

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf – M'sila
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département : Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير

العنوان

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية

المؤسسة

دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال تجارة دولية

إشراف الاستاذ:

عطالله ياسين

إعداد الطالبة:

سيد أعمار فاطيمة

لجنة المناقشة

الرتبة	اعضاء اللجنة	الصفة
الاستاذ	بيصار عبد المطلب	ممتحنا
الدكتور	النوي نور الدين	رئيسا

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ
الَّذِي أَحْتَسِبُ عَلَى اللَّهِ عَوْنًا
وَرَضِيَ اللَّهُ تَعَالَىٰ عَنَّا وَعَنِ الْمُؤْمِنِينَ
إِذْ نَضَاهُ عَنَّا وَأَنَّ اللَّهَ وَرَسُولُهُ
فِي الْإِسْلَامِ بِرَبِّ الْعَالَمِينَ



الفهرس

الصفحة	المحتويات
	الشكر و عرفان
	الاهداء
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
أ - و	المقدمة
الفصل الاول: مدخل لإدارة الموارد البشرية	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية
09	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي
12	المطلب الثاني: أهداف ودور ادارة الموارد البشرية
14	المطلب الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية.....
17	المطلب الرابع: النظرة المعاصرة لدور إدارة الموارد البشرية وتحدياتها.....
24	المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.....
24	المطلب الأول: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.....
29	المطلب الثاني: البحث والاستقطاب للموارد البشرية وعملية الاختيار والتعيين
35	المطلب الثالث: تدريب الموارد البشرية.....
37	المطلب الرابع: الأجور والمراتب الأساسية والحوافز.....
40	المبحث الثالث: مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.....
40	المطلب الاول: نشأة وتعريف مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية.....
43	المطلب الثاني: مهام مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية.....
44	المطلب الثالث: أهداف مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية.....

45	المطلب الرابع: مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية والإنتاجية.....
47	خلاصة.....
الفصل الثاني: المؤسسات الاقتصادية واثرا إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية	
49	تمهيد.....
51	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية.....
51	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها.....
52	المطلب الثاني: موارد المؤسسة الاقتصادية.....
55	المطلب الثالث: أهداف المؤسسات الاقتصادية.....
57	المطلب الرابع: أنواع المؤسسات الاقتصادية.....
61	المبحث الثاني : وظائف المؤسسة الاقتصادية.....
61	المطلب الأول : الوظيفة المالية والإدارية.....
65	المطلب الثاني: الوظيفة التموينية.....
66	المطلب الثالث: الوظيفة الإنتاجية.....
68	المطلب الرابع : الوظيفة التسويقية.....
71	المبحث الثالث: وظيفة الانتاج والإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية.....
71	المطلب الأول: وظيفة الانتاج وتنظيمها.....
73	المطلب الثاني: مفهوم الإنتاجية ومحدداتها.....
80	المطلب الثالث: العوامل المحددة للإنتاجية.....
89	المبحث الرابع: اثرا إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.....
89	المطلب الأول: اساليب تحسين الإنتاجية.....
94	المطلب الثاني: استراتيجيات تدريب وتنمية الموارد البشرية.....
97	المطلب الثالث: تخطيط المسار الوظيفي.....
107	خلاصة.....

الفصل الثالث: دراسة حالة مطاحن الحضنة - مسيلة -

109	تمهيد.....
110	المبحث الأول: عرض عام عن مؤسسة مطاحن الحضنة.....
110	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.....
111	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
114	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة.....
115	المطلب الرابع: التجارب التي مرت بها مؤسسة مطاحن حضنة من (التدريب، الاستثمار.....)
117	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....
117	المطلب الأول: ادوات الدراسة الميدانية.....
117	المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان وأدوات إحصائية المستخدمة.....
123	المطلب الثالث : عينة الدراسة.....
124	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اداة الدراسة واختبار فرضيات.....
124	المطلب الأول : عرض وتحليل البيانات العامة للعينة.....
126	المطلب الثاني: عرض و إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان.....
137	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
139	الخلاصة.....
140	خاتمة.....
141	نتائج الدراسة.....
143	اقتراحات.....
144	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....
	ملخص الدراسة.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	توزيع مهام تخطيط الموارد البشرية	01
27	خطوات تخطيط الموارد البشرية	02
118	يوضح الصدق الداخلي لفقرات الاستبيان باستخدام معاملات الارتباط بيرسون	03
120	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	04
121	يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha	05
122	يبين اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)	06
124	يبين توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات العامة لعينة الدراسة	07
127	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الثاني	08
128	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الثالث	09
129	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الرابع	10
131	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الخامس	11
132	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور السادس	12
134	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور السابع	13
135	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الثامن	14
137	يبين نتائج اختبار الفرضية 01	15
138	يبين نتائج اختبار الفرضية 02	16

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	إدارة متكاملة لإدارة الموارد البشرية	01
15	التنظيم المتسع	02
15	التنظيم على الأساس الوظيفي	03
16	مركزي ولا مركزي	04
106	يوضح دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية	05
111	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحمصنة.	06
125	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	07
125	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن	08
125	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	09
126	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	10

شكر و عرفان

اللهم اعنا على ذكرك وشكرك وحسن عبادتك
اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد
الرضى على نعمة الهدايا والإرشاد والتوفيق
انقدم بالشكر الجزيل للأستاذ عطالله ياسين على توجيهاته ونصائحه
القيمة التي قدمها لنا طيلة إعداد هذا البحث
كما انقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة علوم التسيير
انقدم بالشكر الجزيل إلى أفراد عائلتي ولجميع من ساعدني من قريب
أو من بعيد على إنجاز هذا العمل
كما انقدم بالشكر الجزيل إلى جميع موظفين إدارة الموارد البشرية
بمؤسسة مطاحن الحضنة على تعاونهم معي

مقدمة

يمر العالم اليوم بمرحلة مليئة بالتطورات والتحديات الاقتصادية الهامة نتيجة لتحويلات كبرى في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فمعظم دول العالم تبنت اقتصاديات السوق وأخذت تعمل على تحرير اقتصادها من كافة المعوقات الاقتصادية في مجال التجارة والاستثمار والإنتاج والخدمات، وأصبح الاعتماد المتبادل وثيقا بين الدول في تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية، هذا بالإضافة إلى الاتجاه الواضح والمتنامي نحو تعزيز دور التكتلات الاقتصادية العملاقة في صياغة وتحديد النظام العالمي الجديد.

وفي ظل التحديات التي فرضها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور الشامل أدى بالمؤسسات إلى السعي نحو تنظيم مواردها وخاصة البشرية باعتبارها عنصرا هاما والدعم الأساسية لأي نشاط داخل المؤسسة.

كانت المؤسسات تعطي الأولوية للجانب المادي على العنصر البشري، فكانت تعمل على الزيادة في رأس مالها وإنتاجيتها وتأثرها بقانون العرض والطلب ومع مرور الزمن توسعت هذه المؤسسات نظرا لحجم نشاطها، فظهرت بذلك أهمية أداء مواردها البشرية داخل المؤسسة انطلاقا من أهمية العنصر البشري في حد ذاته، باعتباره احد عوامل الإنتاج والأكثر قابلية لرفع من مردوديتها. وبالتالي فإن الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

إن الإشكالية المطروحة بالنسبة للمؤسسة الحديثة تتمثل في تحفيز العمال ودمجهم في العملية الإنتاجية بما يحقق الأهداف الاقتصادية لهذه الأخيرة، فآليات التحفيز والدمج التي عرفتها المؤسسة خلال تاريخها الطويل تتمثل في اتجاهين كبيرين لنظرية علم النفس الاجتماعي وهما:

الاتجاه الأول: يتمثل في نظرية التحفيز التي عرفتها المؤسسة خلال الثمانينات من القرن الماضي والتي كانت تهدف إلى تحقيق دمج العمال من اجل انجاز العمل الجماعي الهادف والمنظم.

الاتجاه الثاني: يتمثل في نظريات تحقيق الرضا. دراسة العلاقات الإنسانية والتي كان لها نفس الهدف كذلك خلال الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي.

لكن في الوقت الراهن نجد المؤسسة الحديثة دخلت في مرحلة ثالثة وهذا الاتجاه لا يقتصر على التحفيز أو كسب رضا العمال فقط بل يعمل على جعل العمال والأفراد داخل المؤسسة يشعرون بالانتماء إليها.

وكل هذا جعل مجلس إدارة المؤسسة يهتم بالمستقبل وليس أي مستقبل، انه ليس المستقبل الذي تسايره المؤسسة وتتكيف معه، بل هو المستقبل الذي تتبصر به، وتغوص فيه بواسطة الإدارة الإستراتيجية، والتي تنطوي على خطة عمل شاملة طويلة الأجل، يتم إعدادها على مستوى المؤسسة، حيث يحدد فيها أسلوب تنفيذ أنشطة المؤسسة لبلوغ أهدافها، فهي بمثابة منهج تسترشد به إدارات المؤسسة في وضع القرارات الرئيسية. وباعتبار إدارة الموارد البشرية واحدة منها فهي تقوم بدعم الجهود المبذولة في إعداد القرارات الاستراتيجية للمؤسسة لزيادة إنتاجيتها. وبذلك فان إدارة الموارد البشرية تزود المؤسسة بالمعارف والطاقات والكفاءات الضرورية للقيام بمختلف وظائفها وتحقيق أهدافها ورسالتها. حيث تعمل على استقطاب الموارد البشرية، اختيارها، تكوينها، وتحفيزها وتطويرها لتعظيم فعالية المؤسسة باستمرار من خلال ترشيد قراراتها و توجيه خططها وبرامجها ونشاطاتها الإستراتيجية والتنفيذية.

وانطلاقا مما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

أولاً: إشكالية البحث

إن إدارة الموارد البشرية ووظائفها تمثل الجهة الإدارية التي يقع على عاتقها إدارة هذه الموارد كما أنها تمثل الإطار العام الشامل الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة سواء شملت هذه الأهداف تحسين الإنتاجية أو الربحية أو تنمية القدرة التنافسية ... الخ .

فمع التطور التكنولوجي والاندماج في الاقتصاد العالمي وتغير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحاسبات الالكترونية في أساليب العمل والإنتاج ومع اتساع الأعمال وزيادة التخصصات وتعدد الخبرات وزيادة حدة المنافسة تبدا الأهمية الكبرى في إدارة الموارد البشرية في تفعيل الخبرات والقدرات البشرية بشكل مستمر ونوعي وهو ما يؤدي إلى الرشد في تخطيط القوى العاملة وربطه باحتياجات المؤسسة ، وخفض معدلات الغياب ودوران العمل وزيادة الرضا الوظيفي والقضاء على رتابة ونمطية الأعمال وزيادة فاعلية برامج التدريب وخفض حوادث العمل ... الخ وهي أمور تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمات بصفة عامة.

وتبعاً لهذه الأهمية المتزايدة للموارد البشرية والإدارة المسؤولة عنها من جهة وتحسين الإنتاجية من جهة ثانية تظهر إشكالية بحثنا في إبراز الدور الذي تلعبه هذه الإدارة في تحقيق معدلات مستدامة من الإنتاجية ، وانطلاقاً من هذا قمنا ببلورة هذه الإشكالية بصيغة التساؤل التالي :

– ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية ؟

إن هذه الإشكالية العامة قادتنا إلى عرض التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ماذا يقصد بإدارة الموارد البشرية وماهي وظائفها؟
- 2- ماذا يقصد تحديدا بمفهوم الإنتاجية، وكيف يمكن تحسينها؟
- 3- كيف تساهم مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية ؟
- 4- ما مدى أهمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في ظل وجود عوامل حرجة كالتكنولوجيا والمعلومات والموارد المادية الأخرى ؟
- 5- هل تتبع مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة الأساليب العلمية في إدارة مواردها البشرية ؟
- 6- ما مدى جدوى وفاعلية الأساليب التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بمؤسسة مطاحن الحضنة ؟

ثانيا: فرضيات البحث

للإجابة على التساؤلات السابقة والتي تمثل إشكالية البحث قمنا بصياغة الفرضية العامة التالية :

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمنظمات من خلال قيامها بمجموعة من الممارسات والأساليب العلمية والتي تهدف إلى ترشيد استغلال عنصر العمل وتنمية وتطوير أداء الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة.

إن هذه الفرضية العامة تنطوي تحتها فرضيات الجزئية التالية:

- 1- إن تحسين الإنتاجية يقتضي التعرف على مفهوما وتحديدده تحديدا دقيقا وحصص العوامل المؤثرة فيها ومن ثم نستطيع تحسين مستواها عن طريق التأثير بتلك العوامل المحددة لها .
- 2- تعتبر الموارد البشرية احد اهم المحددات للإنتاجية ضمن متغيرات أو عوامل عديدة تؤدي متكاملة في إلى تحقيق زيادة في الإنتاجية .
- 3- إن تحسين الإنتاجية يقتضي من وظائف إدارة الموارد البشرية التأثير وفعالية على أداء ورضا الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو أداء فعال.

ثالثا: أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية من جهة وتحسين الإنتاجية من جهة ثانية، وبصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:

- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولا سيم في الأجل الطويل.
- أهمية تحسين الإنتاجية نظرا لتأثيرها على اقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية وتنمية القدرة التنافسية ورفع معدلات الأجور للقوى العاملة.
- إن استهداف تحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة يمكن إحداثه بتفعيل نمط إدارة الموارد البشرية وتوجيه الأداء البشري نحو المستويات الأفضل .

أهداف الدراسة:

بناء على تحديد اشكالية البحث وأهميته فإن الغرض الاساسي منه لا يخرج في الحقيقة عن كونه محاولة لتحقيق الاهداف التالية:

- مناقشة المفاهيم المتعلقة بكل من إدارة الموارد البشرية والمؤسسات الاقتصادية.
- ابراز الدور الفعال الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية من خلال الوظائف التي تقدمها.
- التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية والموقع الذي حققته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية.
- تحديد دور إدارة الموارد البشرية من رفع كفاءة ومردودية المورد البشري داخل المؤسسة وكيف يؤثر ذلك على تحسين انتاجيتها.
- تسليط الضوء على اثر العولمة والتطور التكنولوجي على اداء إدارة الموارد البشرية لوظائفها.

الدراسات السابقة:

تناولت الكثير من الدراسات السابقة هذا الموضوع من خلال تحليل احد جوانبه او عناصره المتقاطعة مع بحثنا هذا منها:

إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الانتاجية بالمؤسسة الاقتصادية - شركة توزيع المواد البترولية " نفضال" -، من اعداد الطالب بنية عمر، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في الاحصاء والاقتصاد التطبيقي، فرع: تحليل اقتصادي، المعهد الوطني للتخطيط والاحصاء INPS، سنة 2005-2006.

حاول الطالب في هذا العمل التطرق إلى تحديد ودراسة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الانتاجية بالمؤسسات من خلال قيامها بمجموعة من الوظائف من خلال تحليل الأعمال وتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين، ثم تطرق إلى التدريب وكيفية تحديد نظام فعال للأجور وأخيرا بين دور الموارد البشرية من خلال أهمية الاستثمار في العنصر البشري. أما من الجانب التطبيقي فقد تطرق فيه لعرض دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة ومحاولة تقييم مدى فاعليتها في تحقيق ذلك، وقد تعرض فيه إلى توظيف اليد العاملة، التدريب بالمؤسسة، الأجور والخوافز وأخيرا تقييم أداء الأفراد.

منهج الدراسة:

قصد الاجابة على الاشكاليات المطروحة واثبات صحة الفرضيات الموضوعية استخدمنا خلال البحث المنهج الوصفي وهذا في تحديد عناصر المشكلة المراد بحثها، فتعرضنا لاهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر موضوع البحث، حيث استعنا في ذلك بمجموعة من الدراسات والبحوث المتوفرة سواء في شكل كتب، مذكرات ماستر أو رسائل ماجستير أو اطروحات دكتورا، أو مقالات منشورة في مجلات أو عبر مواقع الانترنت.

في الشق النظري للبحث استعنا في ذلك بمجموعة من مراجع متنوعة سواء ما توفر منها في شكل ورقي (كتب، المجلات، رسائل واطروحات....)، أو ما توفر على حوامل الكترونية او مواقع على شبكة الانترنت. أما في الشق التطبيقي فقد تطلبت الدراسة اعداد استبيان وتوزيعه على فئة الموظفين في الادارات والقيام بمجموعة من المقابلات.

حدود الدراسة:

- 1- الحدود المكانية: تمثلت في زيارة ميدانية لمؤسسة مطحنة الحنونة بولاية مسيلة.
- 2- الحدود الزمنية: حدود دراسة هذا البحث السداسي الثاني للسنة الدراسية 2014/2015.

تقسيمات البحث:

يتكون بحثنا هذا من مقدمة عامة وفصلين نظريين بالإضافة إلى فصل تطبيقي وخاتمة عامة، حيث سنتناول في الفصل الاول كل ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية من خلال مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية (تعريف إدارة الموارد البشرية، تطورها التاريخي، أهدافها ودورها، التنظيم الذي تأخذه داخل المؤسسة، النظرة المعاصرة لدور إدارة الموارد البشرية وتحدياتها)، وظائف إدارة الموارد البشرية، مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية. بالنسبة للفصل الثاني سنتناول فيه ما يلي: مفاهيم حول المؤسسات الاقتصادية من خلال تعريفها، خصائصها، مواردها، أهدافها، أنواعها، وظائفها. وتطرقنا بالتفصيل إلى وظيفة الإنتاج والإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية وكذلك الوسائل وطرق تأثير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. أما بالنسبة للفصل الثالث فسنخصصه لاثر إدارة الموارد البشرية في انتاجية المؤسسة من خلال دراسة حالة ميدانية لمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة اشتملت على تقديم عام لمؤسسة مطاحن الحضنة من حيث: "لمحة تاريخية عن مطاحن الحضنة، الهيكل التنظيمي، أهداف المؤسسة، وتم التركيز على تقديم مصلحة المستخدمين (إدارة الموارد البشرية)، مهامها، الهيكل التنظيمي"، منهجية الدراسة الميدانية وفي الأخير تحليل وتقديم نتائج الاستبيان. اما خاتمة البحث ف جاءت بمجموعة النتائج النظرية والتطبيقية بالإضافة الى التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول

مجال الإدارة الموارد

البشرية

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية في المؤسسات من أهم الموارد، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون موارد بشرية، فبدون الأفراد المؤسسة ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط.

تعتمد كفاءة المنظمة على حسن استثمار مواردها، وعلى الأنصص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، فالمنظمة تسعى جاهدة إلى تنمية مواردها البشرية، الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود إدارة مختصة تتكفل بهذا المورد، تكون مهمتها إعداد سياسات وبرامج جيدة لإدارتها.

وقد تطورت تسميات الإدارة التي تختص بشؤون العاملين في المنظمة، فمن إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد إلى إدارة شؤون العاملين إلى إدارة شؤون الموظفين، ثم أخيراً إلى إدارة الموارد البشرية، فمهما اختلفت تسمية وتعريف هذه الإدارة إلا أنها تشترك في المهام والوظائف.

ولأهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة سنتطرق إلى ما يخصها من مفهوم ومراحل التطور والمهام والاهداف.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية

يعبر مفهوم إدارة الموارد البشرية بصورة شمولية عن عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة الأفراد العاملين في أي منظمة باختلاف تخصصها وأهدافها باعتبارهم من أهم الموارد التي لا يمكن الحصول عليها بسهولة ، على اعتبار أن الموارد البشرية هي رأس المال استثماري يجب تنميته وتطويره لأنه ذو بعد استراتيجي لنجاح المنظمة، فتظهر إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يعمل على توجيه الرعاية والعناية التامة للأفراد ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة وبما يبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقات الإبداعية، ومحصلة ذلك هو تحقيق مصلحة وأهداف المنظمة بما يوفر لها قدرة تنافسية في عالم يسوده التغير المستمر والتنافس الشديد على جميع المستويات والبقاء بقوة وثبات في المسار المتخصص لعملها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخيأولاً- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يطلق على إدارة الموارد البشرية عدة تسميات منها: إدارة الأفراد، إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون العاملين . الخ.

إلا أن أكثر التسميات شيوعاً هي إدارة الموارد البشرية، وعلى نحو هذا نحاول تقديم بعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية:¹

يعرف "French" إدارة الموارد البشرية: بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

كما يعرف "Si kula" إدارة الموارد البشرية: بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والتراتب، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد.

كما يرى "Chruden, H" و "chairman" أن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها، ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة

¹ صلاح عبدالباقى، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص20.

مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رؤى ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مؤسسيهم بطريقة أكثر فاعلية.

وأخيراً يعرف "Smith. O, Orant" إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وأيضاً، توصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.¹

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنشآت.

وتعرف على أنها الإدارة التي تقوم بما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرار روحها المعنوية كما تقوم هذه الإدارة أيضاً بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها، واعتمادها الإدارة العليا في المؤسسة كذلك تعمل على تعديلها من وقت لآخر.²

وأيضاً: إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة، ويشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها أو صيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.³

ثانياً- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية ومن خلال مراحل متعددة ضمن فترة طويلة من الزمن ثم استقر بعدها بواسطة حصول عدة تطورات وتغيرات مر بها الأفراد العاملون في مسيرة العمل والمجال الوظيفي وتتمثل هذه التطورات التاريخية بالمرحلة التالية :

1- قبل الثورة الصناعية:⁴

وتتميز هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تنتج في مصانع صغيرة، وفي بيت صاحب العمل، ففي نظام العبودية اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع، فلا حقوق قانونية ولا إنسانية له وكانت السلطة المطلقة بيد المالك، ثم تلى هذا النظام نظام الصناعة اليدوية وفيه برزت فئة تملك الخبرة والمهارة، بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد اجر الكفاف ، إلى أن جاء نظام

¹ مرجع نفسه، ص21.

² محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص 21 .

³ سعاد نائف برونو طي، إدارة أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 17 .

⁴ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، دار الجدلوي، الطبعة الأولى، عمان ، 1994، ص 10.

الطوائف وبه شكلت كل طائفة لها قانونها بوضع شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم ، ويمثل هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة.

2-مرحلة الثورة الصناعية:¹

ظهرت هذه الوظيفة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي القرنين التاسع عشر والعشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك لسوء ظروف العمل، ساعات عمل طويلة، ضوضاء، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم، كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل وسام لعاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

3-مرحلة القرن العشرين:²

شهدت هذه المرحلة أحداثا أثرت على إدارة الأفراد ومن أبرزها:

* **الإدارة العلمية:** والتي تقترن باسم فريد يريك تايلور الذي اهتم بإنتاج أقصى حد ممكن من خلال مجموعات العمل التي يشرف عليها، حيث قام بداية تجاربه المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية، وقطع المعادن، ومن نتائج الإدراك بان الإدارة يمكنها أن تكون علما له قوانينه ومبادئه، وقد اعتبرت الإدارة العلمية كونها طريق لمعالجة مشاكل الإدارة، حيث بين تايلور أن الإدارة مسؤولة عن اختيار العاملين وتدريبهم على كيفية أداء العمل، فمن النتائج التي توصل إليها تايلور في زيادة الإنتاج إلى المدرسة تجاهلت العامل كإنسان في العمل.

***الحرب العالمية الأولى:** خلال الحرب العالمية الأولى ومع تضخم الإنتاج إذ تحتم على الإدارة توفير احتياجاتها من العاملين، رغم ظروف الحرب وما سببته من نقص في عرض القوى العاملة، ولذا فقد فكر مسؤولي الإدارة وبجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة إدارة الأفراد. ورغم ما مر به الإنسان من خلال هذه المسيرة التاريخية فقد استمر اهتمام الإدارة متركز على رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.

¹ احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الخامسة، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص 35.

² مرجع نفسه، ص35.

* مدرسة العلاقات الإنسانية: تعد التركيز على الأساليب المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية، جاءت هذه المدرسة وركزت على الإنسان وحاجاته، فقد رأى "التون مايو" على وجه التحديد أن معالجة المشاكل المتعلقة بالإنتاجية يمكن معالجتها عن طريق الاهتمام بالإدارة متمركزا على رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.

* الحرب العالمية الثانية: خلالها استمر التركيز العناية بالإنسان والذي هو محور الإنتاج وبالتالي أوجبت العناية بإدارة الأفراد.

المطلب الثاني: أهداف ودور ادارة الموارد البشرية.

أولا-أهداف إدارة الموارد البشرية:

- إن أهداف إدارة الموارد البشرية مشتقة عن طبيعة وحجم وظروف المؤسسة وكذا دورة حياتها والمحيط الذي تعمل فيه، إضافة إلى ذلك وجهات النظر المختلفة، وعليه يمكننا حصر هذه الأهداف فيما يلي:¹
- العمل على استقطاب وجذب العمالة اللازمة للمنظمة؛
 - إكساب العمال مهارات وقيم ومعارف لتحقيق ذاتهم وجعلهم مصدرا للابتكار والإبداع الدائم للمنظمة؛
 - رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتخفيض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدلات دوران العمل والغيابات من أجل تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها؛
 - العمل على تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم وخلق مناخ ثقة بين الأعوان المختلفة من خلال تدعيم الحوار والتواصل لخلق جو من الرضا الوظيفي؛
 - وضع نظام أجر عادل ومتوازن يضمن توزيع الأجر بين العاملين؛
 - العمل على إرساء الترابط والتعاون والتوافق والتنسيق بين الجهود وكذا تنشيط وإقحام العاملين وإشراكهم في تحقيق أهداف المنظمة؛
 - تكوين قوة عاملة مستقرة وذات كفاءة؛
 - تنمية وتدريب القوة العاملة بالمنشأة والمحافظة على مستوى معين من المهارة والقدرة على الأداء؛
 - المحافظة على القوى العاملة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنشأة؛
 - إعداد سجلات كاملة ومنظمة للعاملين؛

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص72.

■ العمل على تحقيق التعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم بشكل ايجابي وعن اقتناع في تحقيق المستوى المنشود من الأداء.

ثانيا- دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

تقدم إدارة الموارد البشرية إسهاما ملحوظا نحو تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أنها تعنى بأهم مورد تنظيمي وهو المورد البشري، لكي تحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها، وبالتالي الإسهام في زيادة الفاعلية التنظيمية، ومن أجل مزايا تنافسية من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية يجب عليها ممارسة الأدوار التالية:¹

1. الدور الاستشاري: يتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

2. الدور التنفيذي: وهو يتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين من خلال ما تقوم به من وظائف كتخطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب والتحفيز.

3. الدور الوظيفي: ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

4. الدور المشارك: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية، ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة منها :

- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال.

- المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية والتي تساعدهم على القيام بهذا الدور.

- إعادة النظر في الأولويات، وذلك باهتمام مديري الإدارات للموارد البشرية بالمشاكل الاستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية.

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

- تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة والأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

5. الدور الاستراتيجي: حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في صناعة الاستراتيجية للمؤسسة ككل من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية وهذه الموارد هي أهم مكون من أجل وضع وتنفيذ

¹ حسين يريقي ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2007. 2008، ص 23.

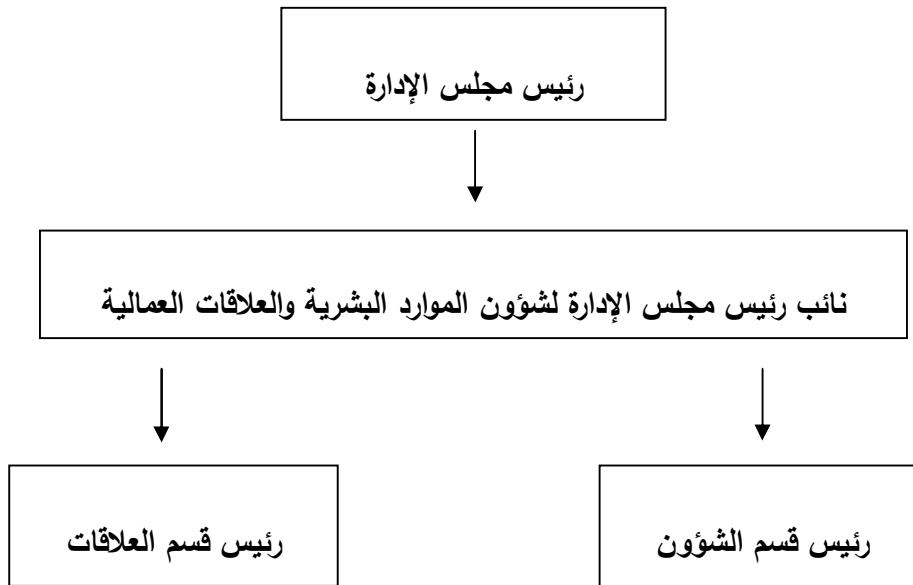
أي استراتيجيات أعمال، وتشير الدراسات أن المؤسسات الناجحة عندما تكون بصدد تقديم منتجات جديدة فإن ما تفي به هذه المؤسسات هو وضع استراتيجية للموارد البشرية التي تكفل تحقيق خططها الإنتاجية والتسويقية بنجاح.

المطلب الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية.

يتمثل دور التنظيم في إحداث تنسيق بين الجهود المشتركة لأعضاء المؤسسة مما يسمح لها بتحقيق توازن دائم، كما يهدف إلى الترشيد في استعمال إمكانيات المؤسسة سواء كانت مادية أم بشرية، فالتنظيم العقلاني يتمثل في الاختيار الأحسن للأعوان، وذلك بتقسيمهم حسب مهامهم، لهذا يعد التنظيم في إدارة الموارد البشرية شرط أساسي لا بد منه لكونه يمس عنصر يعد المحرك الفعلي لنشاط المؤسسة ألا وهو الفرد.¹

النموذج الأول: وجود إدارة متكاملة لإدارة الموارد البشرية وهو النموذج الأكثر شيوعاً.

الشكل رقم(01): إدارة متكاملة لإدارة الموارد البشرية

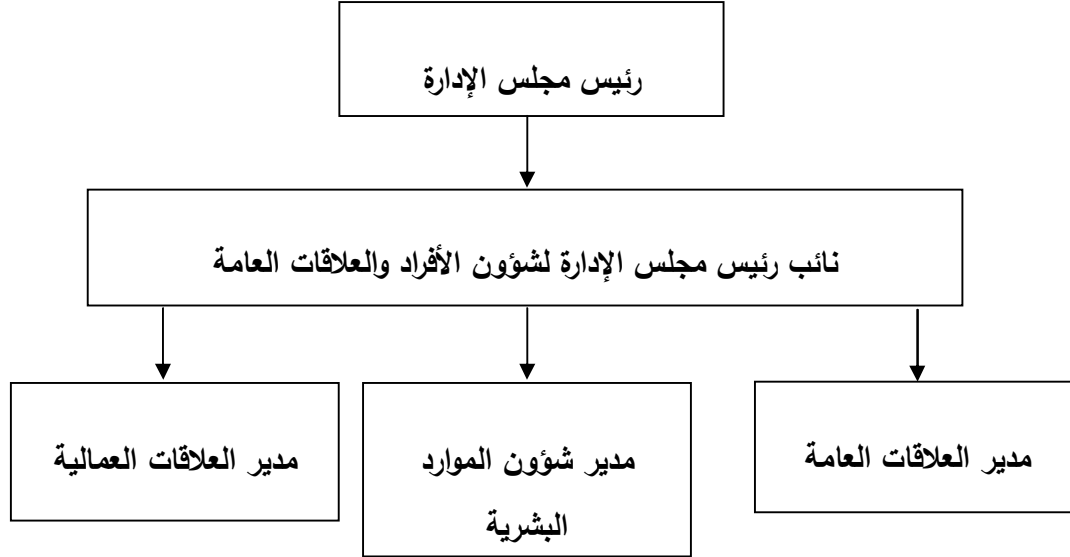


المصدر: محمد لمين مراكشي: محمد لمين مراكشي: فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، أكتوبر 2005، ص44.

¹ محمد لمين مراكشي: فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البليدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، أكتوبر 2005، ص42.

النموذج الثاني: التنظيم المتسع ويستعمل في بعض الشركات كبيرة الحجم.

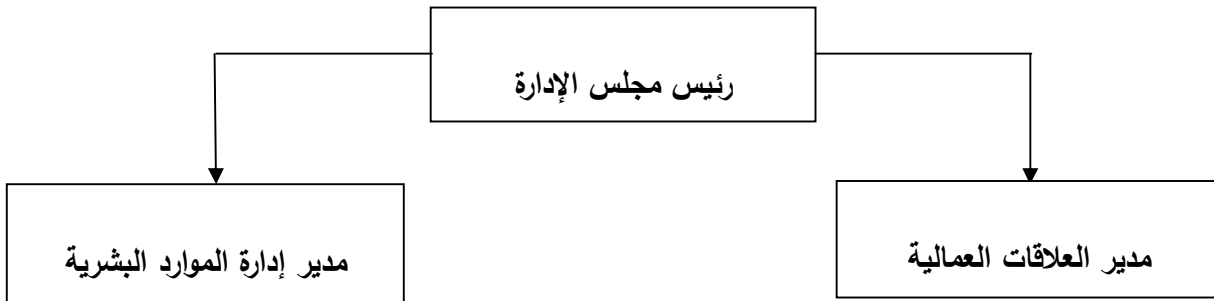
الشكل رقم (02): التنظيم المتسع



المصدر: محمد ملين مراكشي: محمد ملين مراكشي: فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، أكتوبر 2005 ،ص45.

النموذج الثالث: التنظيم القائم على الأساس الوظيفي.

الشكل رقم (03): التنظيم على الأساس الوظيفي

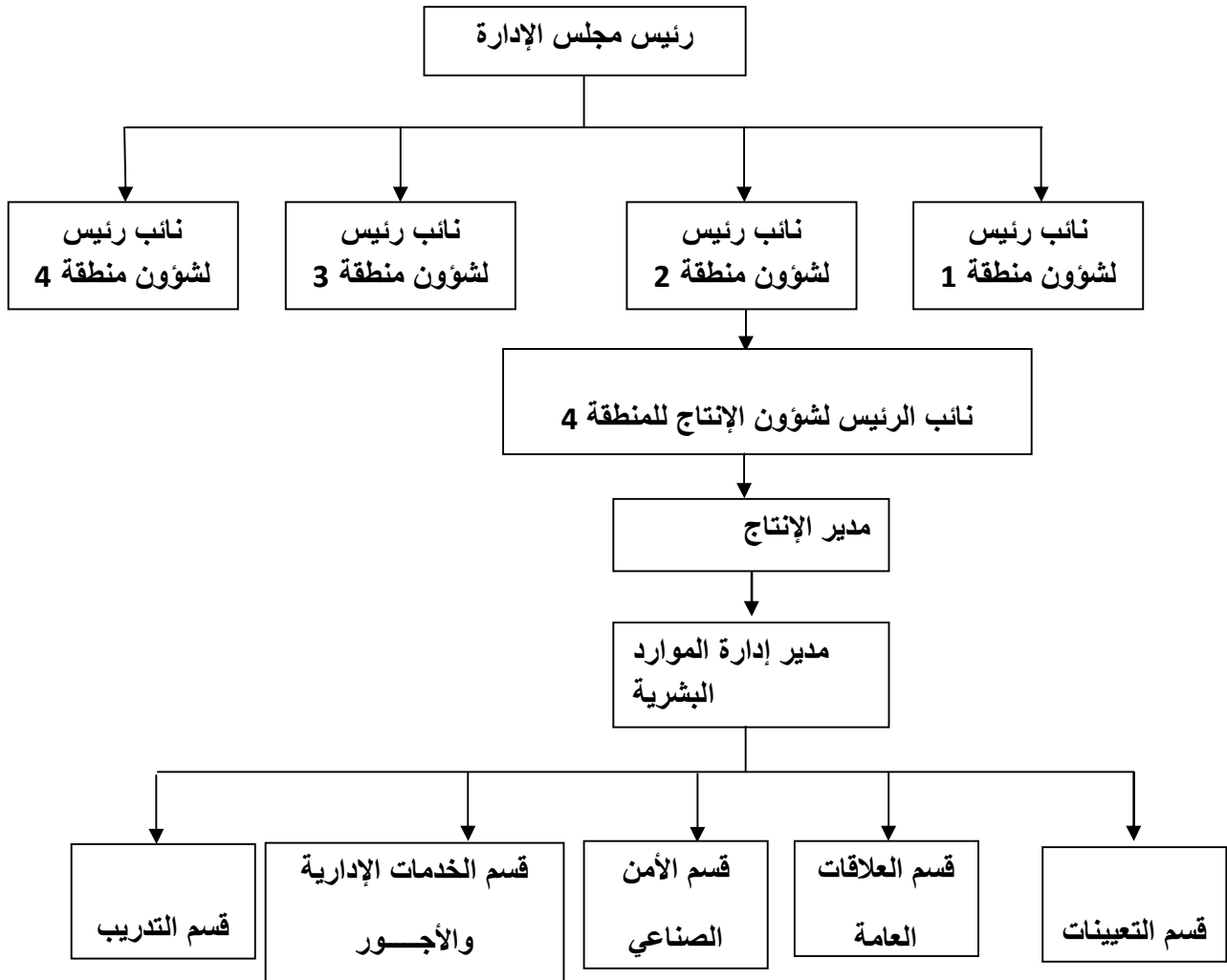


المصدر: محمد ملين مراكشي: محمد ملين مراكشي: فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، أكتوبر 2005 ،ص44.

النموذج الرابع: وظيفة الأفراد على أساس مركزي ولا مركزي.

يوجد في بعض الشركات الضخمة، والعامل المؤثر في هذا التنظيم هو مدى الحاجة إلى تركيز الخدمات المتصلة بالأفراد في مكان واحد (المركزية في أداء الخدمات) في المنظمات المتعددة المواقع، وتعتبر هذه الحالات التي تستدعي مزيجاً من المركزية واللامركزية حيث يقتصر دور إدارة الأفراد المركزية على البحوث ووضع تنمية السياسات وتقديم المعونات لأخصائي الأفراد في المواقع المختلفة.

الشكل رقم (04): مركزي ولا مركزي



المصدر: محمد لين مراكشي: محمد لين مراكشي: فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، أكتوبر 2005، ص 46.

المطلب الرابع: النظرة المعاصرة لدور إدارة الموارد البشرية وتحدياتها.

أولاً- النظرة المعاصرة لدور إدارة الموارد البشرية:

يمكن القول بأنه مع التغير المعاصر في مجال الاهتمام بالموارد البشرية أصبح لإدارة الموارد البشرية أهمية كبرى في المنظمات المعاصرة في الدول المتقدمة، فقد باتت هي الجهة الرئيسية المسؤولة عن تنظيم علاقة المورد البشري في العمل مع المنظمة، وأصبح ينظر إلى دورها وممارساتها على أنها وسيلة لتفجير طاقات التفكير والإبداع لدى هذا المورد الهام، وعليه أصبح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة المعاصرة هو الإدارة العليا، فهي الناصح والمرشد والمساعد لإدارتها المختلفة في تعاملها مع مواردها البشرية.

ونعرض توجهات المنظمات في الدول الصناعية مع بداية القرن الـ21 فيم يخص الموارد البشرية وإدارتها، وذلك من خلال دراسة قامت بها شركة IBM كما يلي:¹

- العمل على جعل المورد البشري أحد أصول المنظمة الأساسية التي تحقق لها القيمة المضافة.
- العنصر البشري هو سلاح المنظمة في البقاء لأن رضا المستهلك مرتبط برضاه.
- العنصر البشري وإدارته يأخذان ترتيباً عالياً في قائمة اهتمامات الإدارة العليا في المنظمات.
- دعم جهود إدارة الموارد البشرية لتفجير طاقات وقدرات الموارد البشرية، وتحفيزها بشكل جيد لتحقيق الإبداع والابتكار لديها.
- توفير المرونة الكافية في عمل الموارد البشرية وإدارتها.
- ربط نجاح المنظمة بنجاح الموارد البشرية وإدارتها من خلال رضا الزبائن.
- تمكين إدارة الموارد البشرية من وضع برامج لدمج العاملين في المنظمة.

تتمثل صعوبة عمل هذه الإدارة في كونها تتعامل مع الإنسان الكائن الحي المعقد، الذي يؤثر في دافعيته واتجاهاته وسلوكه عوامل متعددة ومتشابكة، نابعة من ذاته وشخصيته ومن الظروف البيئية المحيطة به. وبعمله. فإدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري من خلال المتغيرات التالية:

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي - الطبعة الثانية - دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص48.

قدراته، إمكانياته، اتجاهاته، دافعيته، أدائه وسلوكه، مدى إدراكه للدور المطلوب منه أداءه في عمله والظروف المحيطة به وبعمله. هذه المتغيرات متباينة من شخص لآخر، وهي في حالة تغير مستمر، فهي لا تتصف بطابع الاستقرار، وهذا ما يزيد من صعوبة عمل إدارة الموارد البشرية، التي لا تتعامل مع أشياء جامدة كالآلات التي يمكن التحكم بها، بل تتعامل مع بشر، لهم انفعالات متنوعة، وسلوكيات متباينة، تتأثر بالعوامل البيئية داخل المنظمة وخارجها.

كما أنه تتباين أهمية إدارة الموارد البشرية من بلد لآخر، فهي تلقى الاهتمام الكبير في الدول الصناعية المتقدمة في حين أنها غير ذلك في الدول النامية. كما تتباين هذه الأهمية من منظمة لأخرى حسب ما يلي:¹ طبيعة عملها، حجم نشاطها، عدد العمال، توزيعها الجغرافي، مدى التدخل الحكومي في ميادين العمل، وجود النقابات ومدى قوتها، فلسفة المنظمة ونظرتها للعنصر البشري، استراتيجية المنظمة المستقبلية .

وكمثال عن مدى أهمية العنصر البشري فقد أجريت دراسة في التسعينات من الألفية الماضية في الولايات المتحدة الأمريكية، تتعلق بأفضل مئة شركة، ولم تستخدم الدراسة معايير مفاضلة بين هذه الشركات كالحجم، رأس المال، أو نوع الصناعة، أو الموقع الجغرافي على الرغم من أهمية هذه الخصائص إلا أنها استخدمت خاصية واحدة هي: مدى كفاءة الشركة في التعامل مع مواردها البشرية من خلال إدارة هذه الموارد ، وما تصنعه وتنفذه من برامج متنوعة في مجالات التدريب والتنمية، والتحفيز والرعاية... الخ.

ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج مفهوم عام لمدير الموارد البشرية حسب النظرة المعاصرة له:²

1. اختصاصي: درس علم ومعرفة الإدارة أكاديميا في الجامعة بوجه عام وإدارة الموارد البشرية بشكل

خاص، ويحمل مؤهلا تعليميا جامعا في المجالين السابقين.

2. استشاري: ذو مهارات متعددة تمكنه من ممارسة معظم وظائف إدارة الموارد البشرية في كافة

مجالات العمل داخل المنظمة (تخطيط المورد البشري، التدريب، تقييم الوظائف... الخ) كما تمكنه من

تقديم النصح والمشورة والمساعدة لكافة المديرين والرؤساء حول كيفية التعامل الإيجابي مع مرؤوسيه،

وهو جهة استشارية مركزية في المنظمة.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي - مرجع سابق، ص49.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع نفسه، ص51.

3. تنفيذي: هو عنصر في الإدارة التنفيذية العليا شأنه شأن باقي مديري الإدارات الأخرى، ويعمل تحت الإشراف المباشر للمدير التنفيذي العام ومسؤول عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وتنفيذها.
4. منسق: هو دائم الاتصال مع مديري الإدارات في المنظمة، فيمدهم بسياسات وبرامج الموارد البشرية التي سيطبقونها في إداراتهم، ومتابعة تطبيقها، للتأكد من أن التطبيق يتم بشكل موحد في جميع الإدارات.
5. شريك: يساهم مع باقي مديري الإدارات باعتباره تنفيذي مثلهم، في وضع استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها.
6. نائب الرئيس: أصبح مدير إدارة الموارد البشرية في العديد من الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية، أحد نواب مدير عام الشركة، نظرا لدوره الهام في المنظمة، واحتياج رئيسها له في معظم الأوقات. إلى جانب ما تقدم يتوجب على مدير إدارة الموارد البشرية أن يلم بالأمور التالية:
- قوانين وتشريعات العمل وخبرة وممارسة في مجالها.
 - عمل النقابات.
 - طبيعة عمل الإدارات الأخرى في المنظمة.
 - الإدارة الاستراتيجية.
 - رسالة المنظمة وثقافتها التنظيمية.
 - علم النفس والاجتماع.
- وبوجه عام يجب أن يتحلى مدير إدارة الموارد البشرية بخصائص شخصية منها:
- الشخصية الجذابة.
 - الصبر والتحمل.
 - القدرة على الفهم والاستيعاب وإدراك الأمور.
 - القدرة على اتخاذ القرارات من خلال مهارة التحليل والاستنتاج.
 - القدرة على إقناع الآخرين.
 - مهارة التعامل مع الناس وبشكل خاص عملية الاتصال بهم.

ثانيا- تحديات إدارة الموارد البشرية:

1-الموارد البشرية وتحديات التكنولوجيا الحديثة :

يشهد العالم ثورة تكنولوجية جديدة تتمثل في طاقات هائلة. وتتفاعل في تكوين الثورة التكنولوجية الجديدة بطريقة غير مسبوقة في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي، وتمثل التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال محور الارتكاز فيها .

وأصبحت التكنولوجيا أساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المؤسسات والدول على حد سواء إلى تكوينها وتنميتها لتواجه بها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة وانفتاح الأسواق وانحياز حواجز وموانع حرية التجارة وتدفقات رأس المال بين أنحاء السوق العالمي الواحد. ويحتمد التنافس بين منتجي التكنولوجيات حول تطويرها وتحقيق العوائد الهائلة من الاستثمار فيها، باعتبارها النشاط الإنتاجي الأعلى في إنتاج القيمة المضافة. وهي لذلك تتسابق في تسويق منتجاتها من التكنولوجيات المتطورة إلى مختلف أسواق العالم، وخاصة في الدول النامية التي أصبحت هي الأخرى محاصرة بتحديين كلاهما صعب، ويتمثلان في¹:

* ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي بما يعنيه من التحول إلى أنماط الإنتاج الكثيفة من حيث رأس المال والقليلة الاعتماد على المورد البشري، وذلك حتى يتسنى اكتساب القدرة التنافسية اللازمة التي تساعد في الحصول على مكان في السوق.

* ضرورة التمسك بذلك النوع من التكنولوجيات ذات العمالة الكثيفة والقليلة الاعتماد على رأس المال، وذلك من أجل توفير فرص عمل جديدة للموارد البشرية الراغبة في الحصول على عمل، وإن كان ذلك يزيد من احتمالات فقد القدرة التنافسية. هذا وتمثل التكنولوجيا الجديدة في حد ذاتها عوامل ضاغطة من أجل التوسع في استخدامها والتوسع في تطبيقها في مجالات جديدة باستمرار، أي أن استخدام تكنولوجيا جديدة يهيئ الظروف لاستقبال تكنولوجيات أخرى أكثر تقدما وتطورا، مثلما هو الحال عند استخدام الحاسب الآلي الذي يجعل تطبيقات المعلوماتية أكثر يسرا، وبطبيعة الحال ففي مثل هذا الوضع فإن الأثر السلبي على الموارد البشرية يميل إلى التعاضل.

¹ علي غربي، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، الأردن ، 2007، ص 151.

❖ أهم النتائج المترتبة عن استعمال التكنولوجيات الجديدة:

- لا يمكن بأي حال من الأحوال حصر كل النتائج التي تظهر من جراء تطبيق التكنولوجيا على نطاق واسع على مستوى المؤسسات. ويمكن ذكر أهم النتائج المتمثلة في¹:
- تترتب على التوسع في الآلية الناشئة عن التكنولوجيا الجديدة تقلص فرص العمل للموارد البشرية، والاتجاه المتزايد إلى تخفيض القوى العاملة في منظمات الإنتاج.
 - تناقص أعداد العاملين اللازمين للإنتاج رغم زيادة الكميات المنتجة بفعل ارتفاع الإنتاجية نتيجة للتكنولوجيات الجديدة.
 - سيادة الآثار السلبية للتكنولوجيات الجديدة على فرص العمل بالنسبة لقطاعات الإنتاج الثلاثة : الصناعة، الزراعة والخدمات. حيث تشهد القطاعات الثلاثة حالة من ازدهار الإنتاجية مع تقدم التكنولوجيات وفي نفس الوقت تنخفض أعداد القوى العاملة في كل منها.
 - لقد كان في السابق استعمال التكنولوجيات الجديدة في الزراعة يؤدي إلى نقص فرص العمل فيها، فيتحول العمال الذين يفقدون عملهم في الزراعة إلى الصناعة التي كانت تمثل مجالا لاستيعاب العمالة المطرودة من الزراعة. ومع تقدم الآلية في الصناعة أصبحت صناعة الخدمات هي المجال الذي يتجه إليه المطرودون من الصناعة. ولكن الآن أصبحت صناعة الخدمات هي الأخرى طاردة للموارد البشرية بسبب التقدم التكنولوجي الهائل المتمثل في استخدام واسع النطاق لتكنولوجيا الكمبيوتر والمعلوماتية.
 - مع التقدم المستمر للتكنولوجيا الجديدة والانتشار الواسع للآلية تصبح المؤسسات أعلى إنتاجية، وأكثر قدرة على التنافس، وأقدر على تحقيق الأرباح ليس على المستوى المحلي فقط وإنما على المستوى العالمي، ولكن في نفس الوقت تقل حاجتها إلى القوى العاملة.
 - من الواضح أن هذه الثورة التكنولوجية والمعلوماتية قد أدت إلى فقدان ملايين البشر لوظائفهم بشكل دائم، كما اختفت من الوجود فئات كاملة من الوظائف لم يعد لها وجود.
 - لقد أصبحت البطالة تمثل تهديدا حقيقيا للموارد البشرية بمختلف فئاتها، إذ طالت عمال الإنتاج، أفراد الإدارة الوسطى والمختصين في مجالات العمل المختلفة الذين حلت التكنولوجيا وما يعرف باسم الآلات الذكية محلهم.

¹ مرجع نفسه، ص 153.

- لقد تعولت البطالة بحيث بلغت أعلى معدلاتها التاريخية، وهذا فضلا عن ملايين من أشباه البطالين، وهم الذين يعملون أعمالا لا يستخدمون فيها كل إمكانياتهم، زيادة على الذين فقدوا الأمل في الحصول على عمل، بحيث توقفوا عن البحث تماما.
- ان برامج الكمبيوتر وشبكات المعلومات والإنترنت وهندسة الحاسبات الجديدة التي تسمح بإمكانات هائلة في السعة والذاكرة والسرعة، كلها عوامل ساعدت في تأكيد ظاهرة البطالة التكنولوجية . فمن المتوقع أن تحل التكنولوجيا الجديدة محل 75 % من العمالة اليدوية أو الروتينية والتي لا تتضمن أي محتوى ذهني أو معرفي.
- لقد ساهمت الثورة التكنولوجية الجديدة في إنشاء قطاع جديد يستوعب أعداد قليلة من الموارد البشرية المطرودة من قطاعات الصناعة والزراعة والخدمات، وهو قطاع صناعة المعرفة والذي يضم رجال الأعمال والمقاولين، العلماء، الباحثين، الفنانين، مبرمجي الكمبيوتر، المهنيين المعلمين، المستشارين غيرهم من أصحاب المهن التي تعتمد على التفكير والمحتوى الذهني والمعرفة. ومع أن هذا القطاع يشهد نموا في السنوات الأخيرة، إلا أنه لم يتمكن من توفير كل فرص العمل اللازمة لاستيعاب الموارد البشرية المطرودة من القطاعات الإنتاجية التقليدية.
- وأمام هذا التحدي التكنولوجي الذي يهدد مؤسساتنا سواء قبلت به أم لا، فإن على مؤسساتنا إعادة صياغة استراتيجية استخدام الموارد البشرية بحيث تأخذ بالاعتبار حقائق الموقف التكنولوجي وتداعياته المستقبلية. وبالموازاة مع ذلك تعمل على إعادة هيكلة الموارد البشرية المتاحة لكي تتوافق مع متطلبات ونتائج عمليات إعادة الهندسة والهيكلة للمؤسسات. وتنمية أساليب متطورة للتعامل مع المورد البشري بتركيز استخدامه واستثماره فيم لا تستطيع الآلة القيام به، والاعتماد عليه كمصدر للفكر والإبداع والتطوير. وكذلك التفكير في أساليب وأنماط جديدة لتنظيم العمل البشري لا تعتمد على المفاهيم والقواعد التقليدية، ولكن تستثمر الوجود التكنولوجي الكثيف في استنهاض الأفراد لأداء أفضل وأعلى قيمة. وأيضا إعادة هندسة منظومة إدارة الموارد البشرية كجزء متكامل من المنظومة الإدارية الجديدة المتوافقة مع المقومات التكنولوجية المتطورة.
- ويبقى التحدي الأكبر الذي يجب أن تتعامل به المؤسسات الجزائرية المعاصرة يتمثل في تحقيق المعادلة التي تساهم في خلق فرص عمل جديدة وفي نفس الوقت تستخدم التكنولوجيا الجديدة إلى الحد الأمثل.

2-الموارد البشرية وتحديات العولمة:¹

لقد أصبحت العولمة بمثابة السمة البارزة لهذا العصر، ولا يكاد يخلو أي نقاش في مجالات المعرفة الإنسانية من استعمالات هذا المصطلح، سواء بالقبول أو بالرفض، ولقد تجاوز الأطر المعرفة المتخصصة ليطغى على التناول السوسولوجي لمجريات الحياة اليومية، كما أن العولمة كالحداثة هي ظاهرة العصر وسمته، وأن الوقوف في وجهها أو محاولة تجنبها أو العزلة عنها، إنما هو خروج على العصر وتخلف، وعلينا أن نسارع إلى دراسة عناصر هذه العولمة وفهم مكوناتها والتنبيه لاتجاهاتها.

إذن "العولمة هي نمط سياسي اقتصادي ثقافي لنموذجي غربي متطور خرج بتجربته عن حدوده، بهدف تحقيق أهداف وغايات فرضها التطور المعاصر. بمعنى أن العولمة هي ظاهرة قادمة من الغرب من مجتمعات متقدمة حضاريا ومتجهة إلى مجتمعات نامية ومتخلفة حتى يكون التعامل معها إيجابيا".

إذا كان تعريف العولمة يكتسي غموضا وعدم إجماع، فإن تحديد متى برزت العولمة كحقيقة حياتية بالنظر إلى مختلف المعاني والمضامين التي طبعت المفهوم هو أكثر صعوبة. فإذا كانت العولمة تعني حركة لدمج العالم، فإن حركة دمج العالم قديمة، وإذا كانت تشير إلى زيادة ربط العالم بروابط اقتصادية تجارية واستثمارية، فذلك أيضا قديم. وأخيرا إذا كانت العولمة تعني بروز عالم بلا حدود اقتصادية وسياسية وثقافية، وبالتالي نظام اقتصادي عالمي موحد وثقافة عالمية موحدة ومجتمع عالمي واحد، فإن العولمة غير موجودة حتى الآن، والعالم القائم حاليا هو امتداد للعالم القديم، وما زال متمسكا كل التمسك بالحدود، بما في ذلك الحدود الجغرافية، وحتما الحدود السياسية والتي تتجسد في شكل الدول التي تحاول أن تؤكد أنها مازالت الوحدة الارتكازية في العالم المعاصر. وما الصراعات الاقتصادية والثقافية وحتى الحروب لدليل ساطع على ذلك، أما إذا كانت بمثابة التجسيد الفعلي لتلك التطورات الحياتية والفكرية والتكنولوجية المتلاحقة، والتي تؤدي إلى انكماش العالم من حيث الزمان والمكان، وبالتالي زيادة وعي الأفراد بهذا الانكماش، فإن العولمة هي حقيقة حياتية جديدة ولم تبرز سوى خلال عقد التسعينات، وتحديدًا بعد انهيار الاتحاد السوفيتي، والإعلان عن ارتسام نظام دولي جديد. وفق هذا وذاك، فإن ولادة العولمة ترتبط أشد الارتباط بالثورة العلمية والمعلوماتية والتكنولوجية الجديدة، التي بدأت تكتسح العالم وتجعله اندماجا، بحيث سهلت وعجلت إلى درجة كبيرة من حركة الأفراد ورأس المال والسلع والمعلومات والخدمات.

¹ علي غربي، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 157.

حقيقة الأمر أنه لم يكن لمفهوم العولمة أي حضور خاص قبل منتصف الثمانينات حيث نجد أن كلمة العولمة دخلت قاموس أوكس فورد للكلمات الإنجليزية الجديدة للمرة الأولى عام 1991، ومنذ هذا الوقت أصبح هذا المفهوم من أكثر المفاهيم تداولاً واصطلاحاً. فالعولمة بهذا ظاهرة شاملة تأخذ الطابع العالمي بالرغم مما لها وما عليها، وذلك على اعتبار أن كل مكوناتها لا تراعي الحدود الجغرافية للدولة القطرية، وشموليتها تصيب كل المجالات الحيوية للإنسان من اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية. وهنا وجب التفريق بين العولمة والعالمية فالعولمة هي بالدرجة الأولى تبني نموذج معين، عاكسة بذلك مظهرها أساسياً من مظاهر التطور الحضاري الذي يشهده العصر الحالي، كما أنها تعبر بصورة مباشرة عن إرادة الهيمنة الأمريكية على العالم وأمركته. إنها إقصاء لكل ما هو خصوصي وبالتالي فرض لإرادة الهيمنة. أما العالمية فهي الطموح نحو الارتقاء بالخصوصية إلى المستوى العالمي، وهذا الطموح مشروع لكونه يدعو إلى الانفتاح على الآخر والرغبة في الأخذ والعطاء.

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.

بعد أن تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، والتي صبت كلها في مفهوم واحد، وهو أنها الوظيفة التي تقوم بمجموعة من النشاطات، والمتمثلة في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، البحث والاستقطاب، الاختيار والتوظيف، وكذلك التدريب والتكوين، التأجير والرعاية الصحية والاجتماعية، وكذلك تنظيم الموارد البشرية الذي يوضح وضعية إدارة الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، سنتطرق إلى نشاطات إدارة الموارد البشرية بنوع من التفصيل في هذا المبحث، ونتطرق أولاً إلى تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في المطلب الأول.

المطلب الأول: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية¹

تحتاج أي مؤسسة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها المختلفة من الموارد البشرية، ويجب أن يكون هذا التحديد دقيقاً وصائباً ومناسباً لليد العاملة حتى تضمن المؤسسة القيام بنشاطاتها على أكمل، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، لهذا يعتبر من أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

¹ رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 70.

أولاً- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنها تلك العملية التي تحد من الارتياح المؤدي إلى ضياع الطاقات البشرية لدى المؤسسة، وتوجد هذه العملية في المؤسسة على صنفان: الصنف الأول كفيقي ويقصد به تحديد احتياجات المؤسسة من المهارات والكفاءات المطلوبة، أما الصنف الثاني فهو كمي حيث يتم من خلاله تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وذلك بتحديد الأعداد المطلوبة.

ويعرف أيضا بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافقي أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا)، وخارجيا (هؤلاء الذين يتم تعيينهم أو البحث عنهم)، من الوظائف المتاحة التي تتوقع المؤسسة وجودها عبر فترة زمنية محددة، وأساسا فإن كل المؤسسات تقوم أو تمارس تخطيط الموارد البشرية سواء بصورة رسمية أو بصورة غير رسمية، وتتفاوت المؤسسات في مدى نجاحها في القيام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية.

ثانياً- أهمية تخطيط الموارد البشرية:¹

يمكن النظر إلى أهمية تخطيط الموارد البشرية من ثلاث مستويات:

1. الأهمية الفردية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية هاما لكل فرد في المؤسسة لأنه يساعد في تحسين المهارات واستخدام القدرات، وتحقيق الكفاءة الفردية بسهولة أكثر من خلال التخطيط الوظيفي المناسب، ومنه يمكن القول أن الشخص ذو الخطة الوظيفية المحددة يكون شعوره بالفشل أقل، وتعرضه للضغوط التنظيمية أقل.

2. الأهمية التنظيمية:

تستفيد المؤسسة من عملية تخطيط الموارد البشرية لتحسين الكفاءة الإنتاجية، وهذه العملية تضمن للمؤسسة:

- الحصول والاحتفاظ بجودة وكمية القوى العاملة التي تفي باحتياجاتها.
- الاستخدام الأفضل لمصادرهما من القوى العاملة.
- إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ عن زيادة ونقص العمالة.

3. الأهمية الوطنية:

¹ محمد لين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البلدة، 2005، ص 56.

يعد الاختيار المنظم والتنمية والتدريب للقوى العاملة في مختلف المؤسسات أحد الأسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي، حيث أن سر نجاح دولة اليابان في الميدان الاقتصادي والتكنولوجي يرجع إلى التخطيط الفعال لمستقبل مواردها البشرية.

ثالثاً-مسؤولية الموارد البشرية:

يقع عبء تخطيط الموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشؤون العاملين (الشؤون الإدارية) أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع. ويعطي الجدول رقم(1) توزيعاً تقريبياً لمهام تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، إلا أن ظروف أي مشروع قد تفرض بعض التعديلات.

الجدول رقم(1): توزيع مهام تخطيط الموارد البشرية

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
- تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء وتحديد المهارات والمواصفات لشاغلها.	- تحديد أهداف المشروع.
- ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين والترقية.	- تصميم نظم المعلومات والإجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط القوى العاملة.
- التخطيط للترقيات والتنقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب.	- البدء في متابعة إجراء تخطيط القوى العاملة.
- استفتاء المعلومات المرسله من إدارة الموارد البشرية بصدد تخطيط القوى العاملة.	- جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين بصدد احتياجات الأقسام.
- المراجعة الإدارية ومناقشة خطة القوى ومدى مناسبتها.	- التنبؤ باحتياجات المشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية.
	- ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين والترقية.

المصدر: أحمد ماهر، احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الخامسة، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2001 ، ص 92.

رابعاً- تحديد العدد الصحيح من احتياجات الموارد البشرية:

بعد أن تاملت طرق إلى مسؤولية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية لا بد من تحليل ظروف العرض والطلب ثم تحديد الفرق بينهما وذلك كما يلي:

1. ظروف الطلب: يتطلب تحديد ومراجعة كل من:

- العدد اللازم من العمال لزيادة الإنتاج.

- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج.

- التغيير في عبء العمل الذي سينجم عن زيادة الإنتاج.

- التغييرات التنظيمية التي قد تقوم المؤسسة بإعدادها.

2. ظروف العرض: ويتطلب القيام بما يلي:

- تحليل حركة العمال من حيث الدخول والخروج ومعدل ترك الخدمة وتدفق العمال.

- تحليل ودراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات المتوفر لدى الشركة.

- تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين، أي تأثير التغييرات التكنولوجية على عدد العمال وما قد

تؤدي إليه هذه التغييرات من الاستغناء عن بعض العمال.

3. تحديد الفائض أو العجز والتصرف فيه

بعد تحديد كل من العرض والطلب، نقوم بعملية المقارنة بينهما، فيحدد مقدار الفائض أو العجز في

العمال، ويتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب ظروف المؤسسة وظروف عرض العمل خارج الشركة،

والتشريعات الحكومية، والنموذج الموضح في الجدول رقم (2) يبين الخطوات العملية والحسابية لتخطيط الموارد البشرية.

الجدول رقم (2): خطوات تخطيط الموارد البشرية

الفرق (-+)	الطلب على الموارد البشرية	العرض للموارد البشرية			الوظيفة	
		الصافي المتوقع	حركة العمال			العدد الحالي
			خروج	دخول		
3-	21	18	3-	1+	20	قسم الصيانة:
2-	5	3	1-	-	4	- فني صيانة
2+	6	8	1-	1+	8	- فني إلكترونيك
-	6	6	1-	-	5	- مهندس صيانة

المصدر: أحمد ماهر، أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الخامسة، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص 95.

يوضح هذا الجدول كيفية تحديد الفائض أو العجز من العمال في وظيفة الصيانة، حيث أعطى لنا العدد الحالي للعمال، ثم أعطيت لنا حركة العمال، أي العمال المتوقع دخولهم أو خروجهم من خلال التقاعد أو التعيين أو الترقية أو الانصراف، ومن خلال ذلك توصلنا إلى الصافي المتوقع، الذي يحسب كما يلي:

$$\text{الصافي المتوقع} = \text{العدد الحالي} + \text{دخول العمال} - \text{خروج العمال}$$

ثم نقارن بين الصافي المتوقع والطلب على الموارد البشرية لنحصل على الاحتياجات أو الفائض.

$$\text{الاحتياجات أو الفائض} = \text{الصافي المتوقع} - \text{الطلب على الموارد البشرية}$$

إذا كان الفرق موجب فهناك فائض والعكس.

لكن الأمر ليس بهذه السهولة نتيجة تعدد المتغيرات التي تؤثر على عرض وطلب الموارد البشرية، لذلك سنتطرق لبعض طرق التنبؤ لعدد العمال المطلوبين حتى يكون هذا التحديد دقيق، ونذكر بعضها فيما يلي:¹

❖ تقدير الخبراء والمديرين.

وهي طريقة بسيطة، حيث يقوم المديرين بعملية التنبؤ بعدد العمال المطلوبين بالاعتماد على خبرتهم، وبذلك يتحدد عدد العمال المطلوبين في المؤسسة ككل وفي كل قسم بحيث يقوم بهذا العمل عدة مديرين، ثم يحسب المتوسط، وبنفس هذه الطريقة قد يقوم المديرين بعرض تقارير منفصلة عن التنبؤ بالعمال المطلوبين مدعمين تقاريرهم بإثباتات وبراهين، ثم يتم تلخيص هذه التقارير وتعاد إليهم مرة أخرى حتى يقوموا بإعادة النظر في تقاريرهم إلى أن يتم التوصل إلى أحسن تقدير يجمع عليه المديرين، وهذا ما يصطلح عليه بطريقة Delphi.

❖ التنبؤ بالعمال نسبة إلى الإنتاج والمبيعات.

إذا كانت المؤسسة تجارية يكون التنبؤ حسب حجم المبيعات، وإذا كانت إنتاجية حسب الإنتاج، فزيادة الإنتاج أو المبيعات يعني زيادة العمال، لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار الزيادة في إنتاجيتهم.

❖ التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج.

يقوم مديرو الأقسام ووحدات العمل في كل المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم حسب الخطة والمتطلبات الوظيفية باستخدام ما يسمى جداول المقررات الوظيفية، أو جداول الهياكل الوظيفية.

❖ التقدير عن طريق تحليل العمل في المستقبل.

ويتم حسابه بالطريقة التالية:

¹ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 95.

عدد العمال في الوظيفة = عبء العمل الإجمالي في الوظيفة / عبء العمل الذي باستطاعة الفرد الواحد القيام به، حيث يتم حساب عبء العمل الإجمالي وعبء العمل الذي يمكن أن يقوم به فرد واحد عن طريق التحليل لكل وظيفة وخصائصها ومتطلباتها وبعد إتمام عملية التخطيط للموارد البشرية وحساب العدد المطلوب من العمال لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة تقوم بعملية البحث عن الأفراد المؤهلين لإجراء المقابلات والاختيارات، ثم التعيين النهائي، وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الثاني بالتفصيل.

المطلب الثاني: البحث والاستقطاب للموارد البشرية وعملية الاختيار والتعيين¹

نشاط الاستقطاب ما هو في الواقع إلا عبارة عن عمل يتم بموجبه جذب أكبر عدد من القوى العاملة المؤهلة والمتاحة في سوق العمل وفق النوعية التي تحددها المؤسسة، وذلك من أجل التقدم والعمل عن رغبة واقتناع وفي ظل ما يظهره تخطيط القوى العاملة من نتائج، ويتم ذلك وفق الخطوات التالية:

أولاً- وصف وتوصيف الوظيفة:

والوصف للوظيفة لا بد أن يشمل اسم الوظيفة على شرط أن يكون مدرجا ضمن الهيكل التنظيمي أي لا تكون عشوائية، كذلك يوضع الغرض أو الغاية من هذه الوظيفة، والواجبات الأساسية لها، وحدود السلطة وأطرافها في الهيكل التنظيمي، وعادة يكون وصف الوظيفة مصاحبا لمواصفاتها الذي يعني تحديد ومعرفة المعلومات، والسلوك، والمهارات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

1. واجبات الوظيفة: وتشمل الواجبات التي تؤدي بشكل متكرر ودوري، وكذلك الواجبات التي تؤدي من وقت لآخر.

2. مسؤوليات الوظيفة: وقد تكون مسؤولية إشرافية أو مالية أو فنية أو عن عدد الآلات.

3. الصلاحيات والسلطات: وهي الصلاحيات والسلطات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة وما يتعلق بدوره في اتخاذ القرارات.

4. الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة: وتشمل الظروف التي يتم فيها تنفيذ الوظيفة، المجهود اللازم لأداء الوظيفة، والمخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة.

5. العلاقات الوظيفية: وتشمل العلاقات التي تربط الوظيفة بالوظائف التي هي أعلى منها والتي تشرف عليها.

6. الشروط الواجب توافرها في من يشغل الوظيفة: وتشمل:

¹ عمر وصفي عقيلي: إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص، 105.

- المستوى التعليمي ونوعه.

- الخبرة أو الممارسة العلمية.

- المهارات اللازمة للوظيفة.

بعد التعرف على هذه البيانات، نقوم بجمع المعلومات اللازمة لتوصيف الوظيفة.

ثانياً- طرق جمع المعلومات لتوصيف الوظيفة:¹

1. **النشرات المتخصصة والمراجع العلمية:** يعتمد هذا الأسلوب على ما تصدره جهات متخصصة من نشرات تتضمن تعريفاً وتوصيفاً لأنواع مختلفة من الوظائف إذ يمكن الاستفادة من هذه النشرات في تحليل الوظائف المطلوبة المشابهة لها في المؤسسة.

2. **الاعتماد على الخبرة:** يعتمد هذا الأسلوب على قيام مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال تحليل الأعمال، بوضع تحليل كامل لمختلف أنواع الوظائف بالمؤسسة، وذلك من واقع خبراتهم، وتصوراتهم للمهام التي يجب أن تسند لكل وظيفة من الوظائف والمسؤوليات التي تقع على عاتقها، والأدوات التي تستخدم في أدائها.

3. **الاعتماد على تحليل الشركات الأخرى المشابهة:** لكن يمكن القول أن هذا الأسلوب غير دقيق، إذ أنه مهما بلغت درجة التشابه بين المؤسسات، فسيبقى هناك بعض الظروف الخاصة بكل مؤسسة تختلف فيها عن المؤسسات الأخرى.

4. **الدراسة الميدانية:** يعتمد هذا الأسلوب في تحليل الوظائف على جمع كافة المعلومات المتعلقة بمهامها ومسؤولياتها وظروف تأديتها من الواقع العملي، ويتم جمع هذه المعلومات بموجب استمارة تصمم وتعد لهذا الغرض.

ثالثاً- تخصيص الوظائف:

وتتلخص الخطوة الثالثة لعملية التحليل في تعريف معالم كل وظيفة بموجب المعلومات التي جمعت عنها عن طريق الأساليب المذكورة سابقاً، وهو ما يعرف بتخصيص الوظائف، فهو عبارة عن كتابة وصف كامل للعمليات والمسؤوليات والواجبات الخاصة بها، بعد الانتهاء من كل هذه الخطوات نتوصل إلى توصيف دقيق للوظائف يكون بمثابة مرجع يعتمد عليه للانطلاق في عملية البحث والاستقطاب وإجراء الاختبارات والتعيين النهائي.

¹ مرجع نفسه، ص62.

رابعاً-مصادر الحصول على الأفراد المؤهلين:

مصدر الحصول على الأفراد هو ذلك المكان أو الجهة التي يمكن منها الحصول على احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية اللازمة لها، ويمكن تصنيف مصادر القوى العاملة في مصدرين رئيسيين هما:

1. المصادر الداخلية: يمكن للمؤسسة أن تعتمد على مصادرها الداخلية للحصول على الأفراد المؤهلين، أي العمال داخل المؤسسة، يكون ذلك إما عن طريق النقل من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى، أو الترقية، أي نقله إلى أعلى مستوى، لكن هذه المصادر تبقى غير كافية، لذا تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية.

2. المصادر الخارجية: هناك العديد من المصادر الخارجية تحت تصرف المؤسسة لاستقطاب العمال المؤهلين، وتتمثل هذه المصادر في خريجي الجامعات والمعاهد، العمال في المؤسسات الأخرى، إما عن طريق الإعارة أو تشغيله بعد تخليه عن العمل في المؤسسة الأخرى، أو تخلي المؤسسة عنه، ومن أهم مزايا هذا المصدر هو كبر وعاء المهارات والمؤهلات، كما أن استقطاب فرد من خارج المؤسسة قد يأتي بأفكار جديدة تفيد الشركة، وحتى من حيث التكلفة فإن الاعتماد على المصادر الخارجية أقل تكلفة عكس المصادر الداخلية، وبعد أن تكون المؤسسة على علم بالمصادر التي تريد الحصول عن طريقها عن العمال المطلوبين، تستخدم مجموعة من الطرق لاستقطاب هؤلاء العمال.

خامساً- طرق الاستقطاب:

قبل التطرق إلى طرق الاستقطاب لليد العاملة، لا بد من التطرق إلى مفهوم الاستقطاب.

يسود الاتفاق على أن عملية الاستقطاب تشكل ركنا من ثلاثة أركان لعملية التوظيف، إضافة إلى الاختيار والتعيين كما يسود الاتفاق على أنه نشاط متسم بالإهمال مقارنة بالاختيار والتعيين وفي أغلب منظمات الأعمال سواء الكبيرة أو الصغيرة، بسبب هذا الإهمال تتحمل غالبية المؤسسات تكلفة توظيف عالية مباشرة وغير مباشرة تدفع إلى القول بأن المورد البشري عبء على المنظمة وليس عائد، ويمكن إجمال هذه الطرق فيما يلي:¹

1. الإعلان عن الوظيفة في لوحة الإعلانات للمؤسسة: وهي وسيلة أو طريقة لإعلام العاملين بوجود وظائف شاغرة، وتتم عن طريق وضع إعلانات أو معلقات عن الوظائف المتاحة في المواقع الرئيسية عبر المؤسسة، ثم تعطى مهلة زمنية للأفراد العاملين بالمؤسسة لتقديم طلباتهم للالتحاق بالوظيفة، وعادة ما يتضمن الإعلان اسم الوظيفة، معدل الدفع، المؤهلات الضرورية، ثم ترسل طلبات الالتحاق بالوظيفة إلى قسم الموارد البشرية للمراجعة الأولية،

¹ خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الكويت، 2003، ص122.

أما الخطوة الثانية فتمثل في إجراء مقابلة مع المدير المتوقع العمل معه، ثم يتخذ القرار وفقا للمؤهلات ومستوى الأداء ومجموعة من المعايير الأخرى، ويكون هذا الإعلان داخل المؤسسة، وهناك الإعلانات التي توجه خارج المؤسسة كما هو موضح أدناه.

2. الإعلان: يعد من أكثر الطرق المستخدمة للاستقطاب، وتكون هذه الإعلانات في الجرائد اليومية والمجلات، أما الإذاعة والتلفزيون فهي أقل شيوعا حيث يحتوي هذا الإعلان عن الوظيفة المراد شغلها، ومؤهلات شاغلها.

3. الاستقطاب من الجامعات: حيث تقوم المؤسسة بإرسال فرد أو أكثر من القائمين بعملية الاستقطاب إلى الجامعات والمعاهد لإجراء مقابلات مبدئية، وفي حالة توفر الشروط والمؤهلات في أحد الأفراد، يتم دعوته لزيارة المؤسسة قبل اتخاذ قرار التعيين، كما يمكن التعاون بين المؤسسات الجامعية والمعاهد حيث يمكن أن يعمل الطالب في المؤسسة في بعض الأوقات ويتابع تعليمه في أوقات أخرى، كما يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى وكالات التوظيف وهي رابع طريقة سنتطرق إليها.

4. وكالات التوظيف: يمكن لوكالات التوظيف سواء العامة أو الخاصة أن تقدم مساعدات كبيرة فيما يتعلق باستقطاب الأفراد الجدد، وتطبق وتستخدم الأفراد الطالبين للعمل والشركات الطالبة للعمال مقابل حصولها على مبالغ مالية مقابل الخدمة، وهناك طرق أخرى مثل استقطاب الأفراد من العائلة، وتعتمد هذه الطريقة في الشركات العائلية، بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد المصادر التي تريد الحصول من خلالها على اليد العاملة المؤهلة والطرق التي ستتبعها في ذلك، ثم تقوم بعملية التوظيف أو الاختيار النهائي كما سيوضح أدناه.¹

سادسا-عملية التوظيف:.

يمثل هدف قرار التوظيف في اختيار أكثر الأفراد احتمالا للقيام بأداء الوظيفة بأكبر قدر ممكن من النجاح.

1. مفهوم التوظيف: هو مجموعة الأعمال الفردية لاختيار مرشح لمنصب عمل معين، وتتبع عملية التوظيف مجموعة من الخطوات يتم من خلالها إعداد وتجهيز المتقدم للعمل لوظيفة معينة، وهناك بعض العوامل التي تؤثر في طبيعة عملية الاختيار في المؤسسة، ومن هذه العوامل حجم المؤسسة ونوعية الوظائف المراد شغلها، وعدد الأفراد الذين يتم تعيينهم، وضغوط النقابات العمالية، وتستخدم معظم المؤسسات أسلوب متعدد للمراحل الفاصلة في الاختيار، ووفقا لهذا الأسلوب يمر المترشح بمجموعة من المراحل.

¹ مرجع نفسه، ص 123.

2. مراحل التوظيف: يمر المترشح لمنصب ما داخل المؤسسة عبر مجموعة من المراحل نذكرها فيما يلي:

❖ **ملاً نموذج التوظيف:** يعد ملاً نموذج التوظيف من أولى المراحل المتبعة في معظم إجراءات وأساليب التوظيف، حيث يوفر معلومات أساسية خاصة بعملية التوظيف، والتي يمكن أن تستخدم في خطوة لاحقة في عملية الاختيار، وهناك بعض المتطلبات التي يجب أن تتوفر في نماذج طلب التوظيف، ومن هذه المتطلبات عدم احتواء الأسئلة على بعض النقاط المتحيزة التي تستبعد فئات معينة من احتمال شغل الوظيفة، وبعد ملاً هذا النموذج يمر المترشح للخطوة الثانية، وهي المقابلات التمهيدية.

❖ **المقابلات التمهيدية:** تستخدم المقابلات التمهيدية لتحديد ما إذا كانت المهارات والقدرات الوظيفية للفرد تتماشى مع أي من الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، وتحليل وشرح الوظائف المتاحة ومتطلباتها للمتقدم للوظيفة، وأيضاً للإجابة على أي تساؤلات للمتقدم للوظيفة عن الشركة وأصحاب العمل، وعادة تعد المقابلات التمهيدية مقابلة مختصرة واستطلاعية، ويقوم بها متخصصون في إدارة الموارد البشرية، ومن خلال هذه المقابلة يستبعد المتقدمين غير المؤهلين أو الذين لا يبدوون اهتماماً بالوظيفة، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة تمهيدية للدخول في الاختبارات.

❖ **اختبارات طالب الوظيفة:** بعد المقابلة التمهيدية يمر المترشح للخطوة الثالثة وهي الاختبارات، وتعد هذه الأخيرة واحدة من أكثر الجوانب المثيرة للجدل والخلاف في إجراءاتها، وقد يرجع هذا إلى ظروف التأكد من مدى صدق وثبات الاختبارات، وإلا لن يكون هناك ثقة في استخدام نتائجها، ويؤدي عدم التأكد من هذه الاختبارات ببعض أصحاب العمل إلى تقليل استخدامهم لها في إجراءات عملية الاختيار، وهناك أنواع عديدة من الاختبارات تستخدمها المؤسسة وتمثل في:

- اختبارات الاستعدادات.

- اختبارات القدرات النفسية الحركية.

- اختبارات المعرفة بالوظيفة والمهارة.

- اختبارات الاهتمامات.

- الاختبارات النفسية.

بعدها يمر المترشح إلى الخطوة الرابعة، وهي المقابلات الشخصية.

❖ **المقابلات الشخصية:** تستخدم المقابلات الشخصية في معظم المؤسسات كخطوة هامة وعملية ويتمثل عرض هذه المقابلات في تدعيم المعلومات التي يتم الحصول عليها في الخطوات السابقة وتهدف إلى تحديد مدى توافق المتقدم مع الوظيفة المراد شغلها، ويجب أن تكون الأسئلة خلال المقابلة مرتبطة دائماً بالوظيفة، أي لا تتطرق إلى النواحي الشخصية، وهناك عدة أنواع من المقابلات نذكرها باختصار فيما يلي:

- **المقابلة الهيكلية:** وتنطوي على تحديد الخطوات العريضة التي يتم مناقشتها أثناء المقابلة مسبقاً، ومن خلال هذه الأخيرة يمكن للمقابل السيطرة والتحكم في المقابلة بطريقة تساعد على الحصول على المعلومات المراد معرفتها عن المتقدم للوظيفة.

- **المقابلة غير الهيكلية:** تتم هنا إعداد مسبق لقائمة الأسئلة.

- **المقابلة التي تهدف إلى خلق جو من التوتر والضغط النفسي للفرد:** ويستخدم هذا النوع من المقابلات لمعرفة الحالة الانفعالية للفرد.

- **المقابلة التي تستخدم فيها هيئة من المقابليين:** حيث يقوم مجموعة من المقابليين المكلفين من طرف المؤسسة بتوجيه أسئلتهم إلى المترشح.

- **المقابلة الجماعية:** ويتم فيها مقابلة عدة متقدمين للوظيفة معا في حلقة مناقشة.

تعتبر الخطوة المذكورة سابقا طريقة لجمع المعلومات، لهذا لا بد من التأكد من صحة هذه المعلومات المقدمة من طرف المترشح.

❖ **الفحص الطبي:** تطلب الكثير من المؤسسات الفحص الطبي قبل تعيين أي موظف جديد لتحديد مدى قدرته الجسمانية والصحية لأداء العمل المطلوب، ونتيجة لارتفاع تكاليف الفحص الطبي، صنف كآخر خطوة قبل التعيين النهائي.

❖ **اتخاذ القرار النهائي للتوظيف:** وهي آخر خطوة، حيث يتم اختيار فرد واحد من المترشحين لشغل الوظيفة، ولا بد أن يكون هذا الاختيار دقيق ومحكم، وتقع مسؤولية اتخاذ القرار النهائي على عاتق مستويات إدارية مختلفة في المؤسسة، ففي الكثير من المؤسسات، يقوم قسم الموارد البشرية بتحمل مسؤولية إكمال بيانات نموذج التوظيف وإجراء المقابلات التمهيديّة والمبدئية والاختيار والمراجعة للمصادر المرجعية، أما بالنسبة للمقابلات الشخصية واتخاذ القرار النهائي للاختيار فيقوم به مدير القسم والإدارة التي توجد بها الوظيفة الشاغرة، وفي بعض المؤسسات يقوم بكل الخطوات بما فيها القرار النهائي للتوظيف.

إن اختيار الشخص المناسب وحده لا يكفي لكي يحقق هذا الموظف المطلوب منه، لهذا لا بد من القيام بعملية التدريب والمتابعة.

المطلب الثالث: تدريب الموارد البشرية¹

حتى ينمي الموظف مهاراته وإمكانياته داخل المؤسسة، لا بد أن يخضع لبرامج تدريبية وتكوينية، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب، حيث سنقوم بإعطاء مفهوم التدريب وأهميته، وكذلك مسؤولية التدريب وأنواع التدريب وطرق ومراحل التدريب.

أولاً- مفهوم التدريب:

تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية، فهناك من يعتبره كمحاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز، أو أنه الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها.

ثانياً- أهمية التدريب:

تتمثل أهمية التدريب في العمل على تنمية النواحي التالية في الفرد:

- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب.
- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب.
- تنمية اتجاهات المتدرب.
- تكوين مسيرين أكفاء تعتمد عليهم المؤسسة في حالة شغور منصب ما ويكون ذلك عن طريق الترقية.

ثالثاً- مسؤولية التدريب:

بالرغم من الإدراك الواضح لأهمية التدريب، فإن بعض المديرين يعتبرونه مكلفاً، وأن عوائده لا تظهر إلا في المستقبل، فلذا فإن دعم التدريب والالتزام به من قبل الإدارة العليا يعتبر مهماً وحاسماً في جهود المؤسسة التدريبية والتطويرية، فتقع مسؤولية التدريب على عاتق المدير المختص كونه الأقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في أداء العاملين، كما أنه الأكثر اطلاعاً على الجوانب التي تحتاج إلى التقوية والتدعيم لما يرفع كفاءة أداء العاملين، فعن طريق التقارير التي يعدها المديرين عن كفاءة العاملين يمكن معرفة مجموعات العاملين التي تحتاج إلى تدريب وتطوير، وهناك من يعتبر مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 222 .

فإذا أدركت المؤسسة أهمية التدريب، عليها أن تحدد الجهة المسؤولة عن التدريب، ثم تحدد الطرق التي تتبعها في عملية التدريب.

رابعاً- طرق التدريب:

يمكن أن نذكرها فيما يلي:¹

1. التدريب الفردي: يقصد به تدريب كل موظف بمفرده، ويكون أثناء العمل، حيث يقوم المشرف على تدريب الموظف الجديد في مكان العمل وخلال أوقات العمل، أو من أجل نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى أو لتكليفه بأعمال ذات مسؤوليات أعلى.

2. التدريب الجماعي: بالإضافة إلى طريقة التدريب الفردي، تعتمد المؤسسات على طريقة أخرى وهي التدريب الجماعي، ويقصد به تدريب أكثر من موظف معاً، وفي غير أوقات العمل الرسمية، وعادة ما يعنى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي.

بعد أن تختار الطريقة التي ستعتمدها المؤسسة في التدريب، تحدد مراحل وإجراءات إعداد برنامج التدريب.

خامساً- مراحل وإجراءات إعداد برنامج التدريب:

وتتمثل هذه المراحل والإجراءات فيما يلي:²

- جمع وتحليل المعلومات.

- تحديد الاحتياجات التدريبية.

- تصميم البرامج التدريبية.

- تنفيذ البرامج التدريبية.

- تقييم البرامج التدريبية.

إن العنصر البشري لن يقوم بأداء عمله على أتم وجه دون أن تكون هناك حوافز بنوعها المادية مثل الأجور الأساسية والساعات الإضافية، والمعنوية مثل المشاركة في اتخاذ القرار والترقية والتكوين.

¹ خالد عبد الرحيم إلهي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 224.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 213.

المطلب الرابع: الأجور والمرتبات الأساسية والحوافز¹

تعتبر الأجور والحوافز أحد أهم الدوافع التي تدفع بالفرد إلى أداء مهامه على أكمل وجه، وجعله يشعر بالانتماء إلى المؤسسة، لهذا لا بد أن تحظى بالاعتناء اللازمة من طرف أصحاب المؤسسات حتى تتمكن من الاستمرار في نشاطها، وسنرى في هذا المطلب مفهوم الأجور والمرتبات الأساسية والحوافز وأنواعها.

أولاً-الأجور والمرتبات الأساسية:

هي ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعياً أو شهرياً في مقابل قيامه بالعمل، وعادة تتمثل الأجور والمرتبات الأساسية الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد.

ثانياً- هدف نظام الأجور والمرتبات الأساسية:

يهدف أي نظام للأجور والمرتبات الأساسية إلى بناء هيكل ونظام عادل للدفع، يطبق على الأفراد وفقاً لوظائفهم ومستوى أدائهم في هذه الوظائف.

وتحدد معظم أنظمة الأجور والمرتبات الأساسية مدى الدفع للوظائف المعنية، ويعتمد هذا المدى على القيمة النسبية للوظيفة بالنسبة للمؤسسة، ويحدد مستوى أداء الفرد موقع أجر هذا الفرد داخل هذا المدى، ويهدف نظام الأجور والمرتبات الناجح في تكوين مدى مختلف للدفع للوظائف المختلفة داخل المؤسسة، ويتم تحديد هذا المدى على مرحلتين.

1. تقييم الوظائف: يتمثل تقييم الوظائف في التحديد المنظم لقيمة كل وظيفة وفقاً لعلاقتها بالوظائف الأخرى في المؤسسة، وتستخدم هذه الطريقة في تصميم هيكل الدفع وليس في تقييم أداء الفرد الشاغل للوظيفة، وتعتمد الفكرة الأساسية لتقييم الوظائف في تحديد متطلبات كل وظيفة وإسهام كل وظيفة في المؤسسة، كما أن لتقييم الوظائف أغراض أخرى مثل:

- قياس أداء الفرد.
 - يقدم حقائق لمساواة الأجور.
 - يستخدم في الاختيار والتدريب والنقل.
- بعد عملية التقييم للوظائف، تأتي المرحلة الثانية، وهي تسعير الوظائف.

¹ راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 283.

2. تسعير الوظائف: تعد طريقة مقارنة العوامل هي الطريقة الوحيدة للتقييم التي تربط قيمة الوظيفة بمقياس نقدي، ومع ذلك فإن النتائج تنبثق من مقياس الأجور المطلوب حالياً بالمؤسسة، بصفة عامة فإن تقييم الوظائف لا يمكن أن يستخدم فقط وحده لتحديد معدل الأجور، ومع ذلك فهو يقدم أساساً لتحديد هذه الأجور فلا بد أن يكون هناك ضمان وتأكيد على أن العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل ومعدلات الأجور السائدة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند إعداد مقياس الأجور، لذلك لا بد من جمع معلومات عن العوامل الخارجية، وفي آخر مرحلة تقوم المؤسسة بتسعير الوظائف.

3. استطلاعات الأجور: تستخدم استطلاعات الأجور والمربيات في جمع المعلومات المقارنة عن السياسات والممارسات وطرق دفع الأجور من بعض المؤسسات المختارة في مواقع جغرافية معينة، ونوع صناعة معين، وبالإضافة إلى أن هذه الاستطلاعات تقدم معرفة عن السوق وتضمن العدالة الخارجية، فإنها يمكن أن تصحح سوء فهم الفرد عن بعض الوظائف كما يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على دافعية الفرد. ويمكن تجميع البيانات المتعلقة باستطلاع الأجور من مصادر متنوعة مثل القطاع الحكومي ووزارة العمل، وعادة يتم تقسيم الأجور وفقاً للمناطق الجغرافية ونوعية الصناعة أو نوعية الوظائف.

إن الأجور وحدها لا تكفي لتحفيز الفرد على الإبداع وأداء مهامه بدقة، لذلك تعتمد المؤسسات على الحوافز مثل الساعات الإضافية والترقية وترك الحرية للأفراد في المشاركة في اتخاذ القرارات.

ثالثاً-الحوافز:

يقصد بالحوافز ما يدفع للفرد زيادة عن أجره الساعي، وينقسم إلى نوعين، مادية مثل الزيادة في الأجور نتيجة زيادة إنتاجية العمل، ومعنوية مثل المساهمة في اتخاذ القرار، ويمكن تقسيمها إلى:¹

1. الحوافز الفردية: يرتبط هذا النوع من الحوافز بالأداء الفردي بطريقة أو بأخرى، ومن أهم مزاياها أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة، ولهذا فهو أكثر الحوافز شيوعاً، كما أنها قد تؤدي إلى بعض المشاكل، فقد تؤدي المنافسة بين الأفراد إلى التسبب في بعض النتائج السلبية، مثلاً قد لا يشارك الفرد زميله بأفكاره خوفاً من التفوق عليه.

2. الحوافز الجماعية: عندما يكون هناك تداخل في العمل، فإنه من الصعب أحياناً عزل وتقييم الأداء الفردي، وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام للحوافز على أساس جماعي، فمثلاً العامل الذي يعمل على خط

¹ خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2005، ص 259.

تجميع مضطر للعمل بالسرعة التي يعمل بها الآخرون، ومن ثم فإن عمله يعتمد على الآخرين ووفقا للحوافز الجماعية يحصل العمال على الحوافز وفقا للأداء الجماعي.

ولقد صممت الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملائهم في العمل لتحقيق أداء جماعي أفضل.

3. العلاوات الاستثنائية للإداريين: من أبرز الحوافز التي تدفع للإداريين هي العلاوات السنوية والتي تخص الأداء المحقق خلال السنة، ويقاس الأداء عادة بمستوى الأرباح، وبالرغم من أنها تعتمد على الأداء الجماعي، إلا أنها تعتبر حوافز فردية.

4. الحوافز التنظيمية: تعتمد تطبيق الحوافز التنظيمية على أداء المؤسسة ككل ووفقا لهذه الخطط فإن المكافأة عادة ما تعتمد على مرتب الفرد، وتعتمد معظم خطط الحوافز التنظيمية على خلق علاقة تعاون بين الأفراد على جميع مستويات المؤسسة، وهناك عدة أنواع أخرى من الحوافز مثل حوافز المشاركة في الأرباح وملكية الأفراد لأسهم الشركة. ولا تتوقف نشاطات إدارة الموارد على هذه النشاطات المذكورة سابقا، بل هناك نشاطات أخرى مثل توفير الحماية للعمال وتوفير الرعاية الصحية.

المبحث الثالث: مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

تعتبر مراجعة تسيير الموارد البشرية من الاتجاهات الحديثة التي ظهرت في بداية الستينيات والتي أصبحت محل اهتمام من قبل الباحثين والمهتمين بشؤون المؤسسة وتطويرها لمواجهة التحديات التي تعيشها اليوم . إذ ظهرت عدة اتجاهات في العصر الحالي والتي ارتبطت بعلائق مع مراجعة تسيير الموارد البشرية من أجل خلق القدرات لدى المؤسسة لمواجهة التحديات التي تعيشها، ومن أبرز هذه الاتجاهات ذات العلاقة والتي يتم تناولها في هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة وتعريف مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية:¹

انطلاقاً من أهمية المراجعة الاجتماعية وما له من أثر على تنمية وتطوير الموارد البشرية والعمل على تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها، كما أن المكانة التي حضا بها الجانب الاجتماعي من طرف المسيرين ناتج من قناعة أن المورد البشري هو في الأساس قدرة عقلية وإمكانيات فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات لا بد من استثماره وتوظيف قدراته بشكل إيجابي مما يؤدي إلى رفع الإنتاج بشكل كبير.

أولاً: تعريف المراجعة:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت هذا الموضوع، وسنستعرض أهمها:²

التعريف الأول: "هي عملية رقابية يقوم بها مهني محترف مستقل بقصد إعطاء حول الشيء الممتحن رأياً علي توافقيته مع المراجعة المطبقة.

التعريف الثاني: تعريف منظمة العمل الفرنسي علي أنها مسعى أو طريقة منهجية مقدمة بشكل منسق من طرف مهني يستعمل مجموعة من التقنيات المعلومات والتقييم بغية إصدار حكم معلل ومستقل، استناداً إلي معايير التقييم، وتقدير مصداقية وفعالية النظام والإجراءات المتعلقة بالتنظيم.

التعريف الثالث: تعريف جمعية المحاسبة الأمريكية "تعرف المراجعة بأنها عملية منظمة لجمع وتقييم أدلة إثبات - بشكل موضوعي - علي تأكيدات تتعلق بنتائج تصرفات وأحداث اقتصادية التي يرتبط بها الفرد أو التنظيم الذي

¹ الزغودي محمد السايح: مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر، 2011/2012، ص12.

² مراد سكاك، التدقيق الاجتماعي بين رهانات الواقع وتحديات المستقبل، كلية الحقوق العلوم الاقتصادية، المؤتمر الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والأفاق، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة أيام 12 - و 11 أكتوبر 2010، ص11.

يقوم بعمل تلك التأكيدات لتحديد مدى وجود تطابق بين تلك التأكيدات والمعايير المقررة وتوصيل النتائج إلى مستخدمي التقارير المتضمنة تلك التأكيدات.

التعريف الرابع: "المراجعة هي عملية منظمة لجميع الأدلة والقرائن ال كافية والمنقعة وتقييمها بطريقة موضوعية. بواسطة شخص مؤهل لإبداء رأيه عن مدى تمثيل وتطابق المعلومات المتعلقة بوحدة اقتصادية للواقع بدرجة معقولة في ضوء المعايير المحددة وتبليغ هذا الري للمهتمين بشؤون الوحدة الاقتصادية لمساعدتهم في اتخاذ القرار .

التعريف الخامس: "المراجعة هي عملية تجميع الأدلة من المعلومات بما يؤدي إلى تحديد درجة العلاقة بين المعلومات والمقاييس المحددة لها من قبل ويجب إتمام عملية المراجعة بواسطة شخص مستقل.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن المراجعة هي عملية منظمة ومنهجية لجمع الأدلة لتبيان مدى توافقها بين النتائج والمعايير المحددة، وعليه يمكن استخلاص النتائج التالية

1- تعتبر المراجعة وظيفة مساعدة على الأداء بحيث تتضمن مجموعة من الإجراءات مخطط لها مسبقا ويقوم بها المراجع استنادا على الأهداف والمعايير المسطرة .

2- ضرورة التقييم الموضوعي والخالي من الذاتية أي ذاتية المراجع القائم بالعملية ؛

3- تمثل المراجعة وسيلة اتصال من خلال التقرير الذي يقدم فيه رأيه المحايد.

4- المراجعة لا تقتصر على القوائم المالية في المؤسسة بل تشمل جميع إجراءات والسياسات والترقية الخ، مما يدل علي أنه تعريف شامل لتطبيق المراجعة في المؤسسة.

ثانيا- نشأة مراجعة إدارة الموارد البشرية:

1 -الولايات المتحدة الأمريكية:¹ لما كانت التقارير المالية والمحاسبية تهتم وتركز فقط على الجوانب المالية والمحاسبية دون الإشارة إلى المعلومات المتعلقة بالأداء إدارة الموارد البشرية للمؤسسات، ولمواجهة المتطلبات الجديدة أصبح هناك حاجة ماسة للبحث عن طرق تقييم أفضل للأثر الاجتماعي للخطط والبرامج الموضوعية مما يظهر ضرورة وجود نموذج يضم المعلومات الاجتماعية وتوفير وسائل أكثر عدالة وموضوعية تقيد المؤسسة والأطراف ذات المصلحة في أداء مهامها ووظائفها وهو جوهر المراجعة الاجتماعية.

¹مرجع نفسه، ص10.

في الولايات المتحدة أول من أشار إلى هذا المصطلح هو Bowen Howard R عام 1953 مشيراً أنه "طالما أن المشروع يخضع لمراجعة مالية مستقلة فإنه يجب أن يخضع لمراجعة مستقلة تقييم أدائه من وجهة نظر اجتماعية". وأعيد استخدام المصطلح عام 1958 من قبل Blum الذي ركز على التطبيق العلمي له عن مدى وفاء المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية اتجاه الأفراد من حيث إشباعهم لحاجاتهم الإنسانية ومدى رضاهم عن العمل، ومنذ ذلك لم يمتد مجال المراجعة الاجتماعية إلى غاية 1962 أين أصبحت المؤسسات تعد قائمة المحاسبة الأخلاقية وفي سنة 1995 تم تأسيس المعهد الدولي للمحاسبة الاجتماعية والأخلاقية لتنسيق المعلومات والمعرفة حول التطبيقات المتنامية للمراجعة الاجتماعية.

كما حدث ضغط شديد على المراجعين لقبول فكرة المسؤولية بمعناه الواسع لإعلام مختلف الأطراف عن الأداء الاجتماعي للمؤسسات، ففي دراسة أجرتها الجمعية الأمريكية للمحاسبة سنة 1977 قرر 73 % من المستجوبين وهم من المحاسبين والمراجعين الخارجيين "إنهم مدركون لرغبة المجموعة المختلفة من المؤسسات لكي يمتد تدقيقهم إلى النشاطات الاجتماعية، وفي دراسة أخرى أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية أجاب 46 % من مديري المؤسسات الموجه إليه الاستقصاء إنهم يعتقدون أن المؤسسات سوف تطالب بمراجعة اجتماعية في المستقبل وقد ارتفعت هذه النسبة إلى 59 % بين المديرين الذين تتعدى مبيعاتهم 10 مليون دولار سنوياً.

2-فرنسا خاصة:¹ وفي فرنسا خاصة ظهور المراجعة الاجتماعية كان خلال سنة 1977 مع صدور القانون الذي ألزم المؤسسات بتقديم الميزانية الاجتماعية مما جعل العديد منهم يقوم بتخطيط البعد الاجتماعي وبالموازنة مع ذلك وجد التدقيق الاجتماعي للاهتمام اللائق به. وقام Vatier Raymond في سنة 1982 بإنشاء المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي بعدما اتضحت وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة التي يمكن إبرازها من خلال طرح مجموعة من الأسئلة البسيطة أهمها ما يلي:

-لماذا هناك فضلات ومهملات في بعض الوحدات أقل من الأخرى ؟

-لماذا يكون التغيب ودوران العمل في بعض الوحدات أقل من الأخرى ؟

-ماذا نعني بوضعية اجتماعية جيدة أو سيئة ؟

-لماذا لا تحترم الآجال في بعض المصالح دون سواها ؟

¹ الزغودي محمد السايح: مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

-لماذا يوجد نوع من المقاومة في بعض المصالح دون سواها ؟

وتم اكتشاف أمرين هما:

تسيير المؤسسة يشكل جزءاً موحداً لا يمكن فصل أجزائه عن بعضها البعض حيث أن القيادة الجيدة تأخذ بعين الاعتبار للمعطيات الإنتاجية، التجارية، الاجتماعية، التنافسية والتكنولوجية على حد سواء في مجال الأفراد كما في كل المجالات لا بد من وضع الأهداف وترجمتها إلى قرارات ثم فحص مدى تطبيقها في أرض الواقع من خلال تحديد المؤشرات المناسبة. بعد سنتين من ذلك، أي في سنة 1984 ظهر أول كتاب فرنسي حول الموضوع من طرف كل من Peretti et vachette والذي تناول أهمية وأهداف التدقيق الاجتماعي كمنهج جديد في الفحص والتحقيق من تسيير الموارد البشرية خاصة بعد التطور الذي شهده البعد الاجتماعي في المؤسسات وتطور المراجعة في باقي الميادين.

3 -في الجزائر: في الجزائر بدأ الاهتمام بالموضوع من طرف بعض الباحثين والمهنيين بداية سنوات التسعينيات مع ظهور الإصلاحات الاقتصادية وإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الوطنية، استقلالية المؤسسات وانفتاح الأسواق الوطنية على الأسواق الدولية من خلال مفاوضات الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة OMC ومعاهدة الشركة مع الاتحاد الأوروبي، فقد تزايدت البحوث الأكاديمية حول الموضوع من طرف الباحثين وظهر ما عرف بالجمعية الجزائرية للموارد البشرية ALGRH التي تظم بعض المتخصصين في الموضوع والمهتمين بشؤون الموارد البشرية لتدقيق الاجتماعي الجزائري AAAS في سنة 2005 غير أن التطبيقات الفعلية تبقى محتشمة وأن تمت فهي تتم في إطار المعايير الدولية ومن طرف مكاتب دولية وبمبالغ جد مكلفة .

ومن خلال التتبع التاريخي لمراجعة إدارة الموارد البشرية نجد أن خلال 1990 خاصة من خلال كثرة المنتقيات المنظمة والمعاهد والتي أصبحت تضاهي المراجعة المالية والمحاسبية وأصبحت الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تحديد استراتيجيات المؤسسة.

المطلب الثاني: مهام مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

تمارس مراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية في المنظمة عدة مهام أساسية تساهم من خلالها في إنشاء القيمة بالمنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتتمثل في تحقيق أربعة قطاعات :

المجال الأولي : مدي فعالية (الكميات) مع سعر الخدمة.

المجال الثاني : ضمان للمؤسسة وسائل مقترحة نوعية وكمية الخدمات التسييرية الضرورية وتحقيق الأهداف العملية والاستراتيجية.

المجال الثالث : تدفع نحو التطور وتحقيق ثقافة وعمل المنظمة وحركية الشبكة الداخلية والخارجية للعمال المدافعين عن التغيير.

المجال الرابع : المشاركة في التحفيز وإشراك الأفراد والمؤطرين وتشرف على الأمن وشروط العمل . من خلال المجالات الأربعة نستنتج أن المجال الأول والرابع يركزان على الأجر أما الثاني والثالث فيركزان على التطور والنمو.

المطلب الثالث: أهداف مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

إن الغرض من مراجعة وظيفة الموارد البشرية هو التعرف على مواطن الضعف والقوة وتحديد الاحتياجات لتحسين وظيفة الموارد البشرية، وهذا عن طريق الفحص والتي من خلالها يتم الكشف عن المعضلة، ثم تقوم بالتزويد بالنصائح والتوصيات لمعالجة هذه المشاكل، وعليه سوف نستعرض أهم الأهداف التي تسعى مراجعة وظيفة ادارة الموارد البشرية على تحقيقها ما يلي:

-ضمان فعالية الموارد البشرية في المنظمة.

-غرس الشعور بالثقة في إدارة الموارد البشرية.

-مراجعة (فحص) الامتثال للمخاوف بعدد وافر أو لا يحصى من الأنظمة الإدارية؛

-الحفاظ على سمعة واستمرارية المنظمة في المجتمع.

من خلال ما سبق يمكن أن نقول أن المراجعة الاجتماعية تهدف أيضاً إلى ما يلي : فحص الأحداث والظروف التي وقعت بسببها ولا يهدف على قياسها فحسب. فوظيفته تتمثل في الفحص الانتقادي للقياسات والمعلومات المتاحة في مجال تدخله وبالتالي هو عمل تحليلي بحث، وهدفه على المستوى الأمد قصير يتمثل في إعطاء شهادة بصحة وسلامة القوائم التي تقدمها المؤسسة وإبداء رأي موضوعي حول شكل ومضمون الذي

عرضت به هذه القوائم وكأهداف طويلة ومتوسطة الأجل هي تقدم الدعم لاتخاذ القرارات المستقبلية للمؤسسة، وبالتالي يصبح التدقيق وسيلة من وسائل القيادة، ويعتمد على النتائج التي يتوصل إليها في إعداد السياسات والمناهج المتعلقة بتسيير الأفراد مع جانب العوامل الأخرى فهو يساعد على رفع مستوى الأداء وذلك من خلال تحقيق الاندماج للتشريعات الاجتماعية مع الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة .

المطلب الرابع: مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية والإنتاجية

يعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في مختلف المؤسسات، فالإنسان هو الذي يخطط، وينظم، ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة وقد اختلفت وجهات النظر في الوصول إلى مفهوم موحد للإنتاجية والأهداف المراد الوصول إليها . وتعرف الإنتاجية كما يراها علي السلمي بأنها : "يقصد بالإنتاجية ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى من المخرجات (منتجات أو خدمات) الذي تولد من استخدام مواد محددة في النظام الكلي للمؤسسة، ويعبر عنها كناتج بقسمة المخرجات (المبيعات أو الإيرادات) على المدخلات (الموارد الإنسانية وغير الإنسانية) التي تستخدم في المؤسسة " .¹

ويعرفها محمد توفيق ماضي بأنها "الإنتاجية مقياساً للقدرة على خلق الناتج (المخرجات) باستخدام عوامل الإنتاج (المدخلات) خلال فترة زمنية محددة."²

وتعرف أيضاً بأنها: "العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية (لإنتاج سلع أو خدمة)، وبين الناتج من تلك العملية."³

أي أن الإنتاجية هي الاستخدام الكفاء للموارد، المعدات، الطاقة، العمل، المعلومات... وذلك لإنتاج السلع والخدمات ويمكن القول بأن الإنتاجية مفهوم عام يطبق في أي موقف:

-وحدة الحاسب الآلي للمؤسسة .

-قسم المالية والمحاسبة.

¹ علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، سنة 1999، ص17.

² محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص50.

³ علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مرجع سبق ذكره، ص20.

-قسم الأمن الصناعي.

-قسم الموارد البشرية.

-إدارة البحوث والتطوير.

نماذج تطبيقية على مسببات انخفاض الإنتاجية: تبدو في المؤسسات المختلفة أسباب عديدة تساهم بدرجة أو بأخرى في تخفيض الإنتاجية (بمعنى أن المخرجات المحققة أقل مما يمكن تحقيقه من كميات ونوعيات المدخلات المستخدمة). ويمكن تجميع هذه المسببات لانخفاض الإنتاجية في الآتي

1-أهدار الوقت وسوء استغلاله.

2 -إهدار الطاقات الفكرية والذهنية للموارد البشرية.

3-أهدار وسوء استغلال الطاقات المهارية والقدرات العملية للعاملين.

4-أسباب تتصل بإدارة وتبديد أو أهدار الموارد والمستلزمات المستخدمة في الإنتاج.

وبناءً على ذلك تعتبر الإنتاجية هي واحدة من عمليات عديدة يتم مراقبتها من خلال مراجعة إدارة الموارد البشرية. لذا فإن عملية التحسين المستمر تبرز في الإنتاجية من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها باستخدام أقل مورد وزيادة عوائدها وقيمتها المضافة للمؤسسة . وبما أن هدف مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية هو تحسين إنتاجية العاملين من خلال التحكم في مسببات انخفاض إنتاجيتها وبالتالي هناك علاقة طردية بين المراجعة ووظيفة إدارة الموارد البشرية والإنتاجية.¹

¹ الزغودي محمد السايح: مراجعة ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سابق،ص65.

خلاصة:

لقد ركزنا اهتمامنا في هذا الفصل على أهمية ادارة الموارد البشرية كونها الإدارة التي تدرس المورد البشري وتعتبره بأنه رأس مال بالنسبة للمؤسسة، كما أصبح من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية من خلال أهم سياسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في سياسة الاختيار، الاستقطاب والتدريب والذي سنتناول في الفصل الثاني بالتفصيل كونه العنصر الذي بمقتضاه تستطيع المؤسسة مواكبة التطورات الحديثة.

وعلى ضوء دراستنا لمراجعة تسيير الموارد البشرية، يمكننا الاستخلاص م بأن مراجعة الموارد البشرية عملية منظمة من قبل الإدارة العليا التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، والذي ينصب على فحص الطرق المطبقة في التسيير، وعلى الأنشطة العلاقات الفردية والجماعية في المؤسسة، واستخراج الانحرافات الممكنة إن وجدت، وتحليلها ثم استخراج النقائص والثغرات ثم تصحيحها واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، بالإضافة إلى إبداء رأي محايد واقتراح الحلول وتقديم التوصيات الممكنة.

الفصل الثاني

المؤسسات الاقتصادية و
تأمين الانتاجية

تمهيد:

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية ولا تزال حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الكثير من الاقتصاديين، بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية سواء من الشرق أو من الغرب، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع. إن التطرق إلى دراسة المؤسسة يستوجب الحذر مع توخي الدقة في ذلك، خاصة وأن العالم شهد تغيرات وتطورات طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، كما أنها غيرت الكثير من المفاهيم العلمية والاقتصادية، وأوقعت كذلك خلطا في بعض المبادئ العامة نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة خلال السنوات القليلة الماضية، مما أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي، سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، والمؤسسة بذلك اتخذت أشكالا وأنماطا مختلفة، وشمل دورها مجالا واسعا.

وفي خضم هذه التغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة، حيث تبنت الإدارة الدور الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسات.

وباعتبار عنصر العمل من أهم العوامل الإنتاجية على الإطلاق، باعتباره يشكل القوة البشرية التي تؤثر على النتائج النهائية للنشاط الإنتاجي، استجابت حكومات الدول وتدخلت لحماية العامل مدى أهميته في العملية الإنتاجية فمما لاشك فيه أن الآلة مهما بلغت تطورا في إمكانياتها وقدراتها الإنتاجية لا يمكن أن تحل محل العنصر البشري الذي يعود له الفضل في تصنيعها وابتكارها، وسيظل هذا العنصر هاما وأساسيا في عوامل الإنتاج ما بقيت الحياة، وهذا ما يؤكد الواقع وتركيبه النتائج ويدعمه العلماء والكتاب في كافة الدول.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة هي مفهوم ذو طبيعة جد معقدة ، تتميز بالشمولية ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة، حيث تعبر المؤسسة عن واقع اقتصادي وبشري واجتماعي، كونها تعمل في بيئة مجتمعية، وتمثل جزءا من البنية الاقتصادية والاجتماعية لهذا المجتمع فالمؤسسة بوظائفها المختلفة هي في قلب البيئة الاقتصادية، التي ميزتها الرئيسية التطور والتغير، فالحيث الحالي للمؤسسات جد معقد وغير مؤكد.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها

أولا- تعريف المؤسسة الاقتصادية

من الصعب بمكان نحصر تعريف المؤسسة الاقتصادية في تعريف واحد شامل، إذ يمكن النظر إليه من زوايا متعددة.

هناك تعاريف متعددة أعطيت للمؤسسة، وكل منها يركز على جانب من الجوانب، والاختيار بين تلك التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها، والأهمية التي تعطى لكل جانب من الجوانب.

التعريف الأول: المؤسسة هي كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية.

التعريف الثاني: المؤسسة هي عبارة عن مفهوم وطبيعة جد معقدة، حيث تعبر عن واقع اقتصادي، وبشري واجتماعي.

التعريف الثالث: المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بإنتاج وتبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصادية الأخرى.

المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية، والتي تشكل علاقات، وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى، تتداخل معها في مختلف الأسواق.

التعريف الرابع: المؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، وتخصص في إنتاج السلع والخدمات التي يتم بيعها في الأسواق بغرض تحقيق أرباح من وراء ذلك ويمكن أن تعرف كذلك بأنها وحدة اقتصادية تشمل الموارد المالية والبشرية اللازمة للإنتاج.¹

¹JEAN LONGATTE: JACQUES MULLER, ECONOMIE D'ENTREPRISE, DUNOD, PARIS 2004, P01.

ثانيا- خصائص المؤسسات الاقتصادية:

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية للمؤسسة الاقتصادية:¹

- 1- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين.
- 2 - المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- 3 - المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها الحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسئولياتها.
- 4- القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها، وأن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يوفر لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.

المطلب الثاني: موارد المؤسسة الاقتصادية

لا يمكن أن تنشأ مؤسسة مهما كان نوعها أو نشاطها بدون توفير عوامل الإنتاج المختلفة، التي تسمح لها بمزاولة النشاط، وقد قسم الاقتصاديون والمهتمون هذه العوامل إلى موارد مالية وبشرية وأخرى مادية وتكنولوجية.

أولا- الموارد المالية:

يعتبر رأس المال أحد العناصر المحددة للنشاط الاقتصادي، فهو مجموعة الأدوات والآلات... التي تساهم في عملية الإنتاج، ومن المنطقي أنه لا يمكن الحصول على هذه العناصر إلا بتوفر أموال تجلب من جهات تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة. فحتى تستطيع المؤسسة مباشرة نشاطها تقوم بجلب وحيارة مختلف الأصول التي يمكن تكون أصولا مادية تستعمل كوسيلة للإنتاج أو أصولا نقدية، توفرها في صورتها السائلة، كما يمكن أن تكون أصولا معنوية ترتبط بجانب المعلومات والتكنولوجيا في صورة براءات اختراع أنتجتها المؤسسة بنفسها أو تم تحصيلها بالشراء، إن مختلف هذه الموجودات والأصول عندما يتم مزجها طبقا لمقاييس وطرق إنتاج تقنية مناسبة، تسمح بتحقيق نشاط المؤسسة وهدفه في صورة منتجات تقدمها للمستهلك، كما تعتمد المؤسسة إلى عدة طرق للتمويل،

¹ إسماعيل عراجي: اقتصاد والمؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998، ص-ص 10-11.

كأن يكون ذاتيا تتحصل عليه في نهاية كل دورة استغلالية بعد حصر أعبائها ومصاريفها مقابل إيراداتها لتحديد نتائجها المالية، وقد يكون التمويل خارجيا تحصل عليه عن طريق القروض البنكية.

ثانيا-الموارد البشرية:

تؤثر في حياة المؤسسة، ليس بتكلفتها ونوعيتها فقط، بل أيضا الجوانب النفسية والاجتماعية، نظرا للخصائص التي تميز العنصر البشري، فلقد أضحي نجاح المؤسسة، تطورها واستمرارها أو فشلها وانتكاسها رهين بنوعية العنصر البشري ومدى تفانيه واندفاعه في العمل واندماجه في المؤسسة.

ثالثا-الموارد المادية (الطبيعية):

إن هذا المورد أو كما يسمى مادة العمل لا يقل أهمية عن سابقه، حيث أنه لقي اهتماما من جانب الاقتصاديين مثله مثل المورد البشري والآخر المالي، فهو مجموعة المواد الأولية المستعملة في الإنتاج، وقد يكون على شكله الطبيعي الخام، كما قد يخضع إلى تحويلات سابقة في مؤسسات أخرى، وتلعب المواد الأولية دورا مهما في المؤسسة الاقتصادية، بما في ذلك مختلف عناصر المخزون التي تمثل مادة العمل، فهي "جميع الممتلكات التي تكتسبها المؤسسة أو تصنعها وتخصصها للبيع أو تستهلكها خلال عملية التصنيع أو الاستغلال. وقد تم تصنيف المخزونات وفق المخطط الوطني للمحاسبة لأغراض اقتصادية وتسييرية بالمؤسسة، وقسمت إلى عدة عناصر، تستعمل في السير العادي للمؤسسة، كأن تكون منتوجات نصف مصنعة وصلت إلى مرحلة معينة من الصنع، إلا أنها لا تصلح للاستهلاك، بل تحتاج إلى تحويلات لاحقة، بالإضافة إلى منتوجات تامة، موجهة للبيع، تخزن إلى حين بيعها أو استعمالها لإنتاج منتوجات أخرى، وقد تتخذ شكل فضلات أو مهملات، غير صالحة للاستعمال يعاد دمجها في العناصر الإنتاجية، ولهذه المخزونات أهمية بالغة، نظرا للدور الذي تلعبه في أداء النشاط الإنتاجي، فهي تضمن إمداد العملية الإنتاجية بالمواد واللوازم في حالة الاحتياج، كما أن عناصر المخزون، تلعب دورا هاما في تنظيم أنشطة فروع المؤسسة، وطريقة إدارتها. إن مختلف هذه الأسباب تجعل من التخزين عملية جد مهمة تعمل من أجل توفير المخزونات بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب، تتحمل المؤسسة جرائها تكاليف قد ترتفع أو تنخفض، إلا أنها لن تكون أكثر مما تحمله حال انتهاء المخزون وانتهاء نشاطها البيعي أو الإنتاجي، مما قد يؤدي إلى توقفها نهائيا.¹

¹ محمد الزين خاف ري: ترجمة جمال خلقة، تقنيات المحاسبة (الجزء الأول)، دار ابن رشد للنشر و التوزيع، الجزائر، 2002، ص 43.

رابعاً- التنظيم والإدارة:

لقد أثبتت الإدارة العلمية أن زيادة الإنتاج لا يمكن أن تتحقق عن طريق زيادة استخدام الآلات فحسب، ولكن أيضاً ترشيد الطاقات الإنتاجية بشقيها المادي والبشري، فعلى الإدارة أن تخطط للعملية الإنتاجية من أول مرحلة الحصول على المواد الأولية حتى الانتهاء من إنتاج السلع المطلوبة ثم تسويقها، وأصبح من الضروري العمل على استمرار النشاط الإنتاجي ومنع أي احتمالات لتوقف الإنتاج أو حدوث خلل أو تعطيل في الآلات، فالإدارة تشارك بالنصيب الأكبر عن طريق قيامها بمهام التخطيط والتوجيه والرقابة. فإذا كان العامل قد شارك في ثمار الإنتاجية فإن الإدارة كان لها النصيب الأكبر بالنظر إلى المهام الكبيرة المسندة إليها، يقول بيتر دراكر أن " الإدارة عامل حاسم في التقدم الاقتصادي والاجتماعي"¹ هذا، والإدارة الواعية هي التي تستطيع التنبؤ بالتغيرات مدركة لأبعادها وانعكاساتها، وتضع الخطط والاستراتيجيات لمواجهةها والتواءم معها، مستفيدة من إيجابياتها ومتجنباً لسلباتها.

خامساً-الموارد التكنولوجية:

إن النظرة التقليدية صنفت موارد الإنتاج إلى ثلاث متعارف عليها وهي الأرض، رأس المال والعمل، ووجود هذه العوامل بذاتها قد يمكن من القيام بعملية الإنتاج من حيث الكم، إلا أن التغيير الذي حصل على عرض وطلب تلك العناصر كتنقص حجم الموارد مثلاً، وارتفاع تكاليفها أدى إلى البحث باستمرار عن زيادة أكبر فأكبر في الإنتاج، ولذلك جرى التركيز على عنصر التكنولوجيا التي تجد مكان تحققها في المؤسسة الاقتصادية إلى حد كبير، فهناك نظرة حديثة، تعتبر التكنولوجيا "عاملاً أو عنصراً من عناصر الإنتاج قائم بذاته".

كما أن الاطلاع المستمر على المستحدثات في مجال التكنولوجيا يعتبر من مهام المؤسسات الإنتاجية وهذا ما يجعلها تحافظ على قدرتها التنافسية من حيث تكاليفها وأسعارها، كما أن استعمالها قد يرفع من مردودية المؤسسة، وبالتالي زيادة أرباحها، بالإضافة فإن الاتصال الدائم بالمحيط ومحاولة جلب المعلومات يمكنها من الإعداد الجيد للقرارات.

¹ إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة الأصول والنظريات، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص 06.

المطلب الثالث: اهداف المؤسسات الاقتصادية

تعددت الاهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها وذلك بتحديدتها في كافة المجالات التي من شأنها ان تساعدها على الاستمرارية ونمو المؤسسة في السوق كما ان هناك اهداف رئيسية يتمحور عليها نشاط المؤسسة وهي:¹

أولاً- تعريف اهداف المؤسسة:

مجموعة أهداف المؤسسة هي الغاية التي تسعى لتحقيقها من خلال عملياتها وأنشطتها المختلفة من اجل البقاء، ويمكن تعريف أهداف المؤسسة على أنها "الدور الذي تلعبه من خلال تواجدها وهي التعبير عن مستوى معين من الانجاز لا بد من تحقيقه خلال فترة معينة.

ثانياً- اهداف المؤسسة الاقتصادية:

يمكن حصر هذه الاهداف في مايلي:

1. الاهداف الاقتصادية

- تحقيق الربح

إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت ان تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها امكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصفود امام المؤسسات الأخرى.

- تحقيق متطلبات الانتاج

إن تحقيق نتائجها يمر عبر تصريف أو بيع منتوجها المادي والمعنوي لتغطية تكاليفها وعند قيامها بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع سواء المحلي، الوطني، الدولي.

- عقلنة الانتاج

يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الانتاج ورفع انتاجياتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة تنفيذ الخطط والبرامج لذلك فالمؤسسة تسعى إلى تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحابها من جهة وللمجتمع من جهة أخرى، إذ على المؤسسة أن تحقق أرباحا بواسطة الاستعمال العقلاني لمواردها بالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع

¹ عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص114.

2. الاهداف الاجتماعية

تتمثل الاهداف الاجتماعية في مايلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجر

إن العمال في المؤسسة هم المستفيدون الاوائل من نشاطها، حيث يتقاضون اجور مقابل عملهم ويعتبر الاجر حقا قانونيا وشرعيا لأن العامل هو العنصر الحيوي في المؤسسة.

- تحسين مستوى معيشة العمال

إن التطور التكنولوجي السريع الذي تعيشه المجتمعات يجعل العامل اكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتجات جديدة بالإضافة إلى تحسين عقلنة الاستهلاك عن طريق تحين وتطوير الانتاج وتوفير امكانيات مالية أكثر فاكثر للعمال من جهة وللمؤسسة من جهة اخرى.

- اقامة انماط استهلاكية معينة

تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع وذلك بتقديم منتجات وبواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الاشهار سواء بواسطة منتجات قديمة أو جديدة وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد تكون أحيانا غير صالحة إلا أنها تكون لصالح المؤسسات.

- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال

تتوفر في المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين الاشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية، وانتماءاتهم السياسية والاجتماعية للمؤسسة وتحقيق اهدافهم.

- توفير تأمينات ومرافق للعمال

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد.

3. الاهداف التكنولوجية

بالإضافة إلى ما سبق تقوم المؤسسة دورا هام في التكنولوجيا من خلال البحث والتنمية مع تطور المؤسسات، عمل البعض منها على توفير ادارة خاصة لعملية تطوير الوسائل والطرق الانتاجية علميا وترصد لهذه العملية مبالغ ضخمة قد تتزايد اهميتها لتصل إلى نسبة عالية من الارباح، وهذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طرديا

معها، يمثل هذا البحث نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة وخاصة في السنوات الاخيرة حيث تتنافس المؤسسات فيما بينها للحصول على احسن طريقة انتاجية مما يؤدي إلى التأثير على الانتاج ورفع المردودية.¹

المطلب الرابع: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

أولاً- تصنيف المؤسسات تبعا للمعيار القانوني:

تبعا للمعيار القانوني يمكن تصنيف المؤسسات حسب الشكل التالي:

1. المؤسسات الخاصة:

يتفرع هذا النوع من المؤسسات إلى مؤسسات فردية وشركات.

- **مؤسسات فردية:**² هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته تضم التجار الصغار، أصحاب المهن الحرة ولهذا النوع من المؤسسات مزايا أهمها:

- سهولة في التنظيم والإنشاء؛
- سهولة إمكانية الحصول على قروض وزيادة القدرة المالية للمؤسسة وذلك بسبب تضامن الشركاء

أما المساوئ فتتمثل فيما يلي:

- تعرض حياة المؤسسة للخطر بسبب انسحاب أو وفاة أحد الشركاء؛
- مسؤولية الشركاء غير محدودة.

- الشركات:³

تعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال أو من عمل لائق سام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة وتنقسم الشركات بشكل عام إلى القسمين رئيسيين هما:

¹ ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الطبعة الاولى، الجزائر، 1998، ص 4.

² مرجع نفسه، ص 63.

³ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2006، ص ص 27-28.

شركات الأشخاص: كشركات التضامن، شركات التوصية البسيطة، شركات ذات المسؤولية المحدودة ...
شركات الأموال : كشركات التوصية بالأسهم، شركات المساهمة، شركات ذات المسؤولية المحدودة .

2. المؤسسات العمومية:¹

هي مؤسسات تعود ملكيتها للدولة، ولا يحق للمسؤولين عن بيعها أو التصرف فيها، إلا بموافقة الدولة ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المؤسسات العمومية.

- مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري: تتمتع بالشخصية القانونية وتنشط في ميدان خاص لأسواق المنافسة، حيث تقوم هذه المؤسسات بتقديم منتجات للسوق وفي نفس الوقت تؤدي خدمة عمومية، مع التمييز بوجود طاقة إنتاجية موحدة مثل شركة سونلغاز sonelgas الشركة الوطنية للكهرباء والغاز الطبيعي.

- مؤسسات عمومية اقتصادية: هي مؤسسات تتمتع بالاستقلالية، تنظيمها وتسييرها بواسطة مجلس إدارة، وتتميز بالمنافسة فيما بينها وكذا الحرية فيما يخص تسيير أموالها كما تنص عليها النصوص القانونية، ومثل هذه المؤسسات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية-ENIEM- .

- مؤسسات عمومية محلية: هي مؤسسات تنشط على المستوى المحلي ونجدها غالبا في قطاع الخدمات.

3. المؤسسات المختلطة:²

هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة إلى القطاع العام والخاص، أي مؤسسات عمومية تشترك مع مساهمين خواص، في إطار الاقتصاد المختلط، مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع لضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة.

ثانيا- تصنيف المؤسسات تبعا لمعيار الحجم:

وفي هذا المعيار نأخذ مقياس الحجم يقيم على عدة عناصر منها: عدد العمال، رقم الأعمال، القيمة المضافة، حجم رأس المال، القدرة على التمويل الذاتي.

هذا الأخير يعتبر العنصر الأكثر أهمية في توضيح الكفاءة والفعالية الاقتصادية للمؤسسة مع باقي العناصر.

وحسب هذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسات إلى ثلاثة أنواع:

¹ أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 15.

² مرجع نفسه، ص 16.

1. المؤسسات الحرفية:¹ هي مؤسسات يتراوح عدد عمالها من واحد إلى عشرة وغالبا ما يتراوح ما بين واحد إلى خمسة أجزاء.

2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لهذا النوع من المؤسسات ميزة أساسية تكمن في بساطة النسبة الهيكلية، كما أن طرق تسييرها غير معقدة إضافة إلى قلة عدد العاملين فيها بحيث لا يوجد مقياس متفق عليه لتعريف هاته المؤسسات فالأمر يتعلق من بلد إلى آخر، فحسب البنك الدولي للاستثمار "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي يكون فيها عدد العمال أقل من 500 عامل وتكون المساهمة في رأسمالها من طرف أعوان خارج صاحب المؤسسة لا يتجاوز 30%.

3. المؤسسات الكبيرة: وتشغل يد عاملة كبيرة تفوق 500 عامل، ملكيتها غالبا ما تعود إلى عدد كبير من الأشخاص، ولهذه المؤسسات أشكال مختلفة منها مايلي:²

- المجمع: عبارة عن مجموعة مؤسسات تربطها علاقة مالية واقتصادية وهي تابعة للمؤسسة الأم، ومثال ذلك في الجزائر "مجمع صيدال... إلخ.

ثالثا- تصنيف المؤسسات تبعا للمعيار الاقتصادي:

هذا المعيار يصنف المؤسسات حسب طبيعة نشاطها ويطلق على هذا الترتيب. القطاع الأول، القطاع الثاني، القطاع الثالث.

القطاع الأول: يشمل جميع المؤسسات المتخصصة في الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها وتربية المواشي حسب تفرعاتها أيضا إضافة إلى أنشطة الصيد البحري وغيره من نشاطات مرتبطة بالأرض والمواد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك واستغلال الغابات، أيضا تضاف إليها أنشطة المناجم لتصبح جميع هذه المؤسسات ضمن القطاع الأول.³

القطاع الثاني: في هذا القطاع تتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط، ويشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة وكذا صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقة وغيرها وكذلك نجد

¹ الداوي الشيخ: اقتصاد المؤسسة، مركز الطباعة الجامعة الجزائر، الجزائر، 1998، ص 87.

² مليكة زغيب: أدوات التحليل المالي للمؤسسة العمومية الصناعية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، دفعة 1997-1998، ص 09.

³ ناصر دادي عدون: مرجع سبق ذكره، ص 78-77.

الفصل الثاني - - - المؤسسات الاقتصادية وأثر إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

مؤسسات صناعة التجهيزات ووسائل الإنتاج المختلفة وهناك صناعة مواد البناء بالإضافة إلى مؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام.

القطاع الثالث: يتضمن هذا القطاع جميع المؤسسات التي تنشط خارج القطاعين السابقين ونعني بها:¹

- **مؤسسات الخدمات:** هي التي تقوم بتقديم خدمات كمؤسسات النقل، عيادات الطب، البريد والمواصلات.

- **المؤسسات المالية:** هي التي تقوم بالنشاط المالي كالبنوك ومؤسسات التأمين.

- **المؤسسات التجارية:** هي التي يتمثل نشاطها في التجارة أي القيام بعملية التوزيع... الخ.

¹عراجي إسماعيل: اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره ، ص 17.

المبحث الثاني : وظائف المؤسسة الاقتصادية.

يمكن تصنيف وظائف المؤسسة الصناعية إلى وظائف رئيسية وأخرى ثانوية، نقتصر في هذا المبحث على دراسة الوظائف الرئيسية للمؤسسة والمتمثلة فيما يلي:

المطلب الأول : الوظيفة المالية والإدارية:

أولاً - الوظيفة المالية:

1. مفهوم الوظيفة المالية: ترتبط الوظيفة المالية في المؤسسة بشكل كبير بالعمليات المالية والتي تشكل الحياة المالية للمؤسسة، باعتبار أن كل نشاط اقتصادي يعتمد على الموارد المالية وتتمثل مهام الوظيفة المالية في هذا الإطار في التفاوض وفي إعداد برامج لتمويل المؤسسة والإشراف على تنفيذها وتتمثل المهمة الرئيسية لهذه الوظيفة في إدارة وتسيير الخزينة.

من جهة أخرى ترتبط الوظيفة المالية (La fonction financière) بوظيفة أخرى وهي مساعدة المديرية العامة للمؤسسة والتنسيق معها من خلال الخدمات التي يمكن أن تقدمها لها، بفضل الخبرة والمهارة التي اكتسبها القائمون على إدارة الوظيفة المالية وهذا الدور المتميز للوظيفة المالية في علاقتها مع الإدارة العليا للمؤسسة أكسبها تأثير ونفوذ كبيرين في المؤسسة مقارنة بالوظائف الأخرى وتتمثل مهامها في هذا الإطار في التوفيق بين الموارد المالية المتاحة للمؤسسة، وحاجياتها مع الأخذ في الحسبان إمكانياتها ومواردها الحقيقية وكذلك الملاءمة بين أهداف المؤسسة وأهداف المساهمين فالهدف النهائي للمؤسسة هو تحقيق القدرة على تعظيم القيمة السوقية للأسهم وهو الهدف الاستراتيجي الذي تسعى لتحقيقه معظم المؤسسات وتدور حوله جميع القرارات المالية.

2. مهام الوظيفة المالية والإدارية:¹

بصفة عامة الوظيفة المالية هي عبارة عن مجموعة من المهام والمسؤوليات والعمليات المرتبطة بالبحث عن الموارد المالية من مصادرها الممكنة، وفي إطار محيطها المالي، وهذا بعد تحديد الحاجات الضرورية، من خلال إعداد برامجها، وخططها الاستثمارية وكل ما يتعلق بالتمويل، ثم يتم اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة التي تسمح بتحقيق برامجها وخططها ولضمان استمرار نشاطها بصفة عادية، وصولاً إلى تحقيق أهدافها الإنتاجية والتوزيعية، وتعظيم أرباحها في ظل الظروف الاقتصادية المحيطة بها مع الأخذ بعين الاعتبار العامل الزمني بغية تغطية احتياجاتها المالية بصفة دائمة.

¹ - عبد النور مدب، خالد طاهري: دراسة تقييمية للوضعية المالية والاقتصادية للمؤسسة، مذكرة مهندس دولة في التخطيط، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، الجزائر، 2005، ص7.

ولضمان فعالية الوظيفة المالية يجب تسجيل جميع العمليات التي تم تحقيقها كعمليات الشراء والبيع ثم تلخيص هذه العمليات المالية في نهاية السنة المالية في شكل قوائم مالية تتمثل في الميزانية، وجدول حسابات النتائج والجدول الملحق الأخرى، وهي عبارة عن مخرجات نظام للمحاسبة في المؤسسة.

ويمكن القول أن مهام الوظيفة المالية تنحصر في:

- **التخطيط:** تحديد الأهداف المالية وتهيئة البرامج والميزانيات.

- **التنسيق:** اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق البرامج وتنسيق النشاطات.

- **الرقابة:** لضمان تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة.

تحدد الوظيفة المالية بمتغيرين أساسيين هما السيولة والربحية، فالسيولة تعد مؤشرا يعبر عن مدى احتمال تعرض المؤسسة لمخاطر الإفلاس، والتي تنجم عن ضعفها في تسديد ما عليها من التزامات، أما الربحية فهي انعكاس للكفاءة، وفعالية الإدارة المالية في استغلال الأموال المستثمرة في خلق الأرباح ليتوج كل هذا الأداء بقدرة الإدارة المالية على تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم القيمة السوقية لأسهمها في السوق.

ثانيا- الوظيفة الإدارية :

1. **مفهوم الوظيفة الإدارية:**¹ تقصد بالوظيفة الإدارية هيكل المؤسسة، وتقسيم الأدوار والمسؤوليات والتنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة، وكذلك تحديد العلاقات والقنوات التنظيمية المختلفة، من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

هناك تداخل بين الوظيفة المالية والوظيفة الإدارية بحيث الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة إنتاجية عالية والوفاء بالتزاماته المستحقة في المواعيد المحددة وبأقل تكلفة.

ويمكن حصر وظائف الإدارة فيما يلي:

- **التخطيط:** يقصد به عملية استشراف المستقبل، والتنبؤ به ووضع السياسات العامة التي يمكن للمؤسسة السير عليها في المستقبل.

ومن الطبيعي أن تعمل كل مؤسسة على التطلع إلى المستقبل وتخطط لما سيأتي في الغد. لهذا فإنه عند وضع الخطط للمستقبل، يستأنس المدراء والقائمون بأعمال التخطيط بأهداف مؤسساتهم المختلفة. ومما لا شك

¹ مرجع نفسه، ص 09.

فيه أن هؤلاء المسؤولين دائما مدركون لأهمية الحصول على الأرباح وتقديم الخدمات، وفي إشباع إلتزاماتهم الاجتماعية، ورغبتهم الشخصية.

ويأخذ التخطيط أشكالاً مختلفة، ويمكن القول أن هناك ثلاثة أنواع من التخطيط يمارسها مدراء المؤسسات وخبراء العصر الحديث بغية النهوض بالأعمال إلى أهدافها المرغوبة. وهذه الأنواع هي:

- التخطيط حسب الوظيفة.
- التخطيط حسب الفترة الزمنية.
- التخطيط حسب مجال الاستعمال (الخطط العديدة الاستعمال).

- **التنظيم** : يعني التنظيم في الإدارة تحديد السلطات ومسؤوليات العاملين، وتصميم الهيكل التنظيمي والتنسيق بين مختلف أجزاء ومصالح المؤسسة المختلفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد أصبح واضحاً في عصرنا هذا أنه لم يعد في مقدور الفرد وحده أن يقوم بإدارة شؤون المؤسسة الاقتصادية الحديثة، بل أنه يحتاج إلى مساعدة شخص أو أكثر. ولهذا فقد أصبح المدير بحاجة إلى نوع من التنظيم من أجل توزيع العمل بينه وبين مساعديه، وبيّن علاقاتهم بعضهم ببعض، وتحدد السلطات والمسؤوليات لكل منهم بشكل يساعد على أداء العمل بأعلى قدر ممكن من الكفاءة. ومما لا شك فيه أن المسؤول عن إدارة المؤسسة يحتاج إلى خريطة تنظيمية توضح تكوينها الداخلي والعلاقات الرسمية القائمة بين أجزائها المختلفة، وتعمل الخريطة التنظيمية الصحيحة بصورة مباشرة أو غير مباشرة على توضيح ما يلي:

- تقسيم العمل على إدارات أو أقسام أو مجموعات يسهل إدارتها.
- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة في المؤسسة.
- تحديد التسلسل في صلاحيات وسلطات جميع العاملين في المؤسسة، وبالتالي المسؤوليات المترتبة عليهم نتيجة الصلاحيات والسلطات.¹

- **القيادة**: لو افترضنا أنه بإمكان الإدارة أن تخطط تخطيطاً صحيحاً وأن تضع التفاصيل الضرورية لكل عملية حتى لا يمكن للعامل الانحراف عن الخطة المرسومة، كما أنه بإمكانها أيضاً بناء هيكل تنظيمي سليم يبين توزيع مراكز السلطة وعلاقة الأفراد العاملين في المؤسسة بعضهم ببعض وتوزيع الأعمال بينهم، وأن جميع العاملين من

¹ لعساس اسيا: التخطيط والرقابة على الانتاج في المؤسسة الانتاجية " حالة وحدة عيسات ايدير للطحن الواقعة في الحراش"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2000/2001، ص 15.

رؤساء ومرؤوسين متحفزون للعمل ويتمتعون بروح جماعية ومعنوية عالية لأصبح بمقدورنا إنهاء موضوع الوظائف الإدارية عند هذا الحد.

إلا أن مثل هذه الافتراضات ليس لها سوى القسط القليل من الصحة، وعلى المدير أن يقوم بوضع الخطط السليمة والهيكل التنظيمي الذي يجب أن يكون في حركة ونشاط مستمر وفعال. وتعتبر القيادة الوسيلة الأساسية التي بواسطتها يتمكن المدير من بث روح التآلف والتعاون والنشاط المثمر بين العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

والقيادة عملية تتميز بفعالية مستمرة تعبر عن علاقة شخص بآخر وهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس، ولذا فهي عملية يمكن للرئيس أن يؤثر بواسطتها تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه، ومن خلالها يمكن للمرؤوس إعطاء المعلومات الضرورية لقرارات المدير فيما بعد. وتعود ضرورة ديناميكية القيادة من ناحية إلى الاستمرارية في تغير ظروف المؤسسة التي تدعو إلى تغير متواصل في خططها وسياساتها، ومن الناحية الأخرى أن العنصر الإنساني في تغير مستمر حيث أن سلوك الفرد ومقدرته ومشاعره وإحساساته تتغير دائماً خلال حياته مما يجعل التعديل في علاقاته مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه أمراً حتمياً.

وبهذا يمكن تعريف القيادة بأنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"¹.

- الرقابة: رغم وجود سوء فهم لمعنى الرقابة إلا أنه يوجد اتفاق عام على تعريفها انطلاقاً من تعريف فايول الذي كان سائداً إلى حد كبير ولسنوات طويلة، فهي "تتمثل في التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث وفقاً للخطة الموضوعية، وللتعليمات الصادرة وللمبادئ التي تم إعدادها"².

هذا ويعرف هيكس وجولييت الرقابة بناءً على ممارسات الإدارة، ويوضح هذا التعريف من خلال مصطلحات مباشرة بأنها "العملية التي يمكن أن ترى الإدارة أن ما يحدث هو ما كان ينبغي أن يحدث، وإذا لم يكن كذلك فمن الضروري القيام بعدة تصحيحات". أما جونسون وكاست فيرى أنها "وظيفة تساعد على القيام بالتصحيحات بما يتفق مع الخطة، مع المحافظة على أن يظل الإنحراف عن الأهداف داخل الحدود المسموح بها"³.

¹ كامل المغربي وآخرين: أساسيات في الإدارة، دار الفكر، الأردن، 1995، ص 163.

² محمد سويلم: الإدارة، دار الهاني، مصر، 1994، ص 105.

³ مرجع نفسه، ص 106.

نستشف من كل هاته التعاريف أن عملية الرقابة تشمل العناصر الآتية:

- أن الرقابة تضع المعايير والأهداف والخطط والسياسات التي تخدم كمرشد للأداء.
- أن الرقابة تقيس النشاط الجاري " كميا " إذا أمكن ذلك.
- أن الرقابة تتخذ الإجراءات التصحيحية في شكل قرارات رقابية.

فالمؤسسة عليها أن تحدد أهدافها مسبقاً قبل القيام بالأنشطة المختلفة وعلى أساسها توضع معايير تتضمن مستويات سماح مقبولة تقارن بالأداء الفعلي فإذا كان هناك إنحراف لا يتد من اتخاذ الإجراء التصحيحي أما إذا كان أداء مقبول أي لا يوجد انحراف عن المعايير فهذا ما تسعى إليه المؤسسة فتواصل نشاطها الذي وجدت من أجله.¹

المطلب الثاني: الوظيفة التموينية

أولاً- مفهوم الوظيفة التموينية:²

تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية في المؤسسة وتشمل وظيفة الشراء ووظيفة التخزين.

تظهر أهمية الأهمية التموينية من خلال تزويد المؤسسة باحتياجاتها الضرورية اللازمة للإنتاج وتعرف هذه الوظيفة في المؤسسة التجارية على أنها نشاط اقتصادي يستهدف الحصول على المنتوجات من السلع والخدمات التي سوف يعاد بيعها ، وإن كان هذا التعريف متفقاً عليه بالنسبة للمؤسسة التجارية، فإن الأمر ليس كذلك بالنسبة للمؤسسة الصناعية وهذا يعود إلى مفهوم التموين الذي يتميز بالشمولية، ويمكن النظر إليه من زوايا مختلفة، وفيما يلي بعض التعاريف:³

1. التموين يهدف إلى تقديم المنتج ليستطيع القيام بخدمة معينة في المؤسسة بالكمية المحددة، وفي الأجل المحدد وبأدنى تكلفة، وبجودة عالية.

2. التموين في المؤسسة الصناعية هو عملية تهدف إلى الحصول على منتوجات سواء كانت سلع أو خدمات ضرورية لضمان السير العادي لعملية الإنتاج.

3. وظيفة التموين تتمثل في تسيير التدفقات المادية والتدفقات غير المادية والمالية.

¹ لعساس اسيا: التخطيط والرقابة على الانتاج في المؤسسة الانتاجية، مرجع سابق، ص 17.

² - عبد النور مدب، خالد طاهري: دراسة تقييمية للوضع المالي والاقتصادية للمؤسسة، مرجع سابق، ص 08.

³ جميل أحمد توفيق وعلي شريف: الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980، ص 18.

4. إن التمويل في المؤسسة الصناعية هو عبارة عن مرحلة من مراحل الدورة التشغيلية (التمويل، الإنتاج، التوزيع) وهو نشاط يتم في إطار منظم تربطه علاقات بجميع مراحل الدورة التشغيلية، وتعتبر وظيفة الشراء مجرد مرحلة في نشاط التمويل.

ثانياً- الوظائف الأساسية لإدارة التمويل:¹

1. تزويد المؤسسة بالكميات الضرورية والكافية في الوقت المناسب وبالجودة المرغوب فيها وبأدنى تكلفة لاحتياجات العملية الإنتاجية في المؤسسة.
2. تزويد المصالح والوظائف المختلفة الأخرى في المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بالمنتجات المتواجدة في السوق.
3. دراسة ومعرفة السوق، بغرض إيجاد طريقة مثلى للتمويل بالسلع والخدمات العلى جودة، والأقل تكلفة.
4. التنسيق مع الإدارات الأخرى في المؤسسة مثل: إدارة الإنتاج أو إدارة التسويق.
 - إدارة المخزون.
 - تحديد الحاجات اللازمة.
 - المراقبة.

المطلب الثالث: الوظيفة الإنتاجية.

أولاً- مفهوم الوظيفة الإنتاجية:

من الناحية الاقتصادية ، المؤسسة هي عبارة عن توليفة بين مجموعة من العوامل بغية إنتاج وتبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصادية أخرى، يتمثل هدفها في تحويل السلع والخدمات المتاحة لها إلى منتجات موجهة للأعوان الاقتصادية الأخرى، فالنشاط الأساسي للمؤسسة قائم على الإنتاج والتبادل. وظيفة الإنتاج هي عبارة عن عملية تقنية تتميز بفترة زمنية التي تتعلق بتحويل السلع والخدمات وكذلك بالجانب المتعلق بالعوامل الضرورية لاستمرارية نشاطها كرأس المال والمواد الأولية والعمل. هذه العملية التقنية تؤثر في طبيعة هيكل رأس مال المؤسسة وكذلك على شكل التبادلات سواء من أعلى أو من أسفل مستويات النشاط الإنتاجي.

رأس المال بالمعنى الاقتصادي هو عبارة عن مجموعة من العوامل الاقتصادية والتي تساهم في إنتاج السلع والخدمات، ويشمل موارد مادية وغير مادية مثل مجموعة المعارف المتراكمة في المؤسسة والإطارات.

¹ - عبد النور مدب، خالد طاهري: دراسة تقييمية للوضع المالي والاقتصادية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 8-9.

شروط التبادل مع الأعوان الاقتصادية الأخرى يختلف حسب طبيعة نشاط الإنتاج، الذي يتحدد بمستويات من الأعلى بالأسواق التي من خلالها تحصل المؤسسة على السلع والخدمات الضرورية التي هي بحاجة إليها ، ويتحدد من الأسفل بالأسواق التي من خلالها تصرف منتجاتها. بعد صياغة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة المراد إنتاجها ، يتم تصنيعه ثم بيعه هذه المجموعة من العمليات تشكل ما يسمى بدورة الاستغلال التي تتجدد باستمرار.

ثانيا-دورة الاستغلال:

1. من الناحية الاقتصادية: تعرف دورة الاستغلال من الناحية الاقتصادية بأنها مجموعة من العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق هدفها المتمثل في إنتاج السلع، والخدمات بغرض تبادلها ، وتتكون دورة الاستغلال من ثلاثة مراحل متعاقبة تتمثل في:

- الحصول على السلع والخدمات التي تدخل في عملية الإنتاج (مرحلة التموين).
- تحويل السلع والخدمات (المدخلات) إلى منتوجات تامة الصنع (مرحلة الإنتاج).
- بيع المنتوجات (مرحلة التسويق).

هذه العملية يجب أن تتم باستمرار لضمان الاستغلال الأمثل للموارد المتمثلة في رأس المال والعمل.

2. من الناحية المالية: دورة الاستغلال تعني من الناحية المالية شبكة من التدفقات المالية التي تضمن سير العمليات التبادلية بين المؤسسة والأعوان الاقتصادية الأخرى.

يمكن تعريف الدورة المالية بأنها كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة، انطلاقاً من تحويل الأموال التي يجوزتها ، أو التي تحصل عليها من خلال القروض إلى منتوجات سواء كانت سلع أو خدمات إلى غاية اللحظة التي تسترجع فيها أموالها.

الدورة المالية هي طريقة أو أداة للمؤسسة والتي من خلالها تضمن تحقيق التوازن والتحكيم بين حياة الأصول المادية، الأصول المالية، والأموال (النقود)، لكي تضمن استمرار نشاطها وتطورها، والشكل التالي يوضح ذلك.

هناك ثلاثة دورات مالية أساسية في المؤسسة وهي: دورة الاستغلال ، دورة الاستثمار ودورة العمليات المالية، هذا التصنيف يأخذ بعين الاعتبار معيارين وهما المدة الزمنية (طويلة أو قصيرة الأجل) ، من جهة وطبيعة التدفقات المالية.

ثالثا- النظام الإنتاجي:¹

أداء الوظيفة الإنتاجية لمهامها يستدعي وجود نظام إنتاجي، والذي يمكن تعريفه كإطار تنظيمي لتدفقات الإنتاج يأخذ بعين الاعتبار متغيرين رئيسيين هما المدة اللازمة للإنتاج، وكذلك عدد العمليات التي يجب القيام بها للحصول على المنتجات النهائية، ويهدف هذا النظام إلى ما يلي:

1. الإنتاجية: وهي العلاقة بين مستوى الإنتاج والوسائل المستخدمة في تحقيقه.

2. المرونة: وهي قدرة الجهاز الإنتاجي للاستجابة للتغيرات الكمية والنوعية للسوق.

3. الجودة: التي تستدعي من المؤسسة إنتاج منتجات ترضي احتياجات الزبائن خاصة في ظل زيادة المنافسة واشتدادها بين المؤسسات، فلم يعد السعر والتكلفة هما المتغيران الرئيسيان في اللعبة التنافسية، بل أصبحت القدرة على الاستجابة للاحتياجات المتنوعة بصورة دقيقة وسريعة تشكل الميزة التنافسية للمؤسسة.

إضافة إلى العوامل التي سبق ذكرها، فإن الوظيفة الإنتاجية عليها مسؤولية التوفيق بين الأهداف المختلفة للمؤسسة، فالبحث عن تحقيق أقصى الأرباح من خلال الإنتاجية الكبيرة قد لا يتلاءم مع عامل المرونة الديناميكية، خاصة في ظل التنوع الكبير في المنتجات والتي تتطور باستمرار لذلك فإن توسيع مجال الإنتاج في المؤسسة ليشمل منتجات أخرى قد يؤدي إلى اختلال الإنتاج في المؤسسة، وينعكس سلبا على جودة المنتجات.

المؤسسة مطالبة بوضع نظام متكامل لتخطيط الإنتاج وإعداد برنامج الإنتاج مسبقا، ومتابعة تنفيذ هذا البرنامج ثم الرقابة والتقييم.

المطلب الرابع: الوظيفة التسويقية.

أولا- مفهوم التسويق:

كل مؤسسة مطالبة بإشباع بعض الحاجات من خلال بيعها لمنتجاتها من سلع وخدمات المستهلكين في مختلف الأسواق، ويمكن تحقيق هذا الغرض عن طريق التبادلات التي تتم بين المؤسسة والأسواق المختلفة والتسويق لا يختلف في مفهومه العام، عن هذا الإطار.

يمكن أن نعرف التسويق بأنه مجموعة من الأفعال والأنشطة التي تساعد على معرفة وتوجيه حاجات المستهلكين وتسعى إلى إشباع رغباتهم، وكذلك إلى التكيف وباستمرار بين الإنتاج والاستهلاك.

¹- JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE, P38.

الفصل الثاني - - - المؤسسات الاقتصادية وأثر إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

التسويق بالإنجليزيةMARKETINGهو كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني(MERCATUS) والذي يعني السوق.

التسويق قبل كل شيء هو حالة معنوية لأنه قائم على دراسة حاجيات المستهلكين وعلى فكرة التميز في السوق.

منهج التسويق علمي، يعتمد على المناهج العلمية، ويسعى لتفادي الصدفة عن طريق القياس والإحصائيات والنماذج وأدوات معلوماتية... إلخ.

التسويق منهج شامل، يساعد في إحداث تكامل بين جميع وظائف المؤسسة المتعلقة بالسوق إضافة إلى أنه يساهم في التخطيط.

بعد أن كان التسويق يختص بالمنتجات الأكثر استهلاكاً فقط (التسويق الصناعي) أصبح اليوم يشمل مجالات شتى فقد شهد مجال التسويق توسعاً معتبراً، وأصبح يهتم بمجال الخدمات، ومجالات أخرى ليست تجارية كالمجال السياسي والاجتماعي.

ثانياً-دراسة السوق

معرفة السوق تمكن المؤسسة من التحكم في عدد معين من المتغيرات الرئيسية التي تتمثل في المنتج، السعر، الاتصال والتوزيع.

من أجل تحقيق فعالية قصوى لنشاطات المؤسسة يجب على المؤسسة دراسة كيفية توزيع وتوجيه جهودها بين المتغيرات التي سبق ذكرها والتنسيق بين مختلف أنظمتها.

تعتبر دراسة السوق من المهام الرئيسية لإدارة التسويق في المؤسسة، بحيث تتعدى أغراضها مثل دراسة العرض والطلب وتطور حاجات المستهلكين ، وتهدف دراسة السوق إلى توفير المعلومات اللازمة التي تخدم مصلحة المؤسسة.

تشمل دراسة السوق على مجموعة من التحقيقات والدراسات وهي على نوعين، دراسات كمية، التي تهدف إلى تقدير حجم المنتجات التي يحتاجها السوق والدراسات النوعية، والتي تهدف إلى تحليل مبررات ، ودوافع سلوكيات المستهلكين العميقة اتجاه المنتج أو المؤسسة أو العلامة التجارية.

دراسة السوق تتمثل في جمع وتحليل واستغلال كل المعلومات الضرورية واللازمة لعملية صنع واتخاذ القرار في المؤسسة.

الفصل الثاني - - - المؤسسات الاقتصادية وأثر إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

إن كل مؤسسة لها أهداف عامة تسعى دائما إلى تحقيقها والنشاط التسويقي له أيضا مجموعة من الأهداف المحددة مهما تعددت هذه الأهداف، فإنها عادة ما تصب في هدفين رئيسين هما:

- الإشباع الكامل لحاجات ورغبات المستهلكين والحصول على رضاهم فلا توجد مؤسسة تستطيع البقاء في السوق لفترة طويلة دون أن تستطيع إشباع احتياجات المستهلكين.
- تحقيق مجموعة من المزايا التنافسية التي تميز المؤسسة عن بقية المنافسين لها في الأسواق.

المبحث الثالث: وظيفة الانتاج والانتاجية في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: وظيفة الانتاج وتنظيمها

أولاً- مفهوم وظيفة الإنتاج:¹

يعرفه بعض الاقتصاديين بأنه: " إيجاد سلع أو خدمات أو أشياء مادية باستخدام العمالة والآلات والمعدات والمواد الخام، أو أنه عبارة عن مخرجات القوى العاملة المنتجة"، فالنشاط الإنتاجي يقوم على فكرة مزج عوامل الإنتاج من رأس مال وعمل، وخامات بطريقة رشيدة للوصول إلى نتائج نافعة، وذلك بالاستعمال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية بغية إشباع أكبر ما يمكن من الحاجات في ظل محدودية الموارد المتاحة، فكفاية تسيير الإنتاج تتحقق عندما تنجز ما هو مطلوب باستعمال أقل ما يمكن من طاقات.

ثانياً- شمولية عملية الإنتاج:

بعد تعريف الإنتاج على أنه عملية تحويلية تتم في مختلف القطاعات الاقتصادية، يطرح مشكل محتوى هذا التحويل، إذ أن هذه العملية لا تتم في دائرة مغلقة، بل بالعكس، هي نظام تشارك بمقتضاه مختلف أقسامها ومصالحها، وكذا أنشطتها لتحقيق الأهداف، فالعمل المبذول في الشراء ونقل المواد وإيصالها إلى دورة الإنتاج في الوقت المناسب، وبالكميات المناسبة لا يختلف في معناه الاقتصادي عن متابعة العمليات الخاصة بالشراء، أو البيع، فمعنى الإنتاج لا يمس العملية التحويلية فقط، بل مختلف الأنشطة المرافقة في المؤسسة والتي تتعلق أساساً ب:
الجانب الإداري في المؤسسة : حيث يعود جزء كبير من أنشطة وظيفة الإنتاج إلى الوظائف المتعلقة بالإدارة في مراحلها المختلفة، من تخطيط، تنظيم، قيادة وتوجيه، بالإضافة إلى المراقبة التي تقوم بتخطيط الإنتاج ومتابعته.
الجانب المادي والبشري : مهما كانت درجة تطور الوسائل المستعملة، وكذا جودة المواد ودرجة التنظيم، فإن هذا ليس كافياً لنجاح العملية إذا لم يساهم العامل البشري في ذلك، باعتباره كتلة من المهارات والرغبات والقيم... وتوفير المحيط المناسب له يتحدد مدى نجاح المؤسسة واستمرارها.

ثالثاً- النظام الإنتاجي ومكوناته:

إن ترشيد المدخلات بغية الحصول على المخرجات المطلوبة، بأعلى درجة من الكفاءة، يقتضي تنظيم العملية الإنتاجية على أساس التنسيق الكامل بين عناصر المدخلات، باعتبارها نادرة من جهة، وذات تكلفة مرتفعة من جهة أخرى، ولذلك فإن التنظيم والتنسيق هما الكفيلان باستخدام تلك العناصر استخداماً جيداً.

¹ نبيل محمد مرسي: استراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل استراتيجي)، دار الجامعة الجديدة، مصر، ص 23.

1. تعريف النظام الإنتاجي: يمكن وصفه بأنه كل متكامل، فهو يهتم بكل القرارات والأنشطة، وكذا معوقات الخطط الموضوعة، والتي تمكن من تحويل المدخلات إلى مخرجات. كما أنه " مجموعة من الأجزاء أو الأنشطة المتداخلة والتي ترتبط ببعضها البعض بعلاقات منطقية تكفل تحقيق التكامل والتناسق فيما بينها في أداء مهمتها الأساسية والتي تتمثل في تحويل مجموعة من المدخلات (INPUT) إلى مجموعة من المخرجات (OUTPUT) المرغوب فيها " ¹ فهو ببساطة، ذلك النظام الذي يتم بمقتضاه إنتاج السلع والخدمات في صورتها النهائية.

2. مكونات النظام الإنتاجي: بناء على التعاريف السابقة، فإن النظام الإنتاجي يتألف من المكونات الأساسية التالية:

- المدخلات: تعتبر العنصر الحيوي للنظام الإنتاجي، فيتلقى منها أسباب التشغيل وترد إليه من مصادر مختلفة فهي "مجموع عوامل الإنتاج الخاضعة للتشغيل داخل المؤسسة والمخصصة لأداء العملية الإنتاجية المنوطة بهذه الأخيرة" ² وتتمثل في المواد واللوازم، القوى العاملة أو الجهد البشري، ومستلزمات أخرى من آلات ومعدات وطاقة.

- التحول التكنولوجي: يمثل عمليات التشغيل التي تتم أثناء مباشرة عملية الإنتاج، حتى تتحول المدخلات إلى مخرجات .

- المخرجات: وهو ما ينتج بصفة نهائية، فهي تمثل نتائج عمليات المزج والمعالجة للمدخلات بعد إجراء سلسلة من العمليات الإنتاجية عليها وتحويلها إلى صورتها النهائية.

وبتفاعل مكونات النظام الإنتاجي يمكن أن تتحقق أهدافه لتأمين الاستمرارية والانتظام في الأنشطة، ومن مزايا التغذية العكسية تتمكن المؤسسة من معرفة مختلف البيانات والمعلومات المرتدة، وبذلك تستمد مؤشرات كافية عن سير عملياتها وتحقيق أهدافها .

1. تحديد مهام وظيفة الإنتاج ومسؤوليات مدير الإنتاج:

المهام هي تلك الأعمال التي يجب تأديتها على نحو مناسب بواسطة وظيفة الإنتاج، ولتحقيق المهام بشكل دقيق لا بد من استيعاب المفاهيم التالية:

¹ عبد الرحمان بن عنتر: دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص 43.

² سعيد أوكيل، وظائف المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 08.

- يجب التركيز على عدد محدود من المنتجات أو الأسواق، وبذلك تستطيع المؤسسة أن تصل إلى إنتاج الكميات المطلوبة بالجودة والنوعية الجيدة.
- لا يمكن للوحدة الإنتاجية أن تعمل وفقاً لجميع المقاييس، فقد يتم تخفيض مستوى الاستثمارات في المخزون إزاء تقدير فترة التسليم أو زيادة حجم الإنتاج إزاء تنوع المنتجات.
- وجود العديد من الأساليب للتنافس، كالإنتاج بتكاليف منخفضة، إلا أنه رغم وضوح هذه المسألة فإن بعض المديرين ينظرون إلى المنافسة غير السعرية أمراً ثانوياً، أو يشعرون بعدم الراحة إذا ما أدت التطورات التكنولوجية إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج.

بعد حصر هذه المهام في نقاط رئيسية، تجدر الإشارة إلى المهام الملقاة على عاتق مدير الإنتاج:

- الفهم الجيد لأهداف المؤسسة، وخططها وسياساتها، وكذا استيعاب استراتيجيتها.
- تنسيق أنشطة الإنتاج في الأقسام والوحدات والفروع، مع تبادل المعلومات مع المسؤولين المعنيين.
- وضع معايير الجودة والطرق الكفيلة بمراقبتها وتطوير المنتج واستخداماته الجديدة، بتطوير طرق العمل... ، بما يتماشى مع ما تستلزمه حركية التغيير، والمدير يجب أن تكون لديه مهارة الابتكار والتجديد.
- يجب على مدير الإنتاج أن يهتم بالعامل البشري، بفحص مشكلاته وتوفير السلع اللازمة لتأدية مهامه، وأن يكون على درجة عالية من الطموح ويملك الدوافع التي تحرك في الفرد العامل الرغبة في تحقيق الأهداف.

المطلب الثاني: مفهوم الإنتاجية ومحدداتها.

ظل مفهوم الإنتاجية لفترة طويلة من الزمن يشوبه الكثير من الغموض وعدم الوضوح ولا زال حتى وقتنا الحاضر يعوزه الدقة والشمول وذلك لتعدد مفاهيمه واختلاف البعض في استعمالهم لهذا المصطلح وعلاقته ببعض المؤشرات الاقتصادية وتداخله في هذا المجال. بالإضافة إلى تعدد واختلاف العوامل المؤثرة في درجة واتجاه تأثيرها على مستوى الإنتاجية وصعوبة تحديدها وتحليل محدداتها على المستويين الكلي والجزئي.

إزاء هذه المقدمة رأينا ضرورة طرح إسهامات الباحثين في المجال الحيوي من تقديم الأساسيات الهامة للمفاهيم والمصطلحات، إضافة إلى تحديد وإبراز أهم العوامل المؤثرة في الإنتاجية سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.

أولاً- مفهوم الإنتاجية:

بالرغم من أهمية موضوع الإنتاجية إلا أن وضع إطار لمفهومها مازال أمراً صعباً حيث تعددت مفاهيمها وتعريفاتها والتي انطوت على أكثر من معنى يختلف باختلاف القصد من المفهوم، هل يقصد بها كونها علاقة ممثلة بين المخرجات والمدخلات أم يقصد بها قياس مدى النجاح في إنجاز مهام معينة، أم يقصد بها مؤشر من مؤشرات الكفاءة والفعالية، كما يؤثر الاختلاف في المفهوم تبعاً لتعدد طرق قياس الإنتاجية وفي مدلولها من حيث المحتوى الاقتصادي أو من وجهة نظر الفكر الإداري.

وتتضمن أبحاث الإنتاجية كثيراً من التعاريف، ودراسة أي من هذه التعاريف بمفردها لا يعطي مدلولاً واضحاً لمعنى الإنتاجية حيث أنها مازالت فكرة غير واضحة تحمل أكثر من معنى، وتشمل معظم العناصر الديناميكية للحياة الاقتصادية كالتقدم الفني وتراكم رأس المال والهيكلة التنظيمي للمجتمع وهي مجالات معقدة ومتداخلة ومازالت في حاجة إلى المزيد من الدراسة والفهم، فالإنتاجية مازالت تمثل موضوعاً يحوطه الغموض، وكثيراً ما تختلط فكرة الإنتاجية ببعض الأفكار وثيقة الصلة بها مثل قدرة المشروع على تحقيق الربح أو قدرته على المنافسة أو الحصول على كمية معينة من النتائج بأقل قدر من الإنفاق النقدي وليس هناك ما يضمن ضرورة التطابق بين هذه الأفكار وفكرة الإنتاجية في جميع الأحوال، كما يرى كثير من الناس أن زيادة الإنتاج ما هو إلا مرادف لزيادة الإنتاجية، كما يستعمل الكثيرون الإنتاجية ويقصدون بها معاني مختلفة. كما عبّر عنها Hutton "أن الإنتاجية هي أكثر الكلمات غموضاً وأصعبها فهماً وأكثرها سوءاً في التطبيق".

كما أن تعريف الإنتاجية يتجه حسب تغيير الأهداف التي ينشدها الباحثون وحسب خبرتهم في تفسير البيانات الإحصائية. ومن المنطقي أن يؤدي هذا الاختلاف في وجهات النظر إلى اختلاف المعايير والمقاييس والمفهوم.

لذلك كان من الضروري لكل باحث في مجال الإنتاجية أن يوجه اهتماماً خاصاً لتوضيح مفهومها وعمّا يتكلم وما الذي يعنيه بمقاييسها.

إن محاولة تعريف مصطلح الإنتاجية يقود بالضرورة للسؤال: هل هناك مفهوم واحد لهذا المصطلح أم هناك تعريفات متعددة له؟

مما سبق عرضه فإنه يمكن دراسة تعريف الإنتاجية القائمة وتجميعها في أربع مجموعات رئيسية أمكن التوصل إليها ومحاولة التوفيق بين الأفكار المختلفة لهذه التعاريف التي نعرضها فيما يلي:

1. الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد

يرى Mark أنّ "الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد لتحقيق المخرجات". ويعرّف Mali الإنتاجية بأنّها "قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد" ويعرّفها Richman & Farmer بأنّها "الاستعمال الكفء لموارد من قوى بشرية، ومعدّات، ومواد خام، ورأس المال، وغيرها، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات" وهو عين ما نادى به الاتجاهات الفكرية مثل الإدارة بالأهداف التي تقوم على ربط المؤسسة بأهداف العاملين.

ويعرّفها علي السلمي بأنّها "العلاقة بين الموارد inputs المستخدمة في العملية الإنتاجية (لإنتاج سلعة أو خدمة). وبين الناتج outputs من تلك العملية"¹ ومن ثمّ فإنّ:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الناتج}}{\text{الموارد}} = \text{outputs/inputs}$$

وبالتالي ترتفع الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى الموارد المستخدمة أي أن تحسين الإنتاجية يتحقق عند الحصول على أقصى ناتج ممكن من الموارد المستخدمة. كما يعرّفها Bentley بأنّها "تحسن مستمر في كفاءة التنظيم الناتج عن الاستعمال الكفء للمواد والعمل والآلات المتاحة".

ويعرّفها إبراهيم عبد الحكيم بأنّها "مقياس للتشغيل الاقتصادي للطاقت المتاحة"².

ويظهر ممّا سبق أنّه توجد عدة أسئلة تحتاج إلى إجابات محددة قد لا تعطيها مثل هذه التعريفات ومن هذه الأسئلة إلى أي مدى تعبر الإنتاجية عن تخصيص الموارد إلى سلع وخدمات؟ كيف يتم تحديد هذه المعدلات والمقاييس؟ وما هو الاستخدام الأمثل وكيف تقاس؟ كل هذه الأسئلة سوف نتعرض لها في الفصل القادم بالتفصيل عند مناقشة قياس الإنتاجية.

2. الإنتاجية كعدد من الوحدات

- تعرّف الإنتاجية علمياً بأنّها "عدد وحدات العمل التي يتم إنجازها خلال وقت معيّن"¹ تعرّف كذلك بأنّها "عدد الوحدات المنتجة بواسطة العامل في الساعة".

¹ علي السلمي: الإدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة 1994، ص 20.

² إبراهيم عبد الحكيم: الكفاية الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلّة التنمية الصناعية العربية، العدد التاسع، 1990، ص 22.

- "الإنتاجية هي كمية الإنتاج التي يحققها عامل واحد في وقت معيّن، أو بطريقة عكسية، هي الوقت اللازم لكل عامل لإنتاج وحدة واحدة من المنتج النهائي، أي أنّها علاقة بين الناتج النهائي والعمل المبذول في إنتاجه" يظهر لنا من التعاريف السابقة ما يلي:

أنّ تعريف الإنتاجية بأنّها عدد وحدات أو حجم إنتاج خلال فترة زمنية محدّدة وهو تعريف يريح الكثيرين من الباحثين لأنّه يرتبط بحقيقة مادية ملموسة مع الأخذ في الاعتبار عنصر الجودة والتكلفة والوقت المناسب وتلك هي القيود التي تحدّ من هذه التعريفات.

وقد عرّفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD بباريس أنّ الإنتاجية هي "مدى استخدام الموارد طبقاً لمقاييس معيّنة" وقد أشرنا إلى هذا التعريف في المقدمة.

3. الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات

الذين ينظرون للإنتاجية على أنّها نسبة المخرجات إلى المدخلات يضيفون أنّها مقياس للكفاءة، ومن هذه التعاريف ما يلي:

يعرّف Fabricant Solomon أنّ "الإنتاجية هي دائماً النسبة بين المخرجات والمدخلات".

ويعرّفها الدكتور عبد الرحمان عليان بأنّها "العلاقة بين المخرجات outputs (بضائع وخدمات) والمدخلات inputs (عمل، مواد، طاقة الموارد الأخرى) المستخدمة لإنتاج المخرجات، وهي عادة ما توضع كنسبة بين المخرجات والمدخلات، كما يلي:²

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

وقد عرّفها منصور فهمي بأنّ الإنتاجية هي "النسبة بين حجم المخرجات من السلع والخدمات وبين حجم المدخلات التي استخدمت في إخراج هذا الناتج (المخرجات) وتنتج المخرجات من تضافر مجموعة المدخلات المتمثلة في العمل، رأس المال، المواد الخام، الآلات".³

¹ قطب شعيب مذكور: علاقة الإنتاجية بالمعنويات، مجلّة الإدارة، المجلّد السابع عشر، العدد الثاني، أكتوبر 1984، ص 110.

² عبد الرحمان عليان: رفع الكفاءة الإنتاجية في ظلّ المتغيّرات العالمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 558.

³ منصور فهمي: إنتاجية العمل في ضوء الدوافع و الحوافز، مجلّة الإدارة، المجلّد السابع عشر، العدد الأول، يوليو 1984، ص 32.

يظهر ممّا سبق أنّ طرفي النسبة (المخرجات والمدخلات) يتضمّن كلاً منهما الكثير من المعاني التي يصلح كلاً منها لغرض معيّن.

- المخرجات بالمعنى الاقتصادي تعني السلع المنتجة والخدمات سواء كانت صناعية أم زراعية أم تدخل تحت صناعة الخدمات مثل خدمات التعليم، النقل، الاستثمارات والأبحاث وهذه أمور صعب قياسها.

- المدخلات بالمعنى الاقتصادي الواسع تعني الجهود والتضحيات لكل من ساهم في الإنتاج وهذه الجهود يتعدّد قياسها قياساً علمياً صحيحاً.

ويعرفها علي الشرقاوي وأحمد صقر عاشور بأنّها " قياس لكفاءة استخدام عناصر الإنتاج في فترة زمنية محددة والمقياس الأكثر شيوعاً للإنتاجية في المواقع الصناعية هو الحجم الحقيقي من المخرجات التي يتم إنتاجها في ساعة عمل واحدة.¹

4. الإنتاجية كدرجة من درجات الكفاءة والفاعلية

يؤخذ هنا بمفهوم للإنتاجية كمزيج من الفعالية والكفاءة للإجابة على:

س/1 هل تمّ التوصل للنتائج المرغوبة (الفاعلية) ؟

س/2 ماهي الموارد المستخدمة للوصول للهدف (الكفاءة) ؟

ومن هنا يمكن كتابة :

$$\text{مؤشر الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات المحققة}}{\text{المدخلات المستغلة}}$$

يرى عوض مختار هلودة بأنّ الإنتاجية هي " قياس لمدى حسن التنسيق بين استخدام الموارد المختلفة في المؤسسة لتحقيق مجموعة من النتائج المطلوبة، وهي تعبير عن السعي إلى أعلى مستوى للأداء، باستخدام أقل ما يمكن من الاستهلاك للموارد".²

وهذا التعريف يحوي شقين أحدهما "الفاعلية" Effectiveness ويقصد بها إنجاز مجموعة من نواتج مطلوبة، ولها قيمتها، بصرف النظر عن التكلفة.

¹ أحمد صقر عاشور، د. علي الشرقاوي: إدارة النظم و العمليات و الممارسات ، الدار الجامعية، القاهرة ، 1990، ص 581.

² عوض مختار هلودة: الإنتاجية و رفع مستوى الإنتاجية ، بحث مقدم للمؤتمر الثاني لقسم الاقتصاد، جامعة القاهرة، أبريل، 1991، ص 59.

فبدون التوصل إلى ناتج أو نواتج مطلوبة لا يمكن التحدّث عن إنتاجية " ما "، وبعبارة أخرى تشير الفاعلية أو الفعالية إلى درجة الوصول إلى الأهداف أو تحقيقها.

أمّا الشق الثاني ينصب على مدى النجاح في الإقلال من الموارد اللازمة والمستخدمه لإنجاح النواتج ، يقصد بالموارد أنواعًا مختلفة، مثل الطاقة والأفراد والخامات ورأس المال والمعدّات والتكنولوجيا ومدى الاقتصاد في استخدام هذه الموارد وهذا ما يعني بالكفاءة Efficiency .

وفي هذا الشأن تجدر الإشارة إلى أنّ كل من الكفاءة والفعالية متلازمان بمعنى أنّ المؤسسة الكفء هي التي تحسن استخدام مواردها الإنتاجية، وحسن استخدام الموارد يساهم بدرجة كبيرة (مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة) في تحقيق الأهداف، كما أنّ تحقيق الأهداف قد يحمل في طياته أيضًا حسن استخدام الموارد، فالرشد في استخدام الموارد قد يضمن بدرجة كبيرة تحقيق الأهداف، وتحقيق الأهداف قد يعكس في بعض أو كثير من الأحيان الرشد المشار إليه.

وهناك من ينظر إلى الإنتاجية بمنظار المنظومة System فالمجتمع الكبير منظومة كما أنّ أيّ مجتمع صغير سواء كان مؤسسة صناعية أو خدمية يمثّل منظومة أيضًا. وأهم ما يميّز " المنظومة" ما يأتي:

- توافر موارد بشرية ومادية تعبّر عن مقومات المنظومة ويطلق عليها ما يسمى بالمدخلات Inputs .
- وجود عمليات تحويلية لهذه المدخلات يطلق عليها Transformation Process .
- أن يكون هناك نتائج لهذه العمليات التحويلية في شكل منتجات أو خدمات ويطلق عليها المخرجات Outputs .

ويوضّح الشكل التالي علاقة كل من المدخلات والعمليات التحويلية والمخرجات بصفة عامة في أيّ مؤسسة باعتبارها منظومة متكاملة العناصر.

وعلى هذا يمكن تعريف الإنتاجية بأنّها " مقياس لمدى الكفاءة والفاعلية التي تتحقق بها النتائج المرجوة" وهناك من أضاف إلى جانب هذا التعريف أنّ الإنتاجية هي " مقياس لكيفية إدارة الموارد لتحقيق أهداف محددة، في أوقات محددة، بالكميات والجودة المطلوبة".

وأضاف سعيد عامر بأنّ الإنتاجية " هي انعكاس لقدرة الإدارة على الاختيار الأفضل والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للحصول على مخرجات معيّنة".¹

أيّ أنّ الإنتاجية كمفهوم واسع- هندسي وإداري- يضمن الاستخدام الأمثل للموارد الموجودة- حتى ولو كانت قليلة- للوصول إلى النتائج المحددة بمعايير متفق عليها مسبقًا. فالعبرة إذن بتوفير الكفاءة والفعالية معًا، أيّ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق النتائج المطلوبة حسب المعايير المقررة.

كما يرى أحمد محمد المصري بأنّ التعريف الملائم للإنتاجية هو " الإنتاجية هي الأداء السليم للعناصر المنتجة في أيّ مؤسسة وهو الذي يتم في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة. وهي التي تقاس بوسائل القياس المباشرة وغير المباشرة، بإتباع أسلوب المقارنة المستمرة بين المستويات القياسية الموضوعه أيًا كان نوعها والمستويات الفعلية التي يتم تحقيقها في ظلّ الظروف العادية للعمل".²

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أنّ الإنتاجية في أيّ مؤسسة صناعية تتركز في وجودها على ركائز ثلاث هي: الأداء، الزمن والتكلفة.

ويتطلب الأخذ بهذا التعريف إجراء التحليل الدقيق لمكوناته، من أداء سليم لكل عنصر منتج ومتى يكون الأداء سليمًا ومتى لا يكون كذلك. وكذلك دراسة الوقت وحسابه من حيث البداية والنهاية، التوقف وأسبابه، حصر الوقت في كل حالة وكيف نحدد الوقت الملائم والوقت الطبيعي الذي يجب أن يستغرقه الأداء. وإذا توصلنا إلى الوقت الملائم، فهل هو كذلك في جميع الظروف، وتحت أيّ المتغيرات نعتبره ملائمًا ومتى نعتبره غير ذلك؟

وكذلك إذا توفر لنا الأداء السليم في الوقت الملائم، فيجب ألاّ يترتب عليهما زيادة في التكلفة بمعنى أنّ التكلفة تمثل جانبًا هامًا للمؤسسة الصناعية، فكلمًا استطاعت الإدارة التحكم في التكلفة وتخفيضها إلى أقل قدر ممكن كلما كان ذلك في صالحها من حيث الفائض أو الربح.

ومن هنا كانت التكلفة المناسبة لا تقل أهمية من الأداء السليم والوقت الملائم. هذا بالإضافة إلى إتباع أسلوب القياس الذي يوصلنا بسرعة إلى معرفة دقيقة وواضحة للإنتاجية وذلك بإتباع الوسائل المباشرة وغير المباشرة ما يمكننا من إنجاح هذا القياس.

¹ سعيد يس عامر، خالف يوسف الخلق : الإنتاجية القياسية، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 1984، ص 10.

² أحمد محمد المصري: الإدارة و المدير العصري، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1998، ص 97.

والخلاصة أنّ رغم تعدد تعاريف الإنتاجية، إلا أنّ جميعها تتفق على أنّها مقياس لكفاءة استخدام الموارد ويأتي تعدد التعاريف من الزاوية التي ينظر إليها كل باحث، فالذين يرون أنّها نسبة المخرجات إلى المدخلات يشيرون إلى أنّ ذلك مقياس للكفاءة، ولما كانت مقاييس الكفاءة متعددة فإنهم يطلقون على نسبة المخرجات إلى المدخلات "الإنتاجية" للفرقة بينهما وبين غيرها من مقاييس الكفاءة.

المطلب الثالث: العوامل المحددة للإنتاجية¹

إنّ تحسين الإنتاجية ليس مجرد القيام بأداء الأعمال بشكل أفضل ولكن الأساس في أداء الأعمال هو أدائها بطريقة صحيحة ومن أجل تأدية الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، لا بد لنا من معرفة العوامل المحددة التي تتحكم في هذه الطريقة الصحيحة... أي مطلوب معرفة ماهي العوامل التي تحدد الإنتاجية.

ونظراً لدور الإنتاجية الهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية فمن الصعوبة بمكان تحديد العوامل المؤثرة فيها. لذلك قام العديد من الباحثين والأكاديميين بدراسة وتحليل محدداتها على المستوى الكلي والجزئي معتمدين على حقيقة مفادها: أنّ المعرفة المسبقة بالعوامل المؤثرة على الإنتاجية والإلمام الدقيق بتأثيراتها المختلفة، إنّما هو أمر لا غنى عنه إذا ما أريد الوصول إلى أيّ تحسين في مستوى ومعدل نمو الإنتاجية.

وبجانب تعدد واختلاف عوامل الإنتاجية، فإنّ هذه العوامل تختلف أيضاً في درجة وتأثيرها على مستوى الإنتاجية، إذ قد يكون التأثير قوياً أو ضعيفاً، موجباً أو سالباً، مباشراً أو غير مباشر. هذا إضافة إلى أنّ لكل عامل من عوامل الإنتاجية خصائص تميزه عن غيره. فهناك مثلاً عوامل ذات خصائص اجتماعية. اقتصادية وأخرى ذات خصائص اقتصادية. سياسية، وثالثة ذات خصائص فنية. تكنولوجية ورابعة ذات خصائص بشرية أو إدارية..... وهكذا.

هذا فضلاً عن أنّ بعض هذه العوامل يتطلب استثمارات مادية جديدة، في حين يستدعي غيرها استغلال الطاقات المتاحة دون الحاجة إلى توظيفات رأسمالية جديدة .

ومن الخصائص الأخرى لعوامل الإنتاجية هو أنّها ذات طبيعة تبادلية تشابكية، أي أنّ تأثير وفاعلية كل عامل، إنّما يعتمد على تأثير وفاعلية العوامل الأخرى ويمكن أن تختلف درجة هذه العلاقة وفقاً للظروف ومستويات الإنتاج ومجالات أو فروع تطبيقها. فمثلاً زيادة الإنتاجية يؤدي إلى رفع مستوى المعيشة، كما أنّ هذا الأخير يعمل على زيادة الإنتاجية، أو أنّ الاستثمارات تساعد على زيادة الإنتاجية، كما أنّ إنتاجية أكبر تؤدي

¹ وجيه عبد الرسول العلي : عوامل التغيير في إنتاجية العمل ، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني ، 1983 ، ص 39 .

إلى استثمارات أكبر... وهكذا وفي هذا يقول دينسون D. Denison "أهمها مهمة صعبة للغاية إذ أنّ عددًا غير محدود من القوى والشروط تؤثر على الإنتاجية".¹

ويمكن القول بأنّه لا يوجد تصنيف موحد لعوامل الإنتاجية، وإنّما تباين الباحثون والإداريون والمفكرون الاقتصاديون في طريقة وأسلوب تصنيف هذه العوامل.

فمنهم من جمع هذه العوامل حسب عناصر الإنتاج الثلاثة (وسائل العمل، مواد العمل وقوة العمل). ومنهم من جمعها وفقًا لطبيعة أو خاصية كل عامل، فهناك مثلاً عوامل اجتماعية، وأخرى اقتصادية وغيرها تكنولوجية أو بشرية... الخ.

وقد ذهب فريق ثالث إلى تقسيم عوامل الإنتاجية تبعًا للمكان أو الموقع الجغرافي الذي تتواجد فيه هذه العوامل فسميت بالعوامل الداخلية أو الخارجية.

ومنهم من صنّف هذه العوامل من زاوية التحكم أو السيطرة على هذه العوامل وبالتالي هناك عوامل خاضعة لسيطرة المؤسسة أو الوحدة الاقتصادية بشكل عام (عوامل داخلية يمكن التحكم فيها)، في حين أنّ غيرها من العوامل لا تمتلك المؤسسة أيّة سيطرة عليها (عوامل خارجية لا يمكن التحكم فيها)، وإنّما تتعامل معها على أساس عوامل معطاة. كما صنفت عوامل الإنتاجية على أساس زمني تبعًا للوقت الذي يظهر به أثر هذا العامل أو ذلك على مستوى الإنتاجية. وتبعًا لهذا التقسيم هناك عوامل قصيرة وأخرى طويلة الأمد. وعليه يمكن تصنيف محددات الإنتاجية في ضوء التعريف السابق للإنتاجية الذي خلص إليه الباحث، إلى مجموعتين رئيسيتين وهما العوامل المباشرة والعوامل غير المباشرة.

أولاً- العوامل المباشرة:

تكتسب العوامل المؤثرة في الإنتاجية صفة المباشرة، طالما أنّها ترتبط بالأركان الرئيسية التي ينطوي عليها تعريف الإنتاجية، فوفقًا لهذا التعريف يشير الركن الأول منه إلى كفاءة تحويل عناصر المدخلات إلى المخرجات ممّا يعني تأثير هذه العناصر مباشرة في قياس الإنتاجية. كما يشير الركن الثاني من التعريف السابق إلى ضرورة مراعاة مستويات جودة عناصر المخرجات، ممّا يعني ارتباط مستويات الجودة بالإنتاجية بطريقة مباشرة أيضًا. وتتناول بالشرح فيما يلي كلاً من عناصر المدخلات ومستويات الجودة كعوامل مؤثرة بطريقة مباشرة في الإنتاجية.

¹ أبرينام. أسادتشيا: الكنز الحديفة، ترجمة د. عارف دليلة، بيروت: دار الطليعة، 1979، ص 104.

1. عناصر المدخلات

طالما أن الإنتاجية هي محصلة لتفاعل جميع عناصر المدخلات المشتركة في العملية الإنتاجية ، وتحويلها إلى مخرجات وهذا ما احتواه ضمنا التعريف السابق لمفهوم الإنتاجية ، وبناء على ذلك يمكن تحليل عناصر المدخلات المؤثرة في الإنتاجية على النحو التالي :

- **عنصر رأس المال للعامل:** يقصد برأس المال هنا الآلات والمعدات والأجهزة والمباني وكلها أدوات تساعد على إتمام العملية الإنتاجية.¹

- **القوى العاملة:** يعتبر هذا العنصر (القوى العاملة) من أهم العناصر على الإطلاق حيث أنه العنصر المتحرك الذي يقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ولن تتوفر مقومات النجاح للمؤسسة دون أن تتوفر الكفاءة الإدارية. ويتوقف اختيار القوة العاملة في المستوى التنفيذي على طبيعة العمليات الصناعية حيث أنها تختلف في احتياجاتها إلى درجات مختلفة من الأيدي العاملة المدربة والمؤهلة. وتنسب إنتاجية القوى العاملة إلى ناحيتين:² الأولى: وهي الناحية الإدارية التي تقوم بمهام التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

والثانية: هي الناحية التنفيذية التي تقوم بمهام التشغيل الفعلي للأعمال المطلوبة.

- **نوعية العمل:** لا شك أن نوعية العمل تعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة على الإنتاجية ولقد لوحظ وجود ارتباط وثيق وقوي بين نوعية العمل والإنتاجية (أو النمو الاقتصادي) ولاسيما في بعض البلدان النامية حيث حاجاتها إلى مستويات عالية من المهارة، ربما على نفس درجة أهمية حاجاتها إلى رأس المال. حيث أصبح الحصول على العمالة الماهرة الضرورية للصناعات الحديثة لهذه البلدان واستعان رأس المال بكفاءة شرط أساسي للخروج من دائرة الفقر المفرغة .

- **عنصر الآلات والتجهيزات الفنية (التجهيزات الرأسمالية):** وتشمل مباني المصنع والآلات والمعدات والأجهزة اللازمة لتنفيذ العمليات الصناعية والخدمات المساعدة التي تساهم في الأنشطة الإنتاجية وغير الإنتاجية. وتعتبر التجهيزات الرأسمالية من العناصر الهامة لزيادة الإنتاجية في الصناعة.

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية: الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1998 ، ص 202 .

² .كامل محمد المغربي: التنظيم الصناعي والعملية الإنتاجية، مفاهيم الإدارة الصناعية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1995، ص 105.

- عنصر المواد الأولية ونوعيتها: اتفقت الآراء على أهمية هذا العنصر أحد المصادر الحيوية التي تساهم في زيادة الإنتاجية وخاصة في الصناعة التحويلية حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية، وترجع أهمية رفع إنتاجية هذا العنصر بسبب أثره المباشر على حجم وجودة السلع النهائية.¹¹

2. مستويات الجودة

إن عامل الجودة باعتباره ركنًا أساسيًا للإنتاجية يتماشى مع الآراء التي تدعو إلى تطوير مفهوم الجودة من مجرد علاقة مطابقة بين المنتج والمواصفات القياسية له بل تتعداها إلى جودة وحسن أداء العناصر الإنتاجية (رأس المال . العمال . الآلات . المواد الخام . النظم الإدارية . نظم المعلومات والتخطيط . نظام التسويق) حتى يصل المنتج إلى يد المستهلك أي الوصول إلى العلاقة بين المستهلك وخصائص المنتج النهائية .

- **جودة تصميم المنتج:** إنّ جودة تصميم المنتج ترتبط بالمواصفات القياسية الواجب توافرها في المنتج وذلك من خلال مرحلة تصميم المنتج المعين، والتي منها الخواص الميكانيكية والخواص الكيميائية ودرجات أداء وتشغيل المنتج والمقاسات والأبعاد والأوزان والتجاوزات المسموح بها في ذلك، بالإضافة إلى طرق فحص واختيار المنتج ومن الطبيعي فإنّ سوء تصميم المنتج قد يترتب عليه تعدّد تصنيعه بالمواصفات القياسية، وبالتكلفة المخططة. كما يجب مراعاة التوازن بين جودة تصميم المنتج والتكاليف المصاحبة لكل من مستوياتها، وذلك بصدد تحديد جودة تصميم المنتج.

- **جودة عناصر المدخلات:** تتأثر جودة عناصر المخرجات بصفة عامة بما قد يحدث من تغيرات في مستوى جودة عناصر المدخلات المشتركة في العملية الإنتاجية، حيث يتطلب توافر نظام دقيق لضبط جودة عناصر المدخلات المشتركة في العملية الإنتاجية. ومن الطبيعي أن يتم قياس أثرًا لتغيرات في مستويات جودة عناصر المدخلات وما يترتب عنها من تغيرات في مستوى جودة عناصر المخرجات بالفرق بين الزيادة أو النقص في القيمة الحقيقية لعناصر المخرجات الناتجة عن التغير في مستوى جودتها، والزيادة أو النقص في التكلفة الحقيقية لعناصر المدخلات والناتجة عن اختلاف جودتها.

- **جودة التصنيع:** تعني جودة التصنيع ترجمة المواصفات القياسية المستهدفة في مرحلة تصميم المنتج إلى واقع ملموس أو تلافي ما قد يحدث من أخطاء بصدد اختيار الآلات والمعدّات وطرق تشغيلها، وذلك بالإضافة إلى ضرورة الالتزام بالبرامج الموضوعية مسبقًا لاختيار جودة المخرجات.¹

¹ علي الشراوي: إدارة النشاط الإنتاجي، مدخل التحليل الكمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 26.

- **جودة التسويق:** لما كانت جودة المخرجات وهي بمثابة ركن أساسي في مفهوم الإنتاجية تعني مدى توافق خواص المخرجات مع ما يستهدفه جمهور المستهلكين منها²، فإنّ الأمر يتطلب توسيع مفهوم الجودة ليشمل جودة التسويق بمفهومه الحديث الذي يعمل على زيادة الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية عن طريق الوسائل التالية:

- تحديد حجم ونصيب المنتج في السوق.
- تحديد الزمن المناسب لدخول المنتج إلى السوق .
- تحديد قنوات التوزيع المناسبة في المكان المناسب.
- إمداد إدارة البحث والتطوير بالأفكار والاتجاهات الحديثة.
- تحديد الكثافة التنافسية وتفادي مخاطرها.
- تجانس العلاقة بين الجهات الإدارية والفنية.

وفي هذا الصدد تشير جودة التسويق إلى جودة كل من تعبئة وتغليف المخرجات، المناولة والنقل الداخلي، جودة تخزين المخرجات بوحدات الإنتاج، جودة النقل والشحن الخارجي، وجودة تخزين وعرض المنتج لدى الموزعين. ويمكن تبرير أهمية جودة تسويق عناصر المخرجات على أساس أنّها تضيف إلى القيمة الحقيقية لعناصر المخرجات، وذلك بالإضافة إلى اشتغال التكلفة الحقيقية لعناصر المدخلات على كل من التكاليف الصناعية وغير الصناعية.

- **تحسين الميزة التنافسية:** من الطبيعي أنّ التركيبة الصناعية لأيّ دولة تتكون من مجموعة من القطاعات الصناعية مثل قطاع صناعة السفن والسيارات والمواد الغذائية والأثاث وغيرها.

ثانياً-العوامل غير المباشرة:

بالإضافة إلى عناصر المدخلات ومستويات الجودة باعتبارها عوامل مباشرة ومؤثرة في الإنتاجية، فإنّ هناك عددًا من العوامل غير المباشرة والتي لها تأثيرها في الإنتاجية.

1. كفاءة الإدارة ونوعيتها

لما كانت الإنتاجية محصلة لتضافر جميع عناصر المدخلات المشتركة في العملية الإنتاجية، فإن تحقيق هذه العناصر يتطلب توافر إدارة واعية ومتفهمة للعلاقات التبادلية بين عناصر المدخلات المختلفة. وأن تؤدي دورًا أكثر

¹ أحمد راشد و عبد المنعم محمد حمودة: أساسيات التفتيش و جودة الإنتاج، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976، ص98.

² أحمد عبد الفتاح منجى و آخرون : الإنتاجية، بيكو للاستشارات الهندسية، القاهرة، 1987، ص 358.

أهمية من العوامل السابقة في تحفيز نمو الإنتاجية حيث أنّ استغلال الفرص وتقديم التقنيات الحديثة للأسواق يتوقف على كفاءة رجال الإدارة¹ في وضع الأهداف القصيرة والطويلة الأجل للمؤسسة الصناعية وتحديد البرامج والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتنسيق بين عوامل الإنتاج المختلفة، وتحديد خطة العمل قصيرة وطويلة الأجل، والإشراف على تنفيذ هذه الخطة. ومن ثمّ فإنّ نوعية الإدارة تؤثر تأثيراً كبيراً على أداء إنتاجية العناصر المستخدمة في المؤسسة. كما يمكن القول أنّ الإدارة تعتبر على قائمة العوامل المحددة للإنتاجية فهي فن أكثر منها علم فهي مفتاح طريق التقدم تشمل على كثير من الإلهام وأنّ أعلى مستوى من مستويات فن الإدارة هو الاكتشاف والتطور واستخدام أفراد قادرين على تحسين العمليات في المشروع.² فقد تتوفر الآلات الحديثة واليد العاملة الماهرة ومع ذلك يحقق المصنع خسائر والإنتاجية متدهورة والروح المعنوية للعاملين هابطة. ومن ثمّ فإنّ كفاءة إدارة المؤسسة الاقتصادية تؤثر في الجانب الأكبر من محددات العائد الحقيقي للإنتاجية بشقيها المتمثلين في القيمة الحقيقية للمخرجات والتكلفة الحقيقية لعناصر المدخلات.

إنّ الكفاءة العالية لإدارة المؤسسات الاقتصادية تؤدي دوراً بارزاً في الحصول على أفضل الأسعار وتحقيق أقل مستويات من التكلفة، وتخفيض نسبة الفاقد والعماد والتالف، وتطوير المنتجات بما يكفل إشباع الاحتياجات المتطورة للمستهلكين .

2. ترشيد القرارات: يعتقد الكثير من المحللين أنّ سلوك كثير من المديرين في المؤسسات الاقتصادية في اتخاذ القرار هو سلوك رشيد، وأنّه يعكس دائماً رغبتهم في تحقيق أهداف معينة.³ لذلك فإنّ نجاح أيّ مؤسسة صناعية يتوقف على حدّ كبير إلى مدى سلامة ورشد القرارات التي تؤثر على نمو الإنتاجية. وقد أصبحت عملية اتخاذ القرارات تشكّل المحور المركزي لكافة الأنشطة والممارسات الإدارية على كافة المستويات وأساس نجاحها في تنفيذ مخططاتها وأهدافها بكفاءة ومتماشية مع ظروف الإنتاج السائدة.

3. مشاركة العاملين: تتميز العمالة بالإضافة إلى كونها أحد عناصر المدخلات المشتركة في العملية الإنتاجية بأنّها ترتبط بالجانب السلوكي للإنتاجية وهو الأمر الذي شجّع العديد من الكتاب على قصر قياس الإنتاجية على عنصر العمالة، سواء للعامل الفرد أو لساعات العمل أو لتكلفة الأجور والمرتبات.

¹ مارتن نيل بايلي و آخرون: النمو مع المساواة هدف السياسة الاقتصادية للقرن القادم، ترجمة: د. محمد فتحي صقر، مركز الأهرام للترجمة و النشر، القاهرة، 1996 ، ص47.

² محمد كمال عطية: القياس و المعايرة في خدمة تحقيق الكفاية الإنتاجية، مطبعة الانتصار، الإسكندرية، 1993، ص 180.

³ عادل حسن: مشاكل الإنتاج الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998 ، ص445.

والمشاركة الفعّالة للعاملين ضرورية أيضًا في التخطيط لتنفيذ ومراقبة برامج تحسين الإنتاجية. إذ أنّ مشاركة العاملين وتعاون الإدارة تعكس الطرق الجديدة في الفكر الإداري الحديث ومؤشر نحو تحسين الإنتاجية. فإذا لم يتم الاعتراف بقيمة الموارد البشرية كأصل هام وغال في المؤسسات فلن يوجد أية وسيلة أخرى تكون كافية ليسود الشعور بالسعادة والرضا لدى القوة العاملة. كما أنّ مشاركة العاملين في تخطيط مستويات الإنتاجية تحقق عددًا من المزايا من أهمها: الزيادة الحقيقية في كفاءة تحويل عناصر المدخلات إلى المخرجات، وما يصاحبها من تخفيض في نسب الفاقد والعائد والتالف نتيجة بذل العاملين مجهودًا أوفر، وكذلك انخفاض معدل دوران العمالة والغياب، وانخفاض معدل الشكاوى والتظلمات، وزيادة معدل تقبّل العاملين لأيّ تغييرات تقررها الإدارة.

4. الرضا عن العمل: يمثّل الرضا عن العمل كأحد العوامل غير المباشرة في الإنتاجية مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يؤدّيه والتي قد تكون إيجابية إذا حققت للفرد إشباعًا كبيرًا لحاجاته، بينما تعتبر سلبية إذا لم يحقق هذا الإشباع.¹

ويترتب على ذلك أنّ درجة الرضا عن العمل تمثّل سلوكًا ضمنيًا مستترًا يكمن في وجدان الفرد ذاته. كما أنّ درجة الرضا عن العمل تعتبر بمثابة محصلة لرضا العامل الفرد عن العديد من الأمور الفرعية الأخرى التي تحمّه. ويمكن القول بأنّ هناك علاقة طردية بين درجة الرضا عن العمل وبين ما يحصل عليه الفرد من أجور ومكافآت مقابل ما يقدمه من خدمات للوحدة الاقتصادية التي يعمل فيها من ناحية ومدى تقارب هذا العائد مع ما تدفعه الوحدات الاقتصادية المماثلة من ناحية أخرى. كما تتأثر درجة رضا الفرد عن عمله بعوامل أخرى، مثل درجة تنوع مهام العمل الموكّل إليه، ومدى استخدامه لقدراته وخبراته، وفرص الارتقاء التي يتطلع الفرد إلى الوصول إليها. ويرى "محمد مصطفى زيدان" أنّ درجة الرضا عن العمل تتأثر بنمط الإشراف السائد بين المشرفين ومرؤوسيه ومدى النظرة إلى المرؤوسين من حيث كونهم مشاركين في العملية الإنتاجية أو مجرد أدوات لتحقيق الأهداف الموضوعية. وفي هذا المجال يرى الباحث أنّه من الطبيعي أن العلاقة بين الرضا عن العمل ومؤشرات الإنتاجية هي علاقة طردية. حيث أنّ تحقيق كفاءة عالية في تحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات، وتحقيق مستويات جودة عالية نتيجة توافق الاحتياجات المتطورة للمستهلكين مع خصائص المخرجات التي توفّرها الوحدة الاقتصادية، يؤدّي إلى تعظيم العائد الحقيقي للإنتاجية، ممّا يدفع بإدارة الوحدة الاقتصادية إلى صرف المزيد من الحوافز للعاملين لديها.

¹ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1984، ص 169.

4. **البيئة الخارجية:** تتأثر الإنتاجية بصفة عامة بالجوانب المختلفة للبيئة الخارجية، والمتمثلة في الجوانب الإيديولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية. وطالما أنّ الوحدة الاقتصادية تعمل في إطار بيئة خارجية لا يمكن الانفصال عنها أو تجاهلها فإنّ أيّ فعل يصدر من الوحدة الاقتصادية يقابله ردّ فعل مضاد يصدر من البيئة الخارجية متمثلاً في صورة معلومات مرتدة.¹ وقد تأخذ هذه المعلومات المرتدة إما صورة إيجابية كما في حالة نجاح الوحدة في أداء الدور المطلوب منها، أو في صورة سلبية كما في حالة فشلها في أداء هذا الدور. وبصفة عامة تهدف العلاقة بين البيئة الخارجية والوحدة الاقتصادية إلى تنظيم مختلف العلاقات بين العاملين في الوحدة الاقتصادية، وبين الوحدات الاقتصادية وبعضها البعض، وذلك من أجل رفع مستويات الإنتاجية.

5. **التدخل الحكومي:** يرى " إدوارد دنسون "² أنّ التدخل الحكومي والذي يتمثل في صورة ما تصدره الحكومات من قوانين ولوائح ملزمة تؤثر في مستويات الإنتاجية طالما يصحب تنفيذها تحمل الوحدة الاقتصادية تكاليف إضافية قد تعمل على خفض العائد الحقيقي للإنتاجية. ومن صور التدخل الحكومي القوانين الخاصة بخفض درجات التلوث وتحقيق مستويات عالية من الأمن الصناعي. ويبرز " إدوارد دنسون " ضخامة الأعباء التي تحملتها الوحدات الاقتصادية الأمريكية نتيجة ما أصدرته الحكومة الفيدرالية من تعليمات ، والتي تراوحت خلال عام 1976 ما بين 25 و 32 بليون دولار بينما يبلغ " ميشيل سيمون " في تقدير هذه الأعباء والتي قدرها حوالي 79 بليون دولار.

لذلك نرى مسؤولية الحكومة في رفع مستوى الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية تكمن في دورها الحيوي عن أجل توفير الظروف المناسبة لتحسين الإنتاجية وذلك عن طريق وضع البرامج والخطط التي من شأنها تنمية الاقتصاد الوطني ورسم سياسات اجتماعية واقتصادية معيّنة واتخاذ القرارات الخاصة وبأوجه النشاط المختلفة مثل التجارة الخارجية واستثمارات رأس المال ومصادر المواد الخام أو عن طريق مراعاة الخدمات والصحة والتعليم. وعلاوة على ذلك تشجيع البحوث في جميع فروع العلوم وأن تقيم معاهد ومراكز عديدة للإنتاجية تعمل كمراكز للمعلومات والبحوث وتساعد في حل مشاكل الإنتاجية في مختلف المؤسسات الاقتصادية.

¹ حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بدون تاريخ، ص 292 .

² فتحي رزق سالم السوافيري : تطوير نماذج القياس المحاسبي للإنتاجية مع التطبيق على قطاع الصناعات الدوائية في مصر ، رسالة دكتوراه ، مكتبة كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1990، ص 23 .

وتأسيسًا على التحليل السابق للعوامل المباشرة والمؤثرة في الإنتاجية، فإنه يمكن إعادة تصوير علاقة هذه العوامل بالأركان الرئيسية لمفهوم الإنتاجية وذلك على النحو التالي:

مما سبق يتضح أنّ كلا من هذه العوامل السابقة المباشرة منها وغير المباشرة تتداخل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها على الآخر ومن ثمّ فزيادة إنتاجية أيّ وحدة أو مؤسسة اقتصادية على أيّ مستوى من المستويات هو محصلة هذه العوامل المتشابكة لذلك فمن الخطأ أن نربط بين زيادة مقياس معيّن لإنتاجية المؤسسة وبين أحد مسببات تغييره على وجه التحديد لأنّ زيادة الإنتاجية قد تكون مرجعها زيادة مهارة العمّال أو تدريبهم أو تكثيف جهد العمل أو زيادة المعدّات الرأسمالية المستعملة وتحسينها أو نتيجة استعمال أنواع جديدة من المواد الخام ذات جودة أفضل أو نتيجة لتحسين الهيكل التنظيمي والإداري للوحدة الإنتاجية.

وقد تكون زيادة الإنتاجية محصلة تغيّر في كل هذه العوامل أو بعضها. وإذا كان لأحد هذه العوامل تأثير سلبي أي أنّه يسير في اتجاه عكسي لزيادة الإنتاجية وتحسينها فإنّه يكون عاملاً معوقاً لنموها بغض النظر عن ملائمة باقي عوامل الإنتاج الأخرى.

المبحث الرابع: اثر ادارة الموارد البشرية في تحسين انتاجية المؤسسة الاقتصادية

إن محاولة النهوض بالإنتاجية وتطوير القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية لا يتم الا من خلال البحث في العمق عن مداخل لتحسين الانتاجية وسبل رفعها وتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والمادية والأخذ بكل ما من شأنه رفع وتطوير المؤسسة الاقتصادية عموما والصناعية خصوصا وجعلها قادرة على المنافسة في الأسواق الدولية والوطنية .

إن الطريق السليم والفعال لتحسين الانتاجية لا بد أن يبنى على ادراك وتقدير أهمية العناصر التالية :

● الطاقات والموارد المتاحة للمؤسسة .

● الأساليب والتقنيات الممكنة في ضوء الموارد والطاقات المتاحة.

● المنافسة والأوضاع السوقية السائدة.

● الطلب الفعال على المنتجات الصناعية .

ويتم تحقيق العناصر السالفة من خلال عملية تنظيمية محكمة على كافة المستويات واتخاذ الاجراءات والتدابير المناسبة من الحلول التي يختص بعضها بالناحية الفنية والآخر بالناحية الاقتصادية والثالثة بالناحية الانسانية والتي يتم معالجتها مجتمعة دون انفراد وتدرجيا. وفيما يلي هذه الأساليب:

المطلب الأول: اساليب تحسين الإنتاجية

أولا- توفير الظروف الملائمة لتحقيق الأهداف ودقة تحديدها:

وذلك بتهيئة الجو المناسب لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة عالية وتخطيط برامج تنفيذها لاسيما فيما يتعلق بتوفير كل الشروط الإدارية والتنظيمية الأخرى الكفيلة ببلورة الأهداف إلى واقع ملموس أو من حيث توفير التجهيزات والمعدات وتشغيلها بالشروط المثلى والاهتمام بمجالات استخدامها في العملية الإنتاجية، أو التركيز على عنصر التحفيز لأنه أساسي لكل أنماط السلوك الإنساني وخاصة ما يتعلق بمكافأة العمال وتشجيعهم والاعتراف بجهودهم وإتاحة فرص التعليم والتدريب وتوفير الجو النفسي الملائم والأمن الاجتماعي والصناعي من المعاشات والخطط الصحية والمكافآت والمشاركة في صنع القرار وغيرها من الأمور الأساسية المساعدة على تحقيق رفع مستوى الإنتاجية لمؤسساتنا الاقتصادية.

ثانيا- تحسين أساليب الإدارة:

ويتم ذلك بالتركيز على النقاط التالية.

1. اللجوء إلى ممارسة أسلوب الإدارة المشاركة (لا الإدارة المتسلطة) والمسؤولة عن كافة الموارد الواقعة تحت سيطرتها واستخدامها استخداما فعالا.
2. التخصص في وضع الأهداف المتوخاة في تطبيقها وتحديد البرامج والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وبلوغها.¹
3. ممارسة وظائفها التي تتمثل في العناصر الخمسة وهي التخطيط، التنظيم التنسيق، التوجيه ، الرقابة... والإشراف على تنفيذها.
4. وضع معايير أداء الأنشطة الرئيسية للمؤسسة لتكون أساسا للرقابة ومدى تحقيق النتائج المستهدفة.²
5. المرونة والقدرة على العمل من خلال المتغيرات غير المتوقعة ومن خلال النظم واللوائح والقوانين المتاحة والتكيف مع المواقف ومواجهتها بصورة إيجابية.
6. الرقابة والإشراف على تحديد المشكلات وحلها بصورة جيدة مما يؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية.
7. تحقيق الرضا والثقة بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى زيادة التعاون والانتماء والولاء والاندماج فيما بينهم.
8. الاهتمام بعناصر الإنتاج بدرجة متوازنة باعتبار أن تكامل هذه العناصر وفعاليتها يعتبر عاملا رئيسيا هاما في نجاح المؤسسة .

ثالثا- تدريب العامل البشري وتأهيله:

يعتبر العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج كافة ولا بد من توفير سياسة واضحة للمؤسسة يتحدد من خلالها تخطيط شامل للقوى العاملة الممثلة للعنصر البشري فيها وتتضمن استراتيجية وتخطيط وتنمية القوى العاملة بالمؤسسة الاقتصادية توفير العمالة اللازمة كما ونوعا من خلال التدريب المستمر للعنصر البشري

¹ بن عنتر عبد الرحمان : دور الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ، تقرير مقدم للمؤتمر العربي الثالث في الادارة ، الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الادارية، المؤتمر ، بيروت، 2002 ، ص 719.

² مصطفى أحمد بشيد: معوقات و مشاكل الانتاجية وكيفية تحسينها ، مجلة الكفاية الانتاجية ، مصر، 1989، ص 28 .

الذي يهدف إلى إحداث تغيير ما في المهارات أو القدرات أو سلوكيات العمل . إلا أن الأهداف العامة للتدريب وربطها بإنتاجية المؤسسة تكمن في العلاقة المباشرة بينها وإن كانت نتائج هذه العلاقة لا تظهر إلا على المدى الطويل إلا أنه يجب العناية بهذا النشاط التدريبي الذي يعتبر من أهم أساليب تنمية القوى العاملة والحفاظ عليها بالمؤسسة لا سيما في المجال الصناعي وبممارس وفق طرق متعددة ومتنوعة كالتدريب في مكان العمل، والتدريب في المراكز والمعاهد المتخصصة ، والتدريب بالمناهج الخاصة كما يجب أن يتم من خلال الاحتياجات الفعلية للمؤسسة ومراعاة ما يلي :

1. أن التطورات التكنولوجية تواليها تحسينات على عمليات الإنتاج مما يستدعي ظهور وظائف جديدة تلغي بعض الوظائف الأخرى ، وهذا ما يتطلب تدريب العمال والأفراد على الوظائف المستحدثة من حين لآخر، ... إلخ .

2. أن الوظائف تتغير وأن العمال ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم ، الأمر الذي يتطلب إعادة تدريبهم عند ترقيتهم أو انتقالهم إلى وظائف أخرى .

3. هناك من يلتحق بالعمل لأول مرة وبالتالي يحتاج إلى التهيئة المبدئية للقيام بوظيفته والتعريف بها والتدريب عليها .

4. كما أن التدريب يرتبط بهدف مزدوج بالنسبة للعامل والمؤسسة معا لينعكس ذلك على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمؤسسة ، وهنا يمكن تحديد دور المؤسسات التدريبية التي تتمثل فيما يلي :

- تأهيل وتوفير العمالة اللازمة لعملية التنمية (لتغطية هياكل القوى العاملة اللازمة للقطاعات المختلفة)
- التدريب وإعادة التدريب وفقا للاحتياجات .
- تنمية مهارات العاملين .
- إعداد إطارات قيادية وإحلالها في الأماكن الشاغرة التي نشأت نتيجة التقاعد أو الاستقالة أو غيرها.

رابعا - تطوير نظم الحوافز على أساس معايير علمية:

يعتبر التحفيز بشتى صوره من الأدوات والأساليب المستخدمة في تحسين الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة ويتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة الغرض منها تحريك ودفع العامل نحو سلوك معين قصد تحقيق نشاط أو أنشطة محددة شكلا وأسلوبا فالمنتج المحفز يسعى دائما لتطوير وصقل مهارته ليكون قادرا على

استخدام الوسائل الحديثة للإنتاج بكفاءة وكذلك فان قدرته الفنية وارتباطه بعمله بفعل الحوافز ستمنحه خاصية الابداع ، مما يترك آثارا ايجابية على مستوى الانتاجية ولصالحها بالضرورة وقد يتخذ التحفيز أشكالا متعددة وأصنافا مختلفة تتجلى في مايلي:¹

1. من حيث نوعيتها

فهي تنقسم إلى ثلاثة أصناف :

- حوافز مادية: تتمثل فيما يلي:

- مكافأة مادية تتناسب طرديا مع زيادة إنتاجية الفرد كالرواتب ومنح العلاوات والترقيات .
- مكافأة مادية تتناسب طرديا مع مدى مشاركته في العمل الجماعي .
- المشاركة في الأرباح .
- مكافأة مادية للأفراد العاملين المتميزين في زيادة كمية الإنتاج أو في الانضباط في الحضور .

- حوافز نصف مادية: تتمثل فيما يلي :

- وجبات مجانية أو (بسعر رمزي) .
- رعاية صحية مجانية أو بأجر رمزي .
- الانتفاع بوسائل الترفيه بأسعار منخفضة والانتفاع بوسائل المواصلات الخاصة بالمؤسسة .
- توزيع هدايا عينية في الأعياد والمناسبات .

- حوافز معنوية: تتمثل فيما يلي:

- الاعتراف والتقدير والثناء والمساواة بين العاملين.
- تحسين ظروف العمل ومراعاة الحالة النفسية للعامل .
- توفير كل مستلزمات الحياة من المواصلات والسكن .
- مكافآت العاملين وتشجيعهم كتقدير لمجهودهم المبذولة لإنجاز مهامهم بكفاءة عالية

2. من حيث أثرها

فهي تتميز بنوعين:

¹ محمود منصورى : ادارة النظم و العمليات الانتاجية ، دار الكتب الوطنية، ليبيا ، 1993 ، ص 351.

- حوافز إيجابية: تتمثل في المقابل المادي أو المعنوي الذي يمنح للعاملين أو للعامل الواحد نظير امتيازته وكفاءته في العمل وذلك من أجل تشجيعه وترغيبه في مواصلة عمله مثل منح شهادات التقدير والعلامات الاستثنائية للعاملين الأكفاء.
- حوافز سلبية: وتتمثل في الإجراءات التأديبية التي تأخذ في حق المقصر أو المهمل أو المتسبب كتخويله مثلاً وتحذيره وحرمانه من العلاوات وعقابه.....إلخ.

3. من حيث أطرافها

فهي تتميز بنوعين:

- حوافز فردية: سواء كانت مادية أو معنوية إيجابية أو سلبية فإنها توجه للعامل بعينه مكافأة له على مجهوداته وسلوكياته في إنجاز عمله المكلف به .
- حوافز جماعية: وتقدم إلى مجموعة من العاملين في حالة إشراكهم في عمل معين مجازة لهم على بلوغ حجم معين من الإنتاج أو تحقيق أعمال ومهام محددة....إلخ .

4. من حيث أهدافها

فهي تنقسم إلى:

- أهداف مادية : وترتبط بمستوى الأداء المتمثلة فيمايلي:
 - تحسين مستوى الأداء ومستوى الجودة .
 - الاستخدام الأمثل لوسائل الإنتاج .
 - التقليل من التكاليف .
 - زيادة الاهتمام بصيانة المعدات والآلات .
- أهداف انسانية : وتتعلق بمايلي :
 - رفع كفاءة خدمات الأمن والسلامة المهنية.
 - الإقلال من تعمد العمال تضييع الوقت واختصار نسبة الحاجة إلى الرقابة والإشراف.
 - انتشار روح الجماعة والتعاون فيما بينهم.
 - ارتباط العامل بمؤسسته ورفضه ترك العمل مهما قدم له من مغريات.
 - الإقلال من حوادث العمل والإصابات.

• زيادة دخل الفرد مما يؤدي إلى زيادة فاعليته واهتمامه بعمله.

خامسا-الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

كلما زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ووضعها في صورتها الحسنة كلما أدى ذلك إلى الروح المعنوية لدى الأفراد باعتبارهم قوة محركة وطاقة متجددة تتميز بالعقل والتفكير والإبداع وبالتالي يزداد رضاهم عن عملهم فيؤدونه بصورة جيدة مما يؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية . كما أن المؤسسات الاقتصادية يتوقف نجاحها وازدهارها وكذا تطورها على جانب العلاقات الإنسانية وتوفير فرص النجاح للعاملين وتهيئة الجو المناسب للعمل لكي تحقق المؤسسة أهدافها وطموحات عمالها والوصول إلى تحقيق أعلى إنتاجية وتنافسية أفضل.

سادسا - التوظيف العقلاني لكل الإمكانيات المتاحة:

وذلك بجشد كل الطاقات المادية والبشرية لتحقيق أقصى استخدام ممكن لها من تقليل في التكاليف والاستفادة من الخبرات والمهارات الفنية ومنع كل أشكال الإسراف والتبذير والتنسيق مع الجامعات ومعاهد البحوث المعنية بالإنتاجية ورفع القدرة التنافسية على مستوى الدولة وذلك بتبادل الخبرات بينها . والاستفادة من أبحاثها التي تفيدي في تطوير الإنتاجية والتنمية الاقتصادية الشاملة ، ومن ثم التفكير في أفضل البدائل دوريا التي تتيح للمنفذين إمكانية الاختيار وتوفير لهم طرق متعددة للوصول إلى الأهداف المرسومة للمؤسسة وهو ما تصبوا إليه معظم مؤسساتنا الإنتاجية ، وكذا إجراء البحوث والدراسات اللازمة للوصول إلى فهم أعمق لظاهرة الإنتاجية ورفع كفاءتها وتطوير القدرة التنافسية لمؤسساتنا الاقتصادية.¹

المطلب الثاني: استراتيجيات تدريب وتنمية الموارد البشرية²

يؤدي التدريب وتنمية الموارد البشرية دوراً أساسياً في التأثير في نجاح المنظمات، وقد أصبح من النشاطات الأساسية الساندة لإدارة الموارد البشرية، بعد أن ازداد إدراك أرباب العمل لحقيقة أن التدريب وإعادة التدريب للعاملين للقيام بأعباء أعمال المستقبل ذات الطبيعة المتغيرة قد يقرر نجاح أو فشل المنظمات.

¹ بن عنتر عبد الرحمان : من أجل تحسين الإنتاجية و رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة لليوم الدراسي حول الانتاجية و عقلانية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الذي عقدته كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، الجزائر، اليوم الدراسي، 2002،ص 12 .

² جلال عبد الله محمد: أثر بعض استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الاداء الوظيفي، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد لنيل درجة ماجستير علوم في ادارة الاعمال، جامعة السليمانية، 2010، ص 58.

أولاً- مفهوم تدريب وتنمية الموارد البشرية:¹

تختلف مفاهيم التدريب وتنمية الموارد البشرية باختلاف رؤية الباحثين ، ويحاول بعض الباحثين في التدريب ان يفرقوا بين تدريب الموارد البشرية وبين تنمية تلك الموارد فيها ، فيحدد فريق منهم التدريب بوجه عام على انه نقل مهارات معينة ، يغلب عليها ان تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى اداء مقبول ، اما التنمية فيحددونها على انها تطوير المهارات العامة للعاملين في منظمة ما ليكونوا اكثر تهيؤا لقبول تحديات مهام جديدة اوكلت لهم.

ويعد البعض التدريب شكلا من اشكال التعليم (Learning) وذلك لانطباق بعض مبادئ التعليم على التدريب التي تعتبر مهمة في تصميم واعداد البرنامج التدريبي الرسمي وغير الرسمي وتشمل :

1. الرغبة في التعلم.
2. القدرة على التعلم.
3. يجب ان يكون التعليم مدعوما ويكافئ عن السلوك الجديد بطرق شبع الحاجات الإنسانية كالدفع والتميز والترقية.
4. يجب ان تكون مادة التعليم هادفة وذات معنى للتعلم.

ثانيا- اهمية التدريب وتنمية الموارد البشرية:

تتمثل اهمية التدريب في الجوانب الرئيسة الثلاثة الآتية:

1. الأهمية بالنسبة للمنظمة وتشمل :
 - زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
 - المساعدة في ربط اهداف العاملين بأهداف المنظمة.
 - المساعدة في تكوين اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
 - المساعدة في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي.
 - توضيح السياسات العامة للمنظمة.

¹ نفس المرجع : ص 59.

- تطوير اساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- تحديد المعلومات.
- زيادة فاعلية الاتصالات والاستشارات الداخلية.

2. الأهمية بالنسبة للعاملين وتشمل :

- تساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها
- تساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل
- تطور الدافعية للأداء.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.

3. الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية

- تطوير اساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير امكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة.

ثالثا-أهداف التدريب:

1. الاهداف العادية: وتشتق من الواجبات الرئيسة للوظيفة وتتخذ لمواجهة مواقف عادية متكررة من حين لآخر وتشتمل الاهداف التدريبية التقليدية مثل تدريب عاملين جدد او اعداد برامج تذكيرية لبعض الافراد بهدف التأكيد على معلوماتهم الاساسية ، وتهدف إلى تحقيق القدر المطلوب من كفاءة الاداء وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

2. أهداف تدريبية لحل المشكلات: وتختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تظهر في العمل ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الاداء، ويمثل هذا النوع درجة ارقى في المستوى من النوع السابق حيث يحتاج إلى خبرة في التنظيم وظروفه وقدرة على التشخيص والتحليل ثم براعة في التصميم

3. أهداف تدريبية ابتكارية: وتتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد وتعد أعلى مستويات المهام التدريبية وتستهدف تحقيق نتائج ابداعية وابتكارية لرفع مستوى الاداء في التنظيم إلى افاق لم يسبق التوصل اليها.
4. اهداف تدريبية تشخيصية: وهي التي يرغب الافراد في تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترقية واحترام الاخرين وتأکید الذات وتعمل الانواع الاربعة السابقة في تناسق وتكامل بحيث يمهّد بعضها البعض ويكمل بعضها البعض الاخر.

المطلب الثالث: تخطيط المسار الوظيفي¹

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مساهمهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد.

أولاً-تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي، حيث عرفه البعض بأنه: "إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل.

أما البعض الآخر يعرف تخطيط المسار الوظيفي على أنه: " ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسئولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي، ويتضمن ما يخطه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة، صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة ورغم تعدد هذه التعاريف إلا أن هناك اتفاق على أن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت ، بناء على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه، وإدراك المؤسسة لحاجتها لطاقت الفرد واستخدامها وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا، بل تمتد لتشمل كافة

¹ فائزة بوراس: تخطيط المسار الوظيفي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007/2008، ص73.

المستويات الإدارية ، وهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل، ويعتمد نجاح هذه الوظيفة على رغبة الفرد الجدية في العمل والمثابرة وبذل الجهد في التدريب لتحقيق نتائج جيدة في العمل.

ثانياً-أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة، نظراً للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي ومن أهم هذه النواحي الإيجابية ما يلي:¹

1. ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً: تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، إذ أن مساعدة الأفراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.

2. مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد: فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.

3. تشجيع تنوع الثقافات: يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال، وعليه فإن مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمراً مرغوباً وواقعاً ملموساً.

4. الحد من إحباطات العاملين: إن وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلاً من المغالاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين، فمثلاً في حالة سيطرة حالات الكساد الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المؤسسات لتبني برامج لتخفيض التكلفة فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليص فرص الاستثمار في العمل وكذلك الترقية، وبناء على ذلك

¹ صلاح عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص287.

فقد يتسرب الإحباط إلى قطاعات كبيرة من الأفراد حيث يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.

5. تجنب التقادم المهاري: تساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على إكساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات.¹

6. تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة: إن توافر خطط لتنمية وتطوير المسار الوظيفي في أي مؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني مما يشجعهم على الالتحاق بها وذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من العمالة، أما بالنسبة لأولئك الموظفين، فإن وجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.

7. تحسين سمعة المؤسسة: إذا أدرك الأفراد أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج لها في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

8. تخفيف القيود على حركة العمالة: إن وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكن من إطلاق وتقرير إمكانات الأفراد وتشجيعهم على ذلك، من خلال حركات الترقية والنقل.

9. تقليل تكلفة العمالة: إن الحصول على أفراد ذوي كفاءة ومعرفة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذو عائد يفوق التكلفة، وفي المقابل هناك من المؤسسات التي لا يوجد لها ما ينفق على هذا الأمر، بينما تفوق تكلفة العمالة ممثلة في (الأجور والحوافز الأخرى) العائد والربح، وتحقق بذلك خسارة فادحة.²

¹ جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 379.

² احمد ماهر: دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1995، ص 16.

ثالثاً-أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

هناك عدة أهداف لعملية تخطيط المسار الوظيفي يمكن إنجازها في النقاط التالية:¹

1. إن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن، ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم وفقاً لذلك بالمثل، فإن المؤسسات تغير من اتجاهاتها ومن ثم تعدل استراتيجياتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات، وعليه إذا كان وجود الأهداف يعتبر ضرورياً، فإن إظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعتبر مطلباً لتحقيق الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في ذات الوقت.

2. يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم، وبالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن يعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال، إلا أن ما يشوب هذه التقارير من أوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المؤسسات تفكر في أساليب علمية أخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها.

3. تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حالياً في المؤسسة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات النقل، الترقية، التحفيز، التدريب والتقييم لضمان نجاح البرنامج.²

4. تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم، حيث يتعدى الاستفادة من مزايا تخطيط المسار الوظيفي دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية.

5. يهدف الفرد أساساً من تخطيط مساره لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمؤسسة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة وأيضاً تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال أعمال تخرج عن نطاق

¹ فائزة بوراس: تخطيط المسار الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 76-77.

² صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999-2000، ص 130.

وظيفته.

6. تساهم سياسة تخطيط المسار الوظيفي على حرص أفرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المؤسسة.

رابعاً- الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي:

مكن توضيح هذه الاعتبارات في التالي:¹

1. التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية: يعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره الوظيفي، وقد يستلزم ذلك أن يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة أن يكتسب بعض المهارات العملية من التطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية أو الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة.

2. الدافعية والقدرة على تطويرها: تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز، وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع، لذا يستوجب على الفرد ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق أساساً بالتحديد الدقيق للأهداف، وتحديد الفرص والقيود، والمناقشة والحوار والإقناع والتأثير وعرض الانجازات.

3. مستوى النضج والتوازن الذاتي: تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات وقواعد وإجراءات العمل، والتفاعل مع الزملاء والرؤساء، ويستلزم ذلك توعية الفرد بأن التحاقه بالمؤسسة يعني استعداده للتجاوب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته وأهدافه وأهداف المؤسسة.

4. النظرة المستقبلية: يستلزم على المؤسسة تطوير أساليب الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من إنجازات في مساره الوظيفي.

¹ مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004-2005، ص 244.

5. سياسات ونظم العمل: تؤدي سياسات ونظم العمل بالمنظمات دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي، ولا يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل الخاصة بالقوى البشرية من تعيين، ترقية وتحفيز وغيرها، وإنما يمتد ذلك إلى سياسات ونظم العمل في كافة أنشطة المنظمة في مجالات التسويق، الإنتاج، وغيرها.

6. خصائص سوق العمل: تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في توجهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، وبقدر توفر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط مساره الوظيفي بفعالية.

7. الموقف البيئي العام: إن تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثيرا واضحا على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، وبقدر قدرة الفرد على إدراك هذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي.

8. تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي: تتوقف فعالية تخطيط المسارات الوظيفية في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسارات الوظيفية، ويتمثل هذا المنهج في مجموعة من التساؤلات التي توضح الكيفية التي يتم بها رسم وتنمية المسار الوظيفي.

المطلب الرابع: تحقيق التوافق بين المسارين الفردي والتنظيمي

1. أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة التوافق بين الفرد والمؤسسة: بالرغم من وجود الأفراد في وظائفهم، إلا أنه قد تظهر مؤشرات عدم التوافق بينهم وبين وظائفهم، وقد يظهر ذلك بسبب تغيير يحدث في الأفراد أنفسهم وأيضا فبخبراتهم وتعليمهم، أو قد يحدث في الوظائف من حيث مكوناتها التكنولوجية، أو في لأنشطة المتعلقة بها، لذا على المنظمة أن تكتشف هذا الأمر، وهناك أساليب تستخدمها في اكتشاف عدم التوافق ومن أهمها:¹

- **تقييم الأداء وإبلاغ الفرد بالنتيجة:** يمكن أن يبين فحص ودراسة التقارير الخاصة بتقييم أداء العاملين مدى التوافق بين الفرد ووظيفته، فإذا كان الفرد يؤدي وظيفته بالكامل وبشكل ممتاز دل هذا على التوافق، أما إذا كانت التقارير الخاصة بتقييم الأداء تشير إلى أداء سيء دل هذا على عدم التوافق بين الفرد والمؤسسة.

¹ فائزة بوراس: تخطيط المسار الوظيفي، مرجع سابق، ص 98.

الفصل الثاني - - - المؤسسات الاقتصادية وأثر إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

وبتحليل تقرير الأداء يمكن التوصل إلى مجالات العمل أو المهارات الناقصة في أداء الفرد التي تحتاج إلى علاج سواء عن طريق التدريب أو النصح والإرشاد أو النقل وغيرها.

وكملاحظة تقييم: الأداء لا يجب أن يكون على الورق فقط بل لابد من إبلاغ الأفراد بنتيجة تقييم الأداء لتقدم المعلومات اللازمة عن أدائه الفعلي.

- **مراكز التقييم:** وهي تقيس القدرات المحتملة والاستعدادات المرتقبة لفئة المديرين بإتباع مجموعة طويلة من الإجراءات والاختبارات الفردية والجماعية، ويمر المديرين المرشحين d هذه السلسلة من الاختبارات ويخضعون فيها لتقييم مجموعة من المحكمين (وهم من علماء النفس الصناعي والمديرين من المؤسسة والمديرين لهذا الغرض وتمركز مراكز التقييم عادة بالخطوات التالية :

- يضم مركز التقييم مجموعة من المحكمين بعضهم من علماء النفس الصناعي والإدارة والمديرين لهذا الغرض.
- في مدة تتراوح ما بين يوم وثلاثة أيام يطلب من المرشحين القيام بمجموعة من التمارين والاختبارات مثل مجموعة اختبارات القدرات العقلية، مقابلات شخصية، مباراة إدارية، دراسة حالات ومناقشة في جماعة عديمة القيادة .
- يقوم المحكمون بتسجيل ملاحظاتهم عن سلوك المرشحين، كما يقوم المحللين النفسيين بعرض نتائج اختبارات الشخصية والقدرات.
- يتسم تقييم المرشحين في العديد من الأبعاد التي تمس أداء العمل مثل اتخاذ القرارات، التحكم والسيطرة على النفس وغيرها.

- **مختبرات المسار الوظيفي:** هي عبارة عن نظام يساعد الفرد على أن يتبصر بذاته، وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات وقوائم الأسئلة، والتي حينما يجب عليها الفرد يستطيع أن يتبين أمور معينة من أهمها ما يلي:

- ما هي طموحات وأمال الفرد الوظيفية والحياتية؟
- ما هي القدرات والاستعدادات والمهارات الحالية للفرد؟
- ما هي مشاكل الفرد في وظيفته الحالية؟
- كيف يمكن وضع خطة متكاملة لسد هذه المشاكل؟

2. أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد والمؤسسة: يتم علاج عدم التوافق بين الفرد والمؤسسة من خلال إيجاد المكان المناسب للشخص من خلال الأساليب المختلفة كالنقل والترقية، أو من خلال جعل الفرد مناسباً للوظيفة الحالية من خلال التدريب، وفيما يلي سيتم شرح هذه الأساليب وأخرى غيرها¹

- **النقل:** يجب أن يكون الغرض النهائي للنقل هو التوفيق بين الفرد والوظيفة، وقد تبدأ الحاجة إلى النقل من احتياجات الوظيفة والعمل، فموسم الانجازات قد يستلزم إجراء بعض التنقلات المؤقتة، كما أن وجود أعباء عمل في بعض الوحدات قد يستلزم نقل بعض الأفراد إليها، أو تغييرات تنظيمية تحدث في المؤسسة، قد تستلزم تغييرات في المناصب ويمكن أيضاً أن يكون النقل لأسباب أخرى عديدة وذلك حسب ظروف أي مؤسسة، من أنواع النقل هناك:

- النقل إلى الأسفل: ويتم بتشجيع الفرد على قبول الترقية إلى قسم أو إدارة أخرى وذلك لانسداد الترقية في مساره بسبب وجود زملاء في وظائف يشغلونها.
- النقل إلى وظيفة أقل: وهو يعتبر بمثابة عقاب للفرد، ويكون ذلك لأسباب معظمها راجع إلى أن أداء الفرد غير مرض.
- النقل مع الاحتفاظ بوظيفة العودة: لتوفير عنصر الاطمئنان أثناء نقله، حيث في حالة عدم تكيفه مع الوظيفة الجديدة يمكن له أن يعود إلى الوظيفة السابقة.

- **الترقية:** تتم الترقية وفق معيار التوافق بين الفرد (في قدراته ومهاراته واستعداداته) وبين الوظيفة (في مكوناتها) إضافة إلى معيار الكفاءة والأقدمية، ومن أنواع الترقية هناك الترقية الوهمية وهي تخص الأفراد الذين خدموا المنظمة مدة طويلة وأصبحوا غير قادرين على تقديم إنجازات أكثر، فيكون التكريم مقابل خدمتهم السابقة بترقية الفرد إلى أعلى شكلاً ولكنها أقل مضموناً من المسؤوليات.

- **استخدام خرائط الإحلال:** وهي عبارة عن خطط احتمالية^c دف إلى مواجهة ظروف موقفيه معينة، وتشير إلى أن المديرين أو الأخصائيين ذوي الأهمية في الشركة قد يتركوا وظائفهم بسبب أو لآخر وبطريقة فجائية، وتوجه الشركة هذه الظروف بخطط يتم إعدادها مسبقاً، وتظهر هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل هذه الوظائف الحساسة في حالة شغرها، وتفيد هذه الخرائط في إعطاء صورة كاملة لغرض الترقى المتاحة مستقبلاً.

¹ فائزة بوراس: مرجع نفسه، ص 99-100.

3. أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة الخروج من المنظمة: هناك عدة ممارسات تقوم بها إدارة الموارد

البشرية في حالة خروج بعض العاملين من المؤسسة من أمثلتها:¹

-**التقاعد التدريجي:** تقوم بعض المؤسسات بإتباع برامج التقاعد التدريجي وذلك للقضاء على الصدمة بأن الفرد يعمل بكامل طاقته حتى سن التقاعد وفجأة يجد نفسه خارج المؤسسة وهو بمثابة حكم بالإعدام، وهناك عدة طرق للتقاعد التدريجي سواء بتخفيض ساعات العمل اليومية للعاملين ذوي الأعمار القريبة من سن التقاعد، أم زيادة الإجازات للعاملين أم بمشاركة عامل جديد للعامل القديم في أداء الوظيفة.

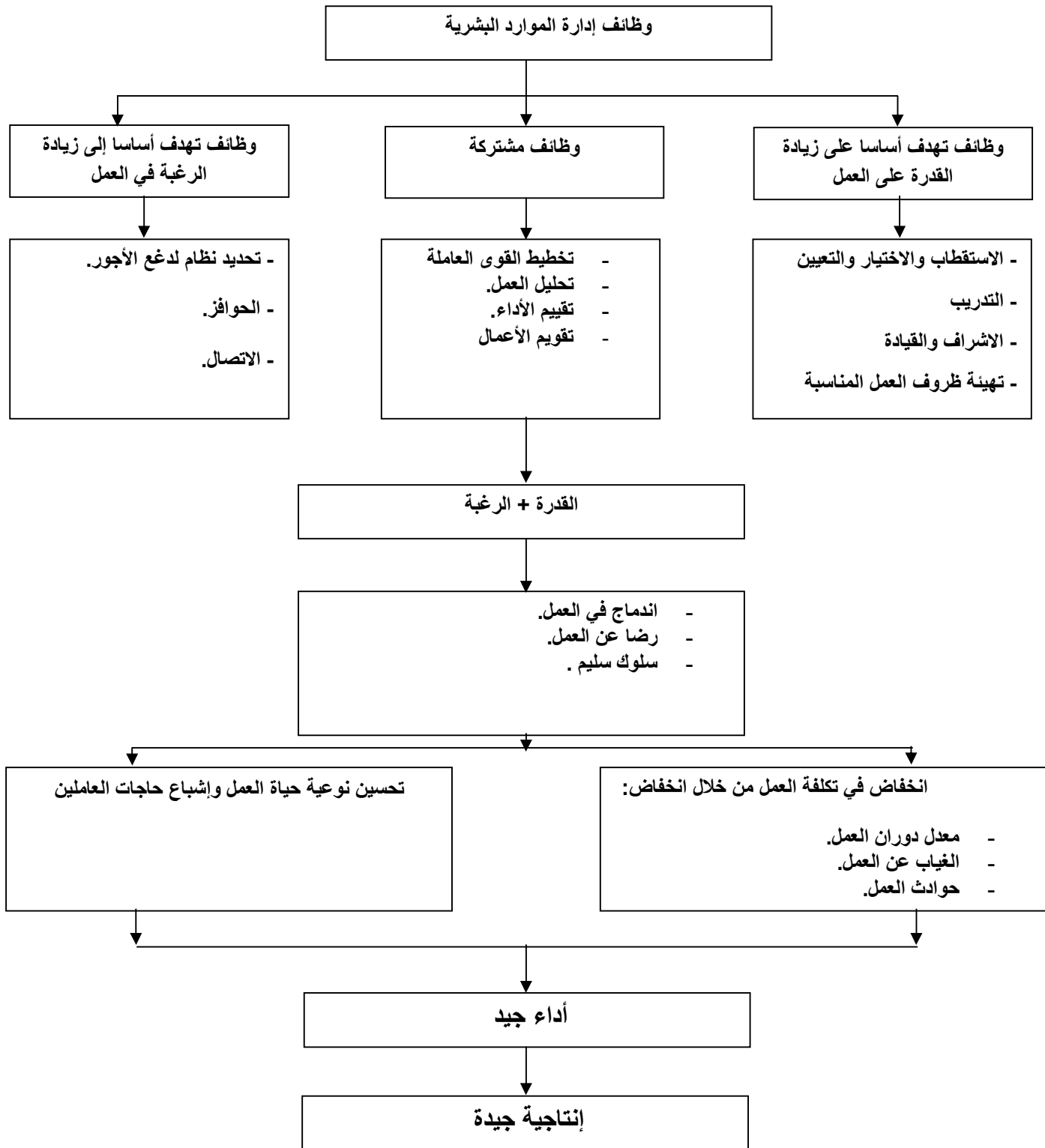
-**تدريب التقاعد:** وهي عبارة عن برامج تدريب رسمية يلتحق بها من اقترب سنة إلى سن الإحالة للتقاعد، فإذا كان سن التقاعد هو 60 عاما فإن الأفراد ذوي الأعمار فوق 55 عاما مرشحون للالتحاق بهذه البرامج. وتهدف هذه البرامج إلى توفير كافة المعلومات، وتغطية مختلف جوانب التقاعد مثل:

- الجوانب النفسية والاجتماعية للتقاعد والمشاعر المرتبطة بهذا الحدث.
- جوانب الهويات وقضاء الوقت.
- الحقوق القانونية للفرد بعد التقاعد.

- **المساعدة في البحث عن وظائف بديلة خارج المؤسسة:** إذا اضطرت المؤسسة إلى الاستغناء عن بعض العاملين، فلا بد عليها من مساعدة العاملين من خلال البحث عن وظائف مناسبة لهم في مؤسسات أخرى، من خلال التعرف على آمال ورغبات العاملين وأيضا المهارات والاستعدادات المتاحة، ويتم ذلك باستخدام أدوات مثل مراكز التقييم، أو بعض الاختبارات، أو الحصول على بعض البرامج التدريبية كوسيلة مساعدة للمؤسسة والعاملين في إنجاح جهود البحث عن وظائف خارج المنظمة.

¹ فائزة بوراس: مرجع نفسه، ص 101.

الشكل رقم (05): يوضح دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية



خلاصة:

وكخلاصة لهذا تتموقع المؤسسة الاقتصادية ضمن الاقتصاد كنوانة أساسية فيه، ويؤثر بشتى الطرق والعوامل في الاقتصاد ككل، وهو ما جعل الاقتصاديين والاجتماعيين والسلوكيين يعترفون بأهمية ودور هذه المؤسسة في التأثير على الحضارة الغربية خاصة في القرنين الآخرين ومدار تحديد وجهات المجتمعات في كل أرجاء العالم، بحركة التكنولوجيا الغربية وإعادة إنشاء نظام إنتاجها في الدول الشرقية والجنوبية، وهو الموضوع الذي شغل المختصين في نقل التكنولوجيا لعدة سنوات سابقة، وتزداد أهمية المؤسسة اليوم أكثر، وفي المستقبل القريب مع جولة الاقتصاد والثقافات بشكل أوسع.

وتطرقنا ايضا بأن مفهوم الإنتاجية هو ذلك المفهوم الذي يوضح دور العمل فيها على أساس أن الأهمية الاقتصادية لهذا المفهوم تتمثل في مدى صلاحيته لقياس القدرة على الإنتاج ومن ناحية أخرى فان هذه القدرة تكتسب أهمية خاصة ، سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية. اما فيما يخص المسار الوظيفي كما سبق الإشارة إليه هو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته المهنية إلى أن يحين موعد تقاعده ولديه أنواع عديدة، وهي تتفاوت كثيرا فيما يتعلق بنوع العمل المتضمن والكيفية التي تؤثر بها على حياة الشخص المعني كالرضا على الوظيفة، لذا على كل فرد اتخاذ قرارات حكيمة ووضع خطط مناسبة بشأن المسار الوظيفي بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات على مدى تطابق المميزات المتعددة للوظيفة مع مميزاته الشخصية كمستوى المعرفة والمهارة والخبرة، وفهم واسع لأهداف المؤسسة وأولوياتها، لأن في غياب ذلك الفرد قد يخطط لاتجاهات نمو وتطور وظيفي لا تتسق مع الأهداف التنظيمية الأمر الذي قد يترتب عليه الفشل والإحباط.

لذا يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيا للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وتحقيق التفاعل بين الأفراد والمؤسسة عند القيام بأنشطة تخطيط المسار الوظيفي بما يحقق التوافق والتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية للمؤسسة.

الفصل الثالث

دراسة حالة

مؤسسة مطالحة الأمانة

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصول السابقة لمفهوم ادارة الموارد البشرية المؤسسة الاقتصادية وكذلك اثر ادارة الموارد البشرية في انتاجية المؤسسة من خلال الوظائف التي تؤديها والدور الفعال لهذه الادارة في المؤسسة الاقتصادية. سنقوم في هذا الفصل بمحاولة اسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية مسيلة. فقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: عرض عام عن مؤسسة مطاحن الحضنة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اداة الدراسة واختبار فرضيات

المبحث الأول: عرض عام عن مؤسسة مطاحن الحضنة.¹

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

أنشأت في شهر أكتوبر 1997 (ملخص من محضر اجتماع رقم 06 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27) في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف إلى مجمع "الرياض سطيف" وتم تحويل وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل شركة مساهمة "مطاحن الحضنة"، علما أن أغلبية الأسهم تعود ملكيتها للدولة، و قدر مبلغ المساهمة ب: 60.000.000 دج و تم رفع رأس مالها في 1998/04/30 إلى 479.000.000 دج و في 2005/04/30 تم رفعه إلى 497.000.000 دج، و في ديسمبر 2007 تم رفعه مرة أخرى بـ 1449.460.000 دج.

و تقع مؤسسة مطاحن الحضنة -المسيلة- في الشمال الشرقي لولاية المسيلة، و ذلك بمحاذاة لطريق برج بوعرييج، حيث تقع في مكان استراتيجي، مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة. و تنقسم مطاحن الحضنة إلى قسمين واحد قديم و الآخر جديد:

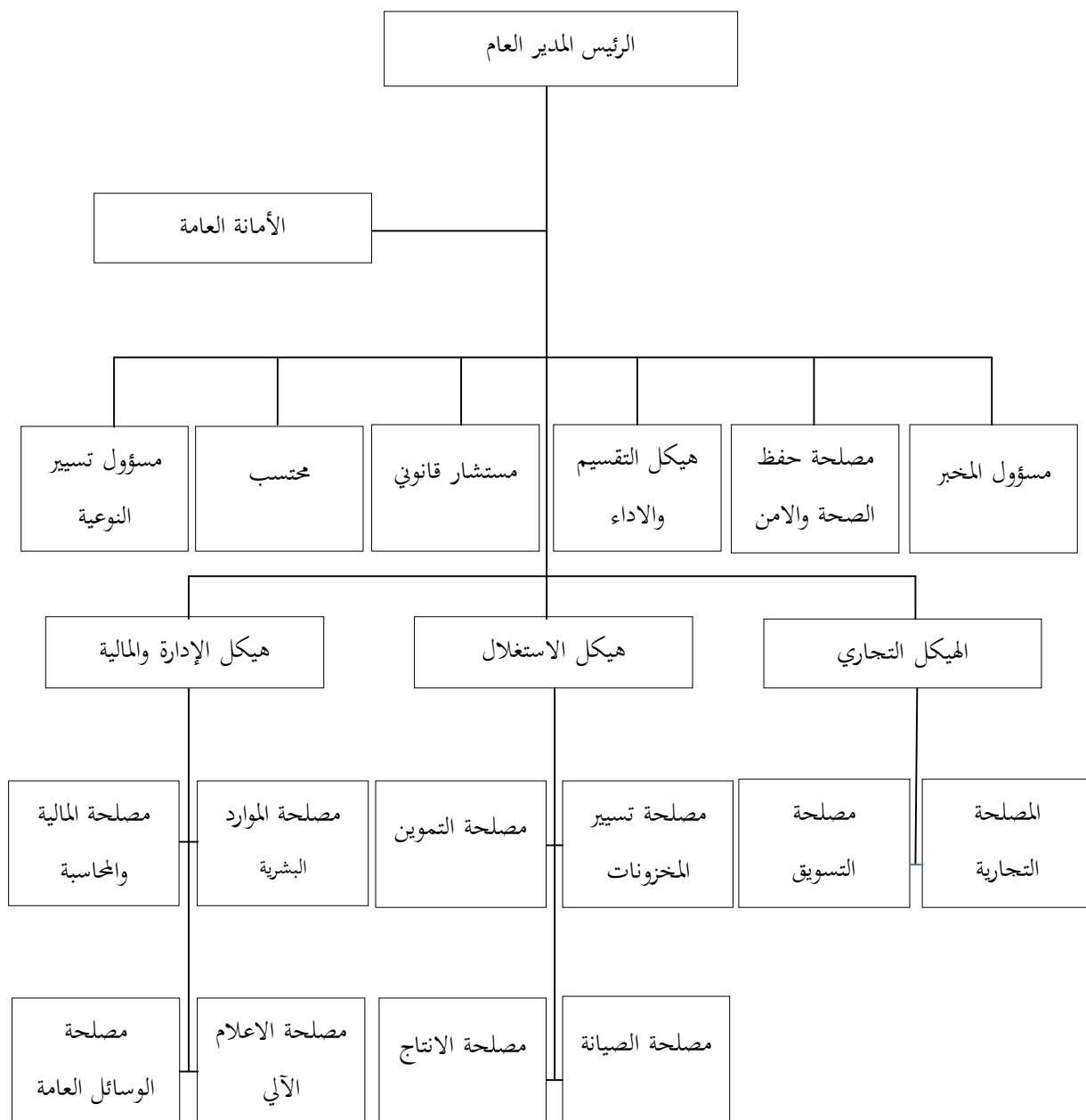
أما القسم القديم فيتكون من مسمدة و مطحنة واحدة. حيث تم انجازها من طرف الشركة السويسرية "بيلر" بتكلفة انجاز قدرت ب: 220.915.480.55 دج و تم تشغيلها سنة 1981. و قدرتها الانتاجية 2000 قنطار يوميا ثم ارتفعت القدرة الانتاجية إلى 3000 قنطار يوميا سنة 1999.

- و القسم الجديد يتكون من مسمدة جديدة منجزة من طرف الشركة الايطالية "غولفيتو" بتكلفة مشروع 563.986.10184 دج و تم تشغيلها سنة 1993. بقدرة انتاجية قدرها 4000 قنطار يوميا.

¹ وثيقة رسمية داخل المؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة.



المصدر: وثيقة رسمية داخل المؤسسة

مهام مصالح المؤسسة

و تتمثل مهام مصالح المؤسسة فيما يلي:

أ. رئيس المدير العام:

يشرف على إدارة جميع شؤون الوحدة و التنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة و له عدة مهام أهمها:

1) التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة

2) التنسيق بين الوحدة و المؤسسة الأم و اعلامها عن الوضعية الانتاجية و المالية للمؤسسة.

3) التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع.

4) يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.

أولاً: قسم التنظيم و التسيير الداخلي - الهيكلي - للوحدة:

1. الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة و مكلف بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2. المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة و ذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني و هو المحامي لدى الشركة و المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين المؤسسة و مورديها أو بين المؤسسة و زبائنها.

3. مصلحة حفظ الصحة والأمن: و مهمته حماية المؤسسة داخليا و كذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة و مراقبة حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة و حمايتها من مختلف الأخطار.

4. المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في مراجعة الحسابات.

5. مسؤول تسيير النوعية: مكلف بنوعية الانتاج وفقا للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، التغليف أو الجودة.

6. هيكل التقييم و الأداء: يتكون من فرد واحد و يقوم بدور نائب المدير و له عدة مهام، يقدم المساعدة للمدير العام فهو يعتبر الذراع الأيمن له.

ثانياً: قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي و المبيعات:

و ينقسم هذا القسم إلى ثلاث هيكل أساسية هي: الهيكل التجاري، هيكل الاستغلال و هيكل الإدارة و المالية.

أ. الهيكل التجاري:

- 1) المصلحة التجارية: بعد خروج المنتج من الدورة الانتاجية تقوم هذه المصلحة ببيع و تصريف المنتج، و تمتلك هذه المصلحة فرعين لتوزيع منتجاتها واحد داخل الولاية، و الأخرى في العاصمة.
 - 2) مصلحة التسويق: و هي مصلحة تقوم بتسجيل كل عمليات البيع التي لها فرع للتوزيع.
- ب. هيكل الاستغلال:

- 1) مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الاولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون و القيام بعمليات الجرد الشهرية و السنوية، و تتفرع إلى ثلاث فروع هي: الادارة العامة، فرع تسيير مخزونات الأكياس، فرع تسيير قطع الغيار و التجهيزات.
- 2) مصلحة الصيانة: و تتمثل مهمتها في اصلاح العطل الخاص بآلات الانتاج و تشغيل هذه الأجهزة و تتفرع هذه المصلحة إلى: فرع الالكتروميكانيك و الكهرباء، و فرع الميكانيك العام.
- 3) مصلحة التموين: وهي مصلحة خاصة بالإشراف على دخول المواد و اللوازم و التي تدخل في الاستغلال و تنقسم إلى فرعين هما: فرع التعبير و شراء الحبوب - فرع التجهيزات الخاصة في عملية الانتاج.
- 4) مصلحة الانتاج:تقوم هذه المصلحة بالمهام الخاصة بالعملية الانتاجية الكاملة أي من وقت دخول المادة الأولية إلى زمن خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الانتاجية.

ج. هيكل الادارة و المالية:

- 1) مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال و كيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي و ذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى:

فرع تسيير المستخدمين، فرع الخدمات الاجتماعية.

حيث تقوم ادارة الموارد البشرية بمجموعة من المهام تتمثل في مايلي:

- تهتم بالحياة المهنية للموظف (منذ دخوله من أول يوم حتى التقاعد تقدر هذه الفترة بـ32 سنة).
- تنصيب العمال و الاحتفاظ بملفاتهم و تمر عملية التنصيب بالخطوات التالية :

■ محضر تنصيب:

فيه السنة و اليوم و الشهر و اسم الموظف و صنف الوظيفة مع إمضاء المدير والشخص المعني.

■ مقرر التعيين:

يضم قرار تعيين الموظف مع إمضاء المدير العام

■ تكوين الملف الخاص، بالموظف:

"حيث يتم الاحتفاظ به في مكتب مديرية الموارد البشرية.""

حيث يكون الشخص في العام الأول متربص من الدرجة "0" العام الثاني يتم الترسيم أو التثبيت الدرجة "1" و بعدها يدخل في الأقدمية.

■ وضع التكفل بأجور العمال:

حيث يحدد أجر العامل على أساس تصنيفات و ليس المهنة في حد ذاتها، ويتكون الأجر من أجر العامل يضاف إليه اجر المهارة (حسب الدرجة).

■ تتكفل بالعطل الاستثنائية أو المرضية

■ تتكفل بوضع ملفات التقاعد .

(2) مصلحة الاعلام الآلي: و يعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي.

(3) مصلحة المحاسبة و المالية: من أهم المصالح حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى و يقع على

عائقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات و تنفرع هذه المصلحة إلى:

فرع المالية و الصندوق، فرع المحاسبة العامة، فرع المحاسبة و المبيعات.

(4) مصلحة الوسائل العامة: وهي التي تشرف على جميع التجهيزات و الوسائل العامة داخل المؤسسة و من

مهامها:

- متابعة جميع الأشغال و الترميمات التابعة للوحدة.

- المتابعة الميدانية للاستثمارات

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة

وككل مؤسسة تسعى إلى الوصول للهدف المبتغى وأفاق مستقبلية أهمها:

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.³
- زيادة الانتاج عن طريق الاستعمال الامثل للوسائل الانتاج وتحسين نوعيته.
- التسيير الاحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
- سد الحاجيات المستهلك بمادتي في الفريضة والسميد.
- المساهمة في بناء وتطور الاقتصادي الوطني.
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة والجودة العالية.
- تلبية رغبات التجارة والمتعاملين الاقتصاديين.
- محاولة تقديم السلع ذات جودة عالية.
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية ثم الدولية.

المطلب الرابع: التجارب التي مرت بها مؤسسة مطاحن حضنة من (التدريب، الاستثمار...)

وفي ظل التفتح الاقتصادي اصبحت مؤسسة "مطاحن الحضنة" تهتم بالمهارات التي تعرف بحرب المواهب لأنها تحول المادة الرمادية الى نتائج عن طريق استغلال المهارات وهي القوة المحركة في المؤسسة "مطاحن الحضنة" والقوة الدافعة للاستراتيجية وبالتالي فان المؤسسة تستغل مفتاح المهارات في مواجهة المنافسة. وكذا تطوير التكوين والتمهين وهي عملية جد مهمة تسمح للعمال بحصول على الكفاءات الجيدة واكتساب الخبرات وكذلك صقل المهارات وتنمية القدرات كما تستعمل المؤسسة "مطاحن الحضنة" عدة أنواع لتدريب منها:

التدريب المهني المتخصص: ويتم فيه تدريب الموظفين الذين لديهم بعض النقائص في اداء العمل وبالتالي يعمل هذا التدريب على سد الثغرات بين القدرات الشخصية للموظفين ومتطلبات المنصب الذي يشغلونه وهذا بإضافة معلومات ومعارف وكذا خبرات جديدة للموظف المتدرب تمكنه من استغلال قدراته لما يتوافق مع منصبه عمله ومدة التدريب من سنة الى سنتين، وينقسم هذا التدريب الى قسمين هما:

³ وثيقة رسمية داخل المؤسسة

أ) **التدريب المستمر والمتواصل:** ويكون هذا النوع من التدريب لفترات قصيرة من المسار المهني للفرد وكمثال لذلك من أجل الترقية، أو تدريب الموظفين الجدد لتشغيل منصب عملهم.

ب) **التحسين المهني المتخصص:** ويسمى كذلك بالتدريب الاضافي حيث يعث الموظف الى دورات تدريبية من أجل إضافة معلومات جديدة ويحق لكل موظف الدخول في هذه التدريب بطلب منه عند الحاجة أو حسب الطلب المسؤول عنه، ومدة هذا التدريب من 5 الى 20 يوم.

ج) **المليقيات:** ويتم من خلاله إضافة معلومات واكتساب خبرات جديدة أو تجديدها ومدة هذا النوع من التدريب من يوم واحد الى 5 ايام.

د) **التدريب أثناء العمل:** ويكون هذا النوع من تدريب أثناء العمل وداخل الفرع وبمس فئتين هما:
- تدريب الموظفين الجدد.

- تدريب الموظفين القدامى: ويتم تزويدهم بمعارف وخبرات جديدة أثناء العمل.

هـ) **التمهين:** ويتم هذا النوع في مؤسسة "مطاحن الحضنة" عن طريق جلب المتدربين من مراكز التدريب خارج المؤسسة وهذا وفقا للإمكانيات المتاحة في المؤسسة، حيث يتم تدريب تطبيقي وعملي تمكنه من ترسيخ الافكار ومن مساندة التطورات التقنية والتكنولوجية الحادثة في المحيط، منها:
- التبرصات التطبيقية: ومدته تدوم 15 يوم.

- التدريب خارج الوطن: ويتم هذا التدريب خارج الجزائر يتم اختيار المتدربين عن طريق المسؤولين وهذا الاختبار يكون حسب الكفاءة والقدرات الشخصية للفرد، وهذا من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية والتقنية وبالتالي تعود بالفائدة على المؤسسة وتكون مدة التدريب من أسبوع الى أسبوعين وفي هذا النوع قامت مؤسسة "مطاحن الحضنة" بتدريب عمال في إطار شراء تجهيزات جديدة داخل مؤسسات تركية التي قامت بالبيع في الملحق رقم (06) و(07).

التكنولوجيا: يعتبر معظم القادة الاداريين في "مطاحن الحضنة" أن الميزة التكنولوجية بمثابة عامل رئيسي في ميدان المنافسة طالما حافظت المؤسسة على موقع الريادة والتحسين التكنولوجي المستمر لمنتجاتها والتحكم في القوى التكنولوجية القادرة على خلق فرص جديدة، وكما ذكرنا سابقا فإن مؤسسة مطاحن الحضنة تعتمد على أنظمة الاعلام الالي والآلات القياس جد متطورة، والآت لطحن بتكنولوجيا جد عالية، ومنه فإن التكنولوجيا الحديثة تحافظ على موقع المؤسسة في السوق تجاه المنافسين.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم عرض الخطوات المنهجية التي تم اتباعها في اجراء البحث التطبيقي حيث قمنا اولا بتقديم الدراسة الاستطلاعية ثم تقديم مكان البحث الذي اخترنا منه عينة الدراسة والذي اجرينا فيه البحث، ثم تحديد عينة البحث المختارة عن طريق تحديد الشروط والمعايير المتبعة في اختيار هذه العينة، ثم قمنا بتقديم ادوات البحث التي اعتمدنا عليها في استخراج بياناتنا وقياس المتغيرات وفي الاخير تطرقنا الى الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: ادوات الدراسة الميدانية

أخضرت دراستنا الميدانية على استخدام اداتين للبحث وجمع المعلومات وهي:

1- المقابلة: وهي من بين وسائل الدراسة المستخدمة لمعرفة الطرق والوسائل المعتمدة من طرف ادارة الموارد البشرية لتحسين ورفع مردودية المورد البشري التي تؤثر مباشرة على مستوى الانتاجية لمؤسسة مطاحن الحضنة، وكانت اهم مقابلاتنا مع موظفي ادارة الموارد البشرية باعتبارهم المسيرين لوظائف هذه الادارة، حيث تم تقديم اسئلة مباشرة على شكل حوار لكل من ادارة الموارد البشرية و ادارة الانتاج.

2- الوثائق والسجلات الادارية: من خلال هذه الاداة تم الاطلاع على وثائق تخص البعثات والوسائل لتدريب الموارد البشرية ورفع من كفاءتها وتنميتها قصد الاستفادة منها ومواكبة التكنولوجيا الحديثة بالنسبة للآلات وبالنسبة للخبرات التي يكتسبها المتدربين وذلك للرفع من مردودية المؤسسة، ان هذه الاداة توفر معلومات دقيقة عن نشاط المؤسسة و بالأخص ادارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالدور الذي تؤديه والاهمية الكبرى لها في المؤسسة، وهذه المعلومات ضرورية من اجل القيام بالبحث.

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان وأدوات إحصائية المستخدمة

اولا : صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، و قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور المقياس.

01 صدق المحكمين : للتأكد من صدق الاستبيان تم عرضه على مجموعة أساتذة (المحكمين) وذلك بعرض الصورة الأولية للاستبيان عليهم للاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان ، ومدى وضوح تعليمات الاستبيان، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة ، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات الغير واضحة.

02- صدق الاتساق الداخلي : صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 10 مفردة وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له...

01-02 - صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

الجدول رقم (03) يوضح الصدق الداخلي لفقرات الاستبيان باستخدام معاملات الارتباط بيرسون

دلالة الإحصائية	معامل الارتباط	العبارات	الرقم	
دال	0,843**	تعمل إدارة الموارد البشرية على توصيف وظيفة الإنتاج بكل دقة تجعلها قادرة على إداء مهامها.	1.	01
دال	0,621*	تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع معايير لتوظيف طالبي العمل في وظيفة الإنتاج.	2.	وصف وتوصيف الوظيفة
دال	0,806**	عند عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى وظيفة الإنتاج يتم تشخيصها بشكل يسمح لها بتغطية كل احتياجاتها.	3.	02
دال	0,761**	تخطيط الموارد البشرية يؤدي الى الحد من حالات المخاطرة في تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد ذوي المهارات.	4.	تخطيط الموارد البشرية
دال	0,865**	تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على التنبؤ بمتطلبات العمل المستقبلية من الموارد البشرية.	5.	
دال	0,754**	عند عملية الاختيار تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعايير الموضوعة سلفاً.	6.	
دال	0,875**	تعمل إدارة الموارد البشرية بكل الجهود الممكنة لتوظيف من هم ذوي كفاءة ومهارة عاليتين.	7.	03
دال	0,725**	تراعي ادارة الموارد البشرية عدم احتواء نماذج طلب التوظيف على اسئلة متحيزة التي تستبعد فئات معينة من احتمال شغل الوظيفة.	8.	الاختيار التعيين
	0,772**	تضع ادارة الموارد البشرية مختصين للقيام بالمقابلات مع المتقدمين للوظيفة.	9.	
	0,674*	قبل تعيين أي موظف جديد تحدد ادارة الموارد البشرية مدى قدرته الصحية لأداء العمل المطلوب.	10.	
دال	0,625*	تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع نظام للأجور يساهم في رفع كفاءة موظفي وظيفة الإنتاج.	11.	
دال	0,737**	تضع إدارة الموارد البشرية نظام تحفيزي عادل يشجع العمال على مضاعفة الإنتاج.	12.	04
دال	0,790**	نظام الأجور والمرتببات نظام عادل يطبق على الأفراد وفقاً لمستوى ادائهم في وظائفهم.	13.	الأجور والمرتببات
	0,820**	يصاحب زيادة الإنتاجية زيادة اجور العاملين	24	والحوافز
	0,637*	نظام الحوافز يهدف الى اظهارالقوى الكامنة لدى العمال وتوجيهها نحو خدمة الإنتاج.	25	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

قيمة r الجدولية : 0.735 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 09 . قيمة r الجدولية : 0.602 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 09 .

تابع للجدول رقم (03)

دلالة الإحصائية	معامل الارتباط	العبارات	الرقم	
دال	0,830*	تضع إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية متنوعة لموظفي إدارة الإنتاج.	.14	05 تدريب الموارد البشرية
دال	0,627*	تراعي إدارة الموارد البشرية في عمليات التدريب التقنيات الحديثة بما يتوافق مع متطلبات وظيفة الإنتاج.	.15	
	0,772**	تهدف إدارة الموارد البشرية الى تكوين مسيرين أكفاء تعتمد عليهم المؤسسة في حالة شغور منصب عن طريق الترقية.	.16	
دال	0,869**	إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته.	.17	06 تخطيط المسار الوظيفي
دال	0,760**	تقوم إدارة الموارد البشرية على العمل لتحقيق التوافق بين قدرات الفرد واحتياجات المؤسسة لتحقيق أهدافها.	.18	
دال	0,712**	تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات النزاع في العاملين الفرد والمؤسسة.	.19	
دال	0,626*	الاستخدام الكفاء للموارد البشرية يساهم في تحسين انتاجية المؤسسة.	.20	07 دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الانتاجية
دال	0,786**	تشارك إدارة الموارد البشرية بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين إنتاجية المؤسسة.	.21	
دال	0,631*	يشارك خبراء الموارد البشرية بفعالية في إعداد تصميم البرامج الخاصة بتحسين الإنتاجية على مستوى المؤسسة.	.22	
دال	0,745**	الإضافات المستمرة للمعارف العلمية الجديدة من الموارد البشرية يؤدي الى ارتفاع مستمر في الإنتاجية.	.23	
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

قيمة r الجدولية : 0.735 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 09 . قيمة r الجدولية : 0.602 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 09 .

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً ، حيث قيمة I المحسوبة أكبر من قيمة I الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه .

02-02- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (04): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الرقم	الابعاد	معامل الارتباط	دلالة الإحصائية
01	المحور الثاني : وصف وتوصيف الوظيفة	0,618**	دال
02	المحور الثالث : وظيفة تخطيط الموارد البشرية	0,768**	دال
03	المحور الرابع : وظيفة الاختيار والتعيين	0,795**	دال
04	المحور الخامس : خاص بالاجور والمرتبات والحوافز	0,682**	دال
05	المحور السادس : وظيفة التدريب الموارد البشرية	0,804**	دال
06	المحور السابع : خاص بتخطيط المسار الوظيفي	0,821**	دال
07	المحور الثامن : دور ادارة الموارد البشرية في تحسين الانتاجية	0,819**	دال
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			

قيمة I الجدولية : 0.735 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 09 .

من خلال الجدول رقم (04) نجد معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والمعدل الكلي له دالة إحصائياً ، حيث قيمة I المحسوبة أكبر من قيمة I الجدولية ومنه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة ، لما وضعت لقياسه .

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (05) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

جدول رقم (05): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	عنوان المحور
2	0,648	المحور الثاني : وصف وتوصيف الوظيفة
3	0,796	المحور الثالث : وظيفة تخطيط الموارد البشرية
5	0,708	المحور الرابع : وظيفة الاختيار والتعيين
5	0,666	المحور الخامس : خاص بالأجور والمرتبات والحوافز
3	0,777	المحور السادس : وظيفة التدريب الموارد البشرية
3	0,672	المحور السابع : خاص بتخطيط المسار الوظيفي
4	0,744	المحور الثامن : دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية
25	0,784	جميع فقرات الاستبيان

من خلال جدولين رقم 04 و 05 نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة

- ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثالثا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من اجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف طبيعة توزيع البيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلميه وغير المعلمية .

اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف سميرونوف)

اختبار كولمجروف - سميرونوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا

جدول رقم (06) يبين اختبار التوزيع الطبيعي(Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان	القيمة الإحصائية K-S للاختبار	مستوى الدلالة Sig
<u>01</u>	المحور الثاني : وصف وتوصيف الوظيفة	0,348	0,092
<u>02</u>	المحور الثالث : وظيفة تخطيط الموارد البشرية	0,248	0,123
<u>03</u>	المحور الرابع : وظيفة الاختيار والتعيين	0,131	0,078
<u>04</u>	المحور الخامس : خاص بالأجور والمرتبات والحوافز	0,112	0,200*
<u>05</u>	المحور السادس : وظيفة التدريب الموارد البشرية	0,210	0,098
<u>06</u>	المحور السابع : خاص بتخطيط المسار الوظيفي	0,182	0,078
<u>07</u>	المحور الثامن : دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية	0,189	0,070

الأساليب الإحصائية

تم اخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V22) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات ، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية كذلك الأشكال البيانية كمايلي :

- اختبار الصدق و الثبات : بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاستبيان
- اختبار التوزيع الطبيعي : لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة مع استعانة بمخططات البيانية
- التكرارات والنسبة المئوية لوصف المتغيرات العامة
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف المتغيرات البحث
- اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة لتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات والمتغيرات البحث وأيضاً لاختبار الفرضيات.

المطلب الثالث : عينة الدراسة

لقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع أو نشر استمارة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع حوالي 60 إستمارة لم يتم استرجاع 09 و تم إلغاء 06 و بالتالي بقي 45 استمارة خضعت للدراسة اعتمدنا طريقة التسليم والاستلام المباشر .

المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج اداة الدراسة واختبار فرضيات

المطلب الأول : عرض وتحليل البيانات العامة للعينة

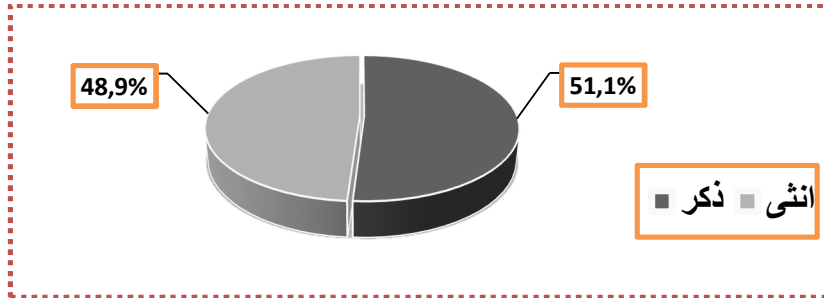
فيما يلي توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات العامة

جدول رقم (07) يبين توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات العامة لعينة الدراسة

المتغيرات		الرقم
23	51,1	ذكر
22	48,9	انثى
19	42,2	أقل من 30 سنة
18	40,0	أكبر من 30 سنة وأقل 40 سنة
8	17,8	أكبر من 40 سنة
4	8,9	ابتدائي
9	20,0	متوسط
11	24,4	ثانوي
21	46,7	جامعي
18	40,0	من 0-5 سنوات
16	35,6	من 5-10 سنوات
11	24,4	أكثر من 10 سنوات
45	100.0	المجموع

01- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

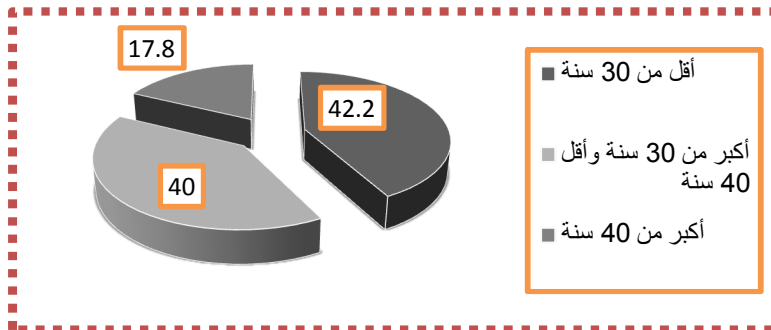
من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد العينة تتوزع حسب متغير الجنس بنسبة 51.1 % لصالح الذكور وبنسبة 48.9 % لصالح الإناث. والشكل التالي وضع ذلك.



الشكل رقم: (07) تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

02- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :

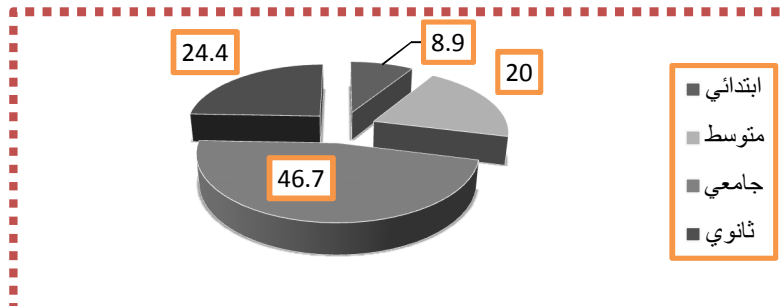
من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد العينة تتوزع حسب متغير السن بنسبة 42.2 % لصالح الفئة العمرية أقل من 30 سنة، وبنسبة 40.00 % لصالح الفئة العمرية : أكبر من 30 سنة وأقل 40 سنة وبنسبة 17.8 % لصالح أكبر من 40 سنة والشكل التالي وضع ذلك.



الشكل رقم: (08) تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن

03- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي :

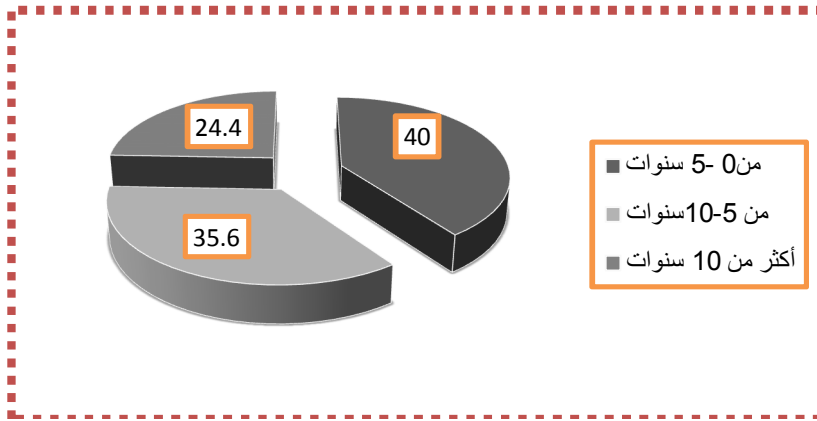
من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد العينة تتوزع حسب متغير السن بنسبة 46.7 % لصالح أفراد العينة الحاملين لشهادات جامعية ، وبنسبة 24.4 % لصالح المستوى التعليمي الثانوي وبنسبة 20.00 % لصالح مستوى التعليمي متوسط الباقي مستوى ابتدائي بنسبة 8.9 % والشكل التالي وضع ذلك.



الشكل رقم: (09) تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

04- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد العينة تتوزع حسب متغير السن بنسبة 40.00 % لصالح فئة الخبرة من 0 إلى 05 سنوات ، وبنسبة 35.6 % لصالح من 05 إلى 10 سنوات وبنسبة 24.4 % لصالح أكثر من 10 سنوات والشكل التالي وضع ذلك.



الشكل رقم: 10 تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

المطلب الثاني: عرض و إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان

نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات المحور باستخدام :

- ✓ اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة لمعرفة ايجابية أو سلبية العبارة : حيث، تكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة ل t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة ل المحسوبة اقل من قيمة t الجدولية) . $Test Value = 3$ أي المتوسط الفرضي 03
- ✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المدى لتحديد طول الفئة : $(5-1)/5 = 0.8$ لكل عبارة لتحديد **مستوى الموافقة** لدى افراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة من خلال كل عبارة حيث نحصل على مجالات كما يلي :

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.80 إلى 2.60	من 2.60 إلى 3.40	من 3.40 إلى 4.20	4.20 إلى 5
مستوى الموافقة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط في المحور

أولاً : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات **المحور الثاني** : وصف وتوصيف الوظيفة
جدول رقم (08): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Si g.	مستوى الموافقة	الترتيب
1.	تعمل إدارة الموارد البشرية على توصيف وظيفة الانتاج بكل دقة تجعلها قادرة على إداء مهامها.	3,78	0,974	5,354	0,000	عالي	02
2.	تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع معايير لتوظيف طالبي العمل في وظيفة الانتاج.	3,96	0,999	6,417	0,000	عالي	01
	الكلية	3,8667	0,8488	6,849	0,000	عالي	

قيمة ت المجدولة : 1.681 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 44

من خلال الجدول نجد :

احتلت الفقرة رقم : 2 المرتبة **الأولى** بمتوسط حسابي بلغ : 3,96 وانحراف معياري 0,999 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 6,417 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 2 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن إدارة الموارد البشرية تقوم بوضع معايير لتوظيف طالبي العمل في وظيفة الانتاج.

احتلت الفقرة رقم : 1 المرتبة **الثانية** بمتوسط حسابي بلغ : 3,78 وانحراف معياري 0,974 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5,354 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 1 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن إدارة الموارد البشرية تعمل على توصيف وظيفة الانتاج بكل دقة تجعلها قادرة على إداء مهامها.

وبصفة عامة نجد :

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات محور الثاني المتعلق بوصف وتوصيف الوظيفة وبلغت القيمة T المحسوبة : 6,849 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، وهذا ما يدل على أن عبارات المحور دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة كما ان متوسط الحسابي **لأجمالي عبارات** بمتوسط حسابي بلغ : 3,8667 أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على ان ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تقوم بوصف وتوصيف الوظيفة الانتاج.

ثانيا : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث : وظيفة تخطيط الموارد البشرية
جدول رقم (09): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الثالث

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Si g.	مستوى الموافقة
3.	عند عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى وظيفة الانتاج يتم تشخيصها بشكل يسمح لها بتغطية كل احتياجاتها.	3,78	0,876	5,955	0,000	عالي
4.	تخطيط الموارد البشرية يؤدي الى الحد من حالات المخاطرة في تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد ذوي المهارات.	3,80	0,991	5,416	0,000	عالي
5.	تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على التنبؤ بمتطلبات العمل المستقبلية من الموارد البشرية.	3,62	1,134	3,681	0,001	عالي
الكلية		3,7333	0,7932	6,201	0,000	عالي

قيمة T المجدولة : 1.681 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 44

من خلال الجدول نجد :

احتلت الفقرة رقم : 2 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ : 3,8 وانحراف معياري 0,991 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5,416 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 2 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و **بمستوى عالي** على أن تخطيط الموارد البشرية يؤدي الى الحد من حالات المخاطرة في تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد ذوي المهارات.

احتلت الفقرة رقم : 1 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 3,78 وانحراف معياري 0,876 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5,955 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 1 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و **بمستوى عالي** على أن عند عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى وظيفة الانتاج يتم تشخيصها بشكل يسمح لها بتغطية كل احتياجاتها.

احتلت الفقرة رقم : 3 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 3,62 وانحراف معياري 1,134 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3,681 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 3 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و **بمستوى عالي** على أن تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على التنبؤ بمتطلبات العمل المستقبلية من الموارد البشرية.

وبصفة عامة نجد :

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات محور الثاني المتعلق وظيفة تخطيط الموارد البشرية وبلغت القيمة T المحسوبة : 6.201 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، وهذا ما يدل على أن عبارات المحور دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة

إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة كما ان متوسط الحسابي **لاجمالي لعبارات** بمتوسط حسابي بلغ : 3.7333 أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على اهمية تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة .

ثالثا : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات **المحور الرابع** : وظيفة الاختيار والتعيين

جدول رقم (10): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الرابع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Si g.	مستوى الموافقة
6.	عند عملية الاختيار تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعايير الموضوعية سلفا.	3,89	1,071	5,569	0,000	عالي
7.	تعمل إدارة الموارد البشرية بكل الجهود الممكنة لتوظيف من هم ذوي كفاءة ومهارة عاليتين.	3,82	1,173	4,701	0,000	عالي
8.	تراعي ادارة الموارد البشرية عدم احتواء نماذج طلب التوظيف على اسئلة متحيزة التي تستبعد فئات معينة من احتمال شغل الوظيفة.	3,58	1,097	3,532	0,001	عالي
9.	تضع ادارة الموارد البشرية مختصين للقيام بالمقابلات مع المتقدمين للوظيفة.	4,07	0,963	7,431	0,000	عالي
10.	قبل تعيين أي موظف جديد تحدد ادارة الموارد البشرية مدى قدرته الصحية لأداء العمل المطلوب.	3,98	1,097	5,978	0,000	عالي
	الكلية	3,8667	0,7348	7,912	0,000	عالي

قيمة ت الجدولة : 1.681 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 44

من خلال الجدول نجد :

احتلت الفقرة رقم : **9** المرتبة **الاولى** بمتوسط حسابي بلغ : 4,07 وانحراف معياري 0,963 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 7,431 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 9 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن ادارة الموارد البشرية تضع مختصين للقيام بالمقابلات مع المتقدمين للوظيفة.

احتلت الفقرة رقم : **10** المرتبة **الثانية** بمتوسط حسابي بلغ : 3,98 وانحراف معياري 1,097 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5,978 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 10 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن قبل تعيين أي موظف جديد تحدد ادارة الموارد البشرية مدى قدرته الصحية لأداء العمل المطلوب.

احتلت الفقرة رقم : 6 المرتبة **الثالثة** بمتوسط حسابي بلغ : 3,89 وانحراف معياري 1,071 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5,569 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 6 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن عند عملية الاختيار تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعايير الموضوعية سلفا.

احتلت الفقرة رقم : 7 المرتبة **الرابعة** بمتوسط حسابي بلغ : 3,82 وانحراف معياري 1,173 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4,701 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 7 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن تعمل إدارة الموارد البشرية بكل الجهود الممكنة لتوظيف من هم ذوي كفاءة ومهارة عاليتين.

احتلت الفقرة رقم : 8 المرتبة **الخامسة** بمتوسط حسابي بلغ : 3,58 وانحراف معياري 1,097 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3,532 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 8 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن تراعي ادارة الموارد البشرية عدم احتواء نماذج طلب التوظيف على اسئلة متحيزة التي تستبعد فئات معينة من احتمال شغل الوظيفة.
وبصفة عامة نجد :

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات محور الرابع المتعلق وظيفة الاختيار والتعيين وبلغت القيمة T المحسوبة : 7.912 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، وهذا ما يدل على أن عبارات المحور دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة كما ان متوسط الحسابي **لاجمالي لعبارات** بمتوسط حسابي بلغ : 3.8667 أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على انه ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تراعي في عند التوظيف معايير التعيين والاختيار .

رابعاً : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات **المحور الخامس** : متعلق بالأجور والمرتببات الأساسية والحوافز
جدول رقم (11): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الخامس

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	T قيمة	مستوى الدلالة Sig.	مستوى الموافقة
11.	تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع نظام للأجور يساهم في رفع كفاءة موظفي وظيفة الإنتاج.	3,27	1,372	1,304	0,199	لا
12.	تضع إدارة الموارد البشرية نظام تحفيزي عادل يشجع العمال على مضاعفة الإنتاج.	3,40	1,232	2,178	0,035	متوسط
13.	نظام الأجور والمرتبات نظام عادل يطبق على الأفراد وفقاً لمستوى ادائهم في وظائفهم.	3,16	1,397	0,747	0,459	لا
24	يصاحب زيادة الإنتاجية زيادة اجور العاملين	3,21	1,473	0,932	0,357	لا
25	نظام الحوافز يهدف الى اظهارالقوى الكامنة لدى العمال وتوجيهها نحو خدمة الإنتاج.	3,35	1,289	1,775	0,083	لا
	الكلية	3,2830	0,8744	2,171	0,035	متوسط

قيمة ت المجدولة : 1.681 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 44

من خلال الجدول نجد :

احتلت الفقرة رقم : 12 المرتبة **الاولى** بمتوسط حسابي بلغ : 3,4 وانحراف معياري 1,232 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 2,178 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 12 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **متوسط** على أن تضع إدارة الموارد البشرية نظام تحفيزي عادل يشجع العمال على مضاعفة الإنتاج.

احتلت الفقرة رقم : 25 المرتبة **الثانية** بمتوسط حسابي بلغ : 3,35 وانحراف معياري 1,289 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,775 وهي **اقل** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 25 غير دالة إحصائياً أي أن أفراد العينة **لا يوافقون** على أن نظام الحوافز يهدف الى اظهارالقوى الكامنة لدى العمال وتوجيهها نحو خدمة الإنتاج.

احتلت الفقرة رقم : 11 المرتبة **الثالثة** بمتوسط حسابي بلغ : 3,27 وانحراف معياري 1,372 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,304 وهي **اقل** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 11 غير دالة إحصائياً أي أن أفراد العينة **لا يوافقون** على أن تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع نظام للأجور يساهم في رفع كفاءة موظفي وظيفة الإنتاج.

احتلت الفقرة رقم : 24 المرتبة **الرابعة** بمتوسط حسابي بلغ : 3,21 وانحراف معياري 1,473 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 0,932 وهي **اقل** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 24 غير دالة إحصائياً أي أن أفراد العينة **لا يوافقون** على أن يصاحب زيادة الإنتاجية زيادة أجور العاملين.

احتلت الفقرة رقم : 13 المرتبة **الخامسة** بمتوسط حسابي بلغ : 3,16 وانحراف معياري 1,397 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 0,747 وهي **اقل** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 13 غير دالة إحصائياً أي أن أفراد العينة **لا يوافقون** على أن نظام الأجور والمرتبات نظام عادل يطبق على الأفراد وفقاً لمستوى ادائهم في وظائفهم.

وبصفة عامة نجد :

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات محور الرابع المتعلق بالأجور والمرتبات الأساسية والحوافز وبلغت القيمة T المحسوبة : 2.171 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، وهذا ما يدل على أن عبارات المحور دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة كما ان متوسط الحسابي **لاجمالي لعبارات** بمتوسط حسابي بلغ : 3.2830 أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **متوسط** على انه ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تعطي اهتمام بساسة الاجور والمرتبات الاساسية والحوافز للعاملين .

خامسا : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات **المحور السادس** : متعلق بتدريب الموارد البشرية

جدول رقم (12): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات **المحور السادس**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	Tقيمة	مستوى الدلالة Si g.	مستوى الموافقة
14.	تضع إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية متنوعة لموظفي إدارة الإنتاج.	3,91	0,874	6,990	0,000	عالي
15.	تراعى إدارة الموارد البشرية في عمليات التدريب التقنيات الحديثة بما يتوافق مع متطلبات وظيفة الإنتاج.	4,02	1,305	5,253	0,000	عالي
16.	تهدف ادارة الموارد البشرية الى تكوين مسيرين أكفاء تعتمد عليهم المؤسسة في حالة شغور منصب عن طريق الترقية.	4,04	0,878	7,981	0,000	عالي
	الكلية	3,9926	0,7264	9,166	0,000	عالي

قيمة ت الجدولة : 1.681 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 44

من خلال الجدول نجد :

احتلت الفقرة رقم : **16** المرتبة **الاولى** بمتوسط حسابي بلغ : 4,04 وانحراف معياري 0,878 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 7,981 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 16 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن تهدف ادارة الموارد البشرية الى تكوين مسيرين أكفاء تعتمد عليهم المؤسسة في حالة شغور منصب عن طريق الترقية.

احتلت الفقرة رقم : **15** المرتبة **الثانية** بمتوسط حسابي بلغ : 4,02 وانحراف معياري 1,305 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5,253 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 15 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن تراعي إدارة الموارد البشرية في عمليات التدريب التقنيات الحديثة بما يتوافق مع متطلبات وظيفة الانتاج.

احتلت الفقرة رقم : **14** المرتبة **الثالثة** بمتوسط حسابي بلغ : 3,91 وانحراف معياري 0,874 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 6,99 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 14 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن تضع إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية متنوعة لموظفي إدارة الإنتاج.

وبصفة عامة نجد :

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات محور الرابع المتعلق بتدريب الموارد البشرية وبلغت القيمة T المحسوبة : 9.166 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، وهذا ما يدل على أن عبارات المحور دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة كما ان متوسط الحسابي **لاجمالي لعبارات** بمتوسط حسابي بلغ : 3.999 أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على انه ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تهتم بشكل كبير بعمليات التدريب والتكوين وتحسين المستوى للموظفين.

سادسا : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات **المحور السابع** : بتخطيط المسار الوظيفي
جدول رقم (13): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور السابع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Si g.	مستوى الموافقة
17.	إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته.	3,87	1,079	5,390	0,000	عالي
18.	تقوم إدارة الموارد البشرية على العمل لتحقيق التوافق بين قدرات الفرد واحتياجات المؤسسة لتحقيق أهدافها.	3,76	1,026	4,940	0,000	عالي
19.	تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات النزاع في العاملين الفرد والمؤسسة.	3,65	1,213	3,521	0,001	عالي
	الكلية	3,763	0,854	5,989	0,000	عالي

قيمة ت الجدولة : 1.681 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 44

من خلال الجدول نجد :

احتلت الفقرة رقم : **17** المرتبة **الاولى** بمتوسط حسابي بلغ : 3,87 وانحراف معياري 1,079 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5,39 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 17 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته.

احتلت الفقرة رقم : **18** المرتبة **الثانية** بمتوسط حسابي بلغ : 3,76 وانحراف معياري 1,026 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4,94 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 18 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن تقوم إدارة الموارد البشرية على العمل لتحقيق التوافق بين قدرات الفرد واحتياجات المؤسسة لتحقيق أهدافها.

احتلت الفقرة رقم : **19** المرتبة **الثالثة** بمتوسط حسابي بلغ : 3,65 وانحراف معياري 1,213 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3,521 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 19 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات النزاع في العاملين الفرد والمؤسسة.

وبصفة عامة نجد :

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات محور الرابع المتعلق بتخطيط المسار الوظيفي وبلغت القيمة T المحسوبة : 5.989 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، وهذا ما يدل على أن عبارات المحور دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة كما ان متوسط الحسابي **لاجمالي لعبارات** بمتوسط حسابي بلغ : 3.763 أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على انه ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تهتم بالمسار الوظيفي للموظفين خاصة من ناحية تحقيق التوافق بين قدرات الفرد واحتياجات المؤسسة لتحقيق أهدافها و تقليل احتمالات النزاع في العمليين الفرد والمؤسسة...

سابعاً : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات **المحور الثامن** : دور ادارة الموارد البشرية في تحسين الانتاج

جدول رقم (14): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الثامن

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Si g.	مستوى الموافقة
20	الاستخدام الكفاء للموارد البشرية يساهم في تحسين انتاجية المؤسسة.	3,88	0,851	6,809	0,000	عالي
21	تشارك إدارة الموارد البشرية بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين إنتاجية المؤسسة.	3,69	1,158	3,864	0,000	عالي
22	يشارك خبراء الموارد البشرية بفعالية في إعداد تصميم البرامج الخاصة بتحسين الإنتاجية على مستوى المؤسسة.	3,70	1,245	3,676	0,001	عالي
23	الإضافات المستمرة للمعارف العلمية الجديدة من الموارد البشرية يؤدي الى ارتفاع مستمر في الإنتاجية.	3,77	1,020	4,935	0,000	عالي
	الكلية	3,7655	0,7542	6,655	0,000	عالي

قيمة ت الجدولة : 1.681 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 44

من خلال الجدول نجد :

احتلت الفقرة رقم : 20 المرتبة **الاولى** بمتوسط حسابي بلغ : 3,88 وانحراف معياري 0,851 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 6,809 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 20 ذات دلالة إحصائية

وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن الاستخدام الكفاء للموارد البشرية يساهم في تحسين انتاجية المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم : 23 المرتبة **الثانية** بمتوسط حسابي بلغ : 3,77 وانحراف معياري 1,02 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4,935 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 23 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن الإضافات المستمرة للمعارف العلمية الجديدة من الموارد البشرية يؤدي الى ارتفاع مستمر في الإنتاجية.

احتلت الفقرة رقم : 22 المرتبة **الثالثة** بمتوسط حسابي بلغ : 3,7 وانحراف معياري 1,245 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3,676 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 22 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن يشارك خبراء الموارد البشرية بفعالية في إعداد تصميم البرامج الخاصة

احتلت الفقرة رقم : 21 المرتبة **الرابعة** بمتوسط حسابي بلغ : 3,69 وانحراف معياري 1,158 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3,864 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 21 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن تشارك إدارة الموارد البشرية بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين إنتاجية المؤسسة.

وبصفة عامة نجد :

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات محور الرابع متعلق دور ادارة الموارد البشرية في تحسين الانتاج وبلغت القيمة T المحسوبة : 6.665 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، وهذا ما يدل على أن عبارات المحور دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة كما ان متوسط الحسابي **لاجمالي لعبارات** بمتوسط حسابي بلغ : 3.76 أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على دور ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وفعالية جهودها لتحسين الانتاجية بالمؤسسة

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

أولاً : اختبار الفرضية 01 : تعتبر إدارة الموارد البشرية المحرك الرئيسي داخل المؤسسة من خلال الوظائف التي

تؤديها

الفرضية الصفرية H_0 : لا تعتبر إدارة الموارد البشرية المحرك الرئيسي داخل المؤسسة من خلال الوظائف التي

تؤديها.

الفرضية البديلة H_1 : تعتبر إدارة الموارد البشرية المحرك الرئيسي داخل المؤسسة من خلال الوظائف التي تؤديها

والقاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة 'T' المحسوبة أكبر من قيمة 'T' المجدولة عند

مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (44) فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1

جدول رقم (15) يبين نتائج اختبار الفرضية 01

المحور	المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
المحور الثاني : وصف وتوصيف الوظيفة	3,8667	عالي
المحور الثالث : وظيفة تخطيط الموارد البشرية	3,7333	عالي
المحور الرابع : وظيفة الاختيار والتعيين	3,8667	عالي
المحور الخامس : خاص بالأجور والمرتبات والحوافز	3,2830	متوسط
المحور السادس : وظيفة التدريب الموارد البشرية	3,9926	عالي
المحور السابع : خاص بتخطيط المسار الوظيفي	3,7630	عالي
الكلية	3,7550	عالي

البيان	t المحسوبة	t الجدولية	Sig-t	نتيجة اختبار الفرضية	
				H_1	H_0
نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 02	6,849	1.681	0,000		
نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 03	6,201	1.681	0,000		
نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 04	7,912	1.681	0,000		
نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 05	2,171	1.681	0,035		
نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 06	9,166	1.681	0,000		
نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 07	5,989	1.681	0,000		
نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات الكلية لاداء ادارة الموارد البشرية	7,792	1.681	0,000	قبول	رفض

المصدر: من إعدادنا اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار t لنتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على عبارات أداء إدارة الموارد البشرية بلغ : 7.792 وهو أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(1.681)، وهذا ما يدل على المحور أداء إدارة الموارد البشرية دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، خاصة من خلال : التخطيط ، تطبيق الامثل لمعايير الاختيار والتعيين، التكوين والتدريب وتحسين المستوى للموظفين ، تخطيط المسار الوظيفي

وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، تعتبر إدارة الموارد البشرية المحرك الرئيسي داخل المؤسسة من خلال الوظائف التي تؤديها

ثانياً : اختبار الفرضية 02 : كفاءة ومردودية إنتاجية المؤسسة يعود الى فعالية ادارة الموارد البشرية

الفرضية الصفرية H_0 : كفاءة ومردودية إنتاجية المؤسسة يعود الى فعالية ادارة الموارد البشرية

الفرضية البديلة H_1 : كفاءة ومردودية إنتاجية المؤسسة لا يعود الى فعالية ادارة الموارد البشرية كفاءة ومردودية إنتاجية المؤسسة يعود الى فعالية ادارة الموارد البشرية هي إذا كانت قيمة 'T' المحسوبة أكبر من قيمة 'T' المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (44) فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1

جدول رقم (16) يبين نتائج اختبار الفرضية 02

المحور		المتوسط الحسابي		مستوى الموافقة	
المحور الثامن : دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية		3,7655		عالي	
البيان	t المحسوبة	t الجدولية	(Sig-t)	نتيجة اختبار الفرضية	مستوى الموافقة
				H_1	H_0
نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثامن	6.655	1.681	0,000	قبول	رفض

المصدر: من إعدادنا اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار t لنتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على عبارات دور إدارة الموارد البشرية وفي تحسين الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة بلغ : 6.655 وهو أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(1.681)، وهذا ما يدل على المحور الثامن دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، خاصة من خلال : الاستخدام الكفء للموارد البشرية يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة. فعالية خبراء الموارد البشرية في إعداد تصميم البرامج الخاصة ، فعالية إدارة الموارد البشرية في الجهود التنظيمية لتحسين إنتاجية المؤسسة. وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، كفاءة ومردودية إنتاجية المؤسسة يعود إلى فعالية إدارة الموارد البشرية.

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل الوقوف على اهمية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من خلال ما تقوم به من وظائف الدور الفعال وكفاءة اداء مصالحها، ثم حاولنا معرفة تأثير هذه الادارة على انتاجية مؤسسة مطاحن الحضنة من خلال الاستبيان الموزع على مجموعة من الموظفين داخل المؤسسة. وما يمكن استخلاصه من الدراسة الميدانية هو ان ادارة الموارد البشرية تعتبر المحرك الرئيسي داخل مؤسسة مطاحن الحضنة من خلال الاداء الكفؤ لوظائفها والحرص على رفع مردودية انتاجية المؤسسة.

الخاتمة

المؤسسة وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية بغية تحقيق أهداف معينة وجدت من أجلها، فهي تنظيم إنتاجي معين تتولى بيع عوامل إنتاجية معينة في السوق لتحقيق الربح، وإشباع رغبات الزبائن، و هي بذلك تمارس النشاط الإنتاجي، والنشاطات المتعلقة به من: تخزين، وشراء، وتسويق، وتموين، فالمؤسسة الإنتاجية تعمل دائما على تطوير مختلف منتجاتها، وأساليب إنتاجها لأجل بقائها، واستمرارها، ونموها، إذ يعتبر الإنتاج " الهدف الرئيسي للنشاط الاقتصادي"، والإدارة هي التي تستطيع أن تنسق بين مختلف أطرافها ووظائفها، ومن ثم تحقيق الأهداف الموضوعية بأفضل الطرق. فالإدارة هي حسن استخدام جهود الأفراد وموارد المؤسسة، ومن ثم تظهر أهمية " إدارة الإنتاج ".

فالإدارة عامة وإدارة الإنتاج بمختلف وظائفها (التخطيط، التنظيم، الرقابة) هي التي تزود الجهود الإنسانية بالفاعلية، فهي تساعد على تحقيق أفضل المنتجات من سلع وخدمات، وأفضل المؤسسات والمعدات، وأفضل العلاقات الإنسانية.

كما بلغ الاهتمام بموضوع تنمية الموارد البشرية في المؤسسات ذروته في زماننا الحاضر، ذلك لأنه ليس كالنظريات التي ينتهي بها الأمر في سلة المهملات أو في درج، أو على رف إحدى المكتبات، فلقد خصصت له بعض الجامعات برنامجا خاصا، إذ وجدت من الضروري أن يلم الإداريون المقبولون بهذه التقنيات كي يتمكنوا من التجاوب و التفاعل إيجابا مع كل ما يحدث من تقلبات.

و في سياق ذلك نختتم بحثنا هذا بعرض بعض النتائج التي تم التوصل إليها في كل من الجانب النظري و التطبيقي، و تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات التي نراها ضرورية فيما يخص اثر ادارة الموارد البشرية في انتاجية المؤسسة.

نتائج الدراسة:

1- إن الانتاجية عموما هي نسبة الانتاج إلى المستخدم من عناصر الإنتاج، ويتضح من خلال هذا أن الإنتاجية ستستخدم للتعبير عن اتجاهين، الأول كمؤشر لتقييم الاداء العام للمؤسسة من خلال الاتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الانتاجية فيها والذي يعكس درجة استثمار المؤسسة لمواردها المتاحة وهذا ما يعبر عنه بالإنتاجية الإجمالية لعناصر الإنتاج والثاني كمؤشر لقياس أداء أحد عناصر الإنتاج داخل المؤسسة وقياس درجة استثماره وهو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية لعنصر الإنتاج.

2- إن الانتاجية هي محصلة للتفاعل عوامل عديدة داخلية و خارجية فهي عبارة عن هيكل معقد من العلاقات الإنتاجية بين الموارد المتاحة بالمؤسسة و المحيط الخارجي.

3- ان قياس الانتاجية سواء كانت الاجمالية ام الجزئية يعتمد على توفر البيانات الاحصائية والمعلومات والاهداف المتوفرة حتى عملية القياس.

4- إن تحسين الإنتاجية يعد مطلباً أساسياً لجميع المستويات سواء على مستوى الوحدات الاقتصادية أو على المستوى القومي.

5- ان تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الانتاجية ادى الى تعدد الاساليب التي يمكن ان تؤدي الى تحسينها اذا ما توافرت لها المقومات الاساسية لذلك، سواء ارتبطت هذه المقومات بالحكومات و الهيئات المحلية او ارتبطت بالإدارة و العمال بالمؤسسة

6- إن الموارد البشرية بالمؤسسات تمثل جوهر العملية أو النشاط الإنتاجي، وتشتد الحاجة إلى هاته الموارد لرسم الخطط والاستراتيجيات واتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إما الى نجاح المؤسسة وتحقيق النمو والازدهار أو تؤدي إلى الفشل والانهيار. كما تعد الموارد البشرية بالمؤسسة المتغيرة الموجهة للتكنولوجيات وجعلها ذات جدوى وفاعلية لتحسين الإنتاجية وتنمية القدرات التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بصفة عامة

7- تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة والمترابطة والتي تهدف إلى ترشيد استغلال الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء ورضى وسلوك الأفراد والتي تعتبر المتغيرات الضمنية للعنصر البشري المؤثر على الإنتاجية وبالتالي فإن استهداف التأثير على هاته المكونات يؤدي الى تحسين الإنتاجية، ومن هذا المنطلق يعتبر تحليل الأعمال وتخطيط القوى العاملة والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء الأساليب الموجهة لهذا الأداء والرضى والسلوك وتوجيهها نحو هدف تحسين الإنتاجية.

اقتراحات :

بناءً على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة النظرية التحليلية لإشكالية تأثير دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية نقدم ضمن هذه الفقرة توصيات يمكن الاستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو على مستوى صياغة و تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية التي تحتاج الى نقلة استراتيجية في تسيير مواردها البشرية، ومن أهم التوصيات التي يمكن تقديمها هي :

1- يجب على المؤسسة الاقتصادية اعتبار مواردها الداخلية و كفاءاتها الإستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول، والقدرات، والمعرفة مصدر ميزتها التنافسية، بسبب امكانية التحكم فيها، والسيطرة عليها. خاصة الموارد البشرية والكفاءات الفردية بسبب قدرتها على خلق القيمة، وبالتالي يجب على تلك المؤسسة ضرورة استقطاب تلك الموارد

والكفاءات النادرة، و الفريدة، والمتميزة، والاحتفاظ بها. وإدراك المؤسسة الاقتصادية أن مصدر ميزتها التنافسية يكمن في جودة مخزون رأس مالها البشري والفكري، وتوظيف وتثمين معرفتها الكامنة.

2- إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة تدريب، وتحفيز، واتصال وتقييم أداء، و وضع خطط، وتنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل.

3- ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالرأس المال الفكري ممثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية، والتنظيمية، والإبداعية، الابتكارية التي تمكن المؤسسة من إنتاج الأفكار الجديدة، التي تسمح باغتنام نقاط القوة الداخلية واقتناص الفرص المتاحة في البيئة التنافسية، مع التعامل مع الافراد كعينات غير متماثلة بسبب تباين قدراتهم على خلق القيمة.

قائمة المراجع

اولا : بالغة العربية:

أ. الكتب :

1. أبرينام. أسادتشيا: الكنزية الحديثة، ترجمة د. عارف دليلا، بيروت: دار الطليعة، 1979.
2. أحمد راشد و عبد المنعم محمد حمودة: أساسيات التفتيش و جودة الإنتاج، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976.
3. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1984.
4. أحمد صقر عاشور، د. علي الشرقاوي: إدارة النظم و العمليات و الممارسات ، الدار الجامعية، القاهرة ، 1990.
5. أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
6. أحمد عبد الفتاح منجى و آخرون : الإنتاجية، بيمنكو للاستشارات الهندسية، القاهرة، 1987.
7. احمد ماهر: دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1995.
8. احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2001 .
9. أحمد محمد المصري: الإدارة و المدير العصري، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1998.
10. إسماعيل عرباجي: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998.
11. إيهاب صبيح محمد زريق: الإدارة الأصول و النظريات، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، مصر، 2001.
12. جماعة من الاقتصاديين الألمان: الأجور و الإنتاجية، ترجمة د. عدنان رؤوف، (الموصل: مؤسسة دار الكتب للطباعة و النشر: 1978 .
13. جمال الدين محمد المرسي: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين ،الدار الجامعية، الاسكندرية،2002.
14. جميل أحمد توفيق وعلي شريف: الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980.
15. حسين يريقي ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2007. 2008 .
16. حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بدون تاريخ.
17. خالد عبد الرحمان الهيبي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، 2005.
18. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الكويت، 2003.
19. الداوي الشيخ: اقتصاد المؤسسة، مركز الطباعة لجامعة الجزائر، الجزائر، 1998.
20. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.

21. سعاد نائف برنو طي، إدارة أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000 .
22. سعيد أوكيل، وظائف المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
23. سعيد يس عامر، خالف يوسف الخلق : الإنتاجية القياسية، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 1984 .
24. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
25. صلاح عبد الباقي: ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999-2000.
26. صلاح عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.
27. عادل حسن: مشاكل الإنتاج الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.
28. عبد الرحمان عليان: رفع الكفاءة الإنتاجية في ظلّ المتغيّرات العالمية ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
29. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
30. عبد القادر محمد عبد القادر عطية: الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1998 .
31. عرباجي إسماعيل: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1996.
32. علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة، سنة 1999.
33. علي السلمي: الإدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة 1994.
34. علي الشرقاوي : إدارة النشاط الإنتاجي ، مدخل التحليل الكمي ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2000.
35. علي غربي، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى ،دار الفجر للنشر و التوزيع، الأردن ، 2007.
36. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2006 .
37. عمر وصفي عقيلي: إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
38. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية -بعد استراتيجي- الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
39. كامل المغربي وآخرين: أساسيات في الإدارة، دار الفكر، الأردن، 1995.
40. كامل محمد المغربي: التنظيم الصناعي و العملية الإنتاجية، مفاهيم الإدارة الصناعية، دار الفكر للطباعة و للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1995.
41. مارتن نيل بايلي و آخرون: النمو مع المساواة هدف السياسة الاقتصادية للقرن القادم، ترجمة: د. محمد فتحي صقر، مركز الأهرام للترجمة و النشر، القاهرة، 1996.
42. محمد الزين خاف ربي: ترجمة جمال خلفه، تقنيات المحاسبة (الجزء الأول)، دار ابن رشد للنشر و التوزيع، الجزائر، 2001-2002.

43. محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
44. محمد سويلم: الإدارة ، دار الهاني، مصر، 1994
45. محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004 .
46. محمد كمال عطية: القياس و المعايرة في خدمة تحقيق الكفاية الإنتاجية، مطبعة الانتصار، الإسكندرية، 1993.
47. محمود منصورى : ادارة النظم و العمليات الانتاجية ، دار الكتب الوطنية، ليبيا ، 1993.
48. مصطفى أحمد بشيد: معوقات و مشاكل الانتاجية و كيفية تحسينها ، مجلة الكفاية الانتاجية ، مصر، 1989.
49. مصطفى محمود ابو بكر: الموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005-2004.
50. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، دار الابد و لآوى، الطبعة الأولى، عمان ، 1994.
51. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الطبعة الاولى، الجزائر، 1998.
52. نبيل محمد مرسي: استراتيجية الإنتاج و العمليات (مدخل استراتيجي)، دار الجامعة الجديدة، مصر.

ب. رسائل وأطروحات جامعية

1. بن عنتر عبد الرحمان : من أجل تحسين الانتاجية و رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة لليوم الدراسي حول الانتاجية و عقلانية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الذي عقدته كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، بسكرة، اليوم الدراسي، 2002.
2. جلال عبد الله محمد: اثر بعض استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الاداء الوظيفي، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد لنيل درجة ماجستير علوم في ادارة الاعمال، جامعة السليمانية، 2010.
3. الزغودي محمد السايح: مراجعة ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب - ALFAPIPE - غرداية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية ، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة 2012/2011 .
4. عبد الرحمان بن عنتر: دراسة أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 1995.
5. عبد النور مدب، خالد طاهري: دراسة تقييمية للوضع المالي والاقتصادية للمؤسسة ، مذكرة مهندس دولة في التخطيط ، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء ، الجزائر، 2005.

6. عوض مختار هلودة: الإنتاجية و رفع مستوى الإنتاجية ، بحث مقدم للمؤتمر الثاني لقسم الاقتصاد، جامعة القاهرة، أبريل، 1991.

7. فائزة بوراس: تخطيط المسار الوظيفي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007.

8. فتحي رزق سالم السوافيري : تطوير نماذج القياس المحاسبي للإنتاجية مع التطبيق على قطاع الصناعات الدوائية في مصر، رسالة دكتوراه ، مكتبة كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1990.

9. لعساس اسيا: التخطيط والرقابة على الانتاج في المؤسسة الانتاجية "حالة وحدة عيسات ايدر للطحين الواقعة في الحراش"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001/2000.

10. محمد أمين مراكشي: فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية ، دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، أكتوبر 2005.

11. مليكة زغيب: أدوات التحليل المالي للمؤسسة العمومية الصناعية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، دفعة 1998 – 1997.

ج. مجالات ومقالات وملتقيات علمية.

1. إبراهيم عبد الحكيم: الكفاية الإنتاجية في الصناعة العربية ، مجلّة التنمية الصناعية العربية، العدد التاسع، 1990.

2. بن عنتر عبد الرحمان : دور الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ، تقرير مقدم للمؤتمر العربي الثالث في الادارة ، الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الادارية، المؤتمر ، بيروت، 2002.

3. قطب شعيب مذكور: علاقة الإنتاجية بالمعنويات، مجلّة الإدارة، المجلّد السابع عشر، العدد الثاني، أكتوبر 1984.

4. مراد سكاك ، التدقيق الاجتماعي بين رهانات الواقع وتحديات المستقبل، كلية الحقوق العلوم الاقتصادية، المؤتمر الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والأفاق، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة أيام – 11 و12 أكتوبر 2010.

5. منصور فهمي: إنتاجية العمل في ضوء الدوافع و الحوافز، مجلّة الإدارة ، المجلّد السابع عشر، العدد الأول، يوليو 1984.

6. وجيه عبد الرسول العلي : عوامل التغيير في إنتاجية العمل ، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني ، 1983.

ثانية : بالغة الأجنبية:

1. D'ENTREPRISE, DUNOD, PARIS 2004.
2. RayomVatier, Gestion de Ressources Humaines, édition Nathan, Paris, 1988.
3. Solomon F. "WhichProductivity ?" The Monthly labour Review, Vole 85.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي أحاول من خلاله معرفة: "اثر ادارة الموارد البشرية في انتاجية المؤسسة"، وهذا في اطار اعداد مذكرة ماستر اكاديمي بجامعة محمد بوضياف المسيلة، يرجى منكم الاطلاع على اسئلة الاستمارة والاجابة عليها بدقة و موضوعية مع تعهدي لكم بسرية المعلومات اذ لا يتم استعمالها في غير اغراضها العلمية، ونشكركم على تعاونكم معنا وصبركم مسبقا.

الطالبة:

فاطيمة سيداعمر

الاستاذ المشرف:

عطالله ياسين

يرجى من سيادتكم المحترمة وضع علامة: x في المكان المناسب.

أولاً: الاسئلة الخاصة بالبيانات العامة.

الجنس: ذكر انثى

السن: أقل من 30 سنة أكبر من 30 سنة وأقل 40 سنة أكبر من 40 سنة

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الخبرة: من 0-5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

ثانياً: الاسئلة الخاصة بوظيفة وصف وتوصيف الوظيفة

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تعمل إدارة الموارد البشرية على توصيف وظيفة الانتاج بكل دقة تجعلها قادرة على إداء مهامها.					
2	تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع معايير لتوظيف طالبي العمل في وظيفة الانتاج.					

ثالثاً: الاسئلة الخاصة بوظيفة تخطيط الموارد البشرية

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	عند عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى وظيفة الانتاج يتم تشخيصها بشكل يسمح لها بتغطية كل احتياجاتها.					
2	تخطيط الموارد البشرية يؤدي الى الحد من حالات المخاطرة في تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد ذوي المهارات.					
3	تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على التنبؤ بمتطلبات العمل المستقبلية من الموارد البشرية.					

رابعاً: الاسئلة الخاصة بوظيفة الاختيار والتعيين

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
6	عند عملية الاختيار تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعايير الموضوعية سلفاً.					
7	تعمل إدارة الموارد البشرية بكل الجهود الممكنة لتوظيف من هم ذوي كفاءة ومهارة عاليتين.					
8	تراعي ادارة الموارد البشرية عدم احتواء نماذج طلب التوظيف على اسئلة متحيزة التي تستبعد فئات معينة من احتمال شغل الوظيفة.					
9	تضع ادارة الموارد البشرية مختصين للقيام بالمقابلات مع المتقدمين للوظيفة.					
10	قبل تعيين أي موظف جديد تحدد ادارة الموارد البشرية مدى قدرته الصحية لأداء العمل المطلوب.					

خامسا: الاسئلة الخاصة بالأجور والمرتبات الاساسية والحوافز

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
11	تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع نظام للأجور يساهم في رفع كفاءة موظفي وظيفة الانتاج.					
12	تضع إدارة الموارد البشرية نظام تحفيزي عادل يشجع العمال على مضاعفة الانتاج.					
13	نظام الأجور والمرتبات نظام عادل يطبق على الأفراد وفقا لمستوى ادائهم في وظائفهم.					
24	يصاحب زيادة الإنتاجية زيادة اجور العاملين					
25	نظام الحوافز يهدف الى اظهار القوى الكامنة لدى العمال وتوجيهها نحو خدمة الإنتاج.					

سادسا: الاسئلة الخاصة بوظيفة تدريب الموارد البشرية

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
14	تضع إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية متنوعة لموظفي إدارة الإنتاج.					
15	تراعى إدارة الموارد البشرية في عمليات التدريب التقنيات الحديثة بما يتوافق مع متطلبات وظيفة الانتاج.					
16	تهدف ادارة الموارد البشرية الى تكوين مسيرين أكفاء تعتمد عليهم المؤسسة في حالة شغور منصب عن طريق الترقية.					

سابعا: الاسئلة الخاصة بتخطيط المسار الوظيفي

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
17	إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته.					
18	تقوم ادارة الموارد البشرية على العمل لتحقيق التوافق بين قدرات الفرد واحتياجات المؤسسة لتحقيق أهدافها.					
19	تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات النزاع في العمل بين الفرد والمؤسسة.					

ثامنا: الاسئلة الخاصة بدور ادارة الموارد البشرية في تحسين الانتاجية

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
20	الاستخدام الكفؤ للموارد البشرية يساهم في تحسين انتاجية المؤسسة.					
21	تشارك إدارة الموارد البشرية بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين إنتاجية المؤسسة.					
22	يشارك خبراء الموارد البشرية بفعالية في إعداد تصميم البرامج الخاصة بتحسين الإنتاجية على مستوى المؤسسة.					
23	الاضافات المستمرة للمعارف العلمية الجديدة من الموارد البشرية يؤدي الى ارتفاع مستمر في الإنتاجية.					

شكرا على تعاونكم معنا.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص:

تعد إدارة الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام من أهمها: "تحليل وتوصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المؤسسة." تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح، فهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى : كالتسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: ادارة الموارد البشرية، تحسين الانتاجية.

Résumé

La gestion des ressources humaines comme le cœur battant de la gestion moderne, car ils assument les fonctions et les tâches de la plus importante: "l'analyse et la caractérisation des emplois, de la planification des ressources humaines, attirer des ressources humaines, de stimuler les ressources humaines, le développement et la formation des ressources humaines, en plus de l'activité traditionnelle sur les affaires de ressources humaines dans l'entreprise ». Renforcer sa position dans la structure organisationnelle de l'institution et en faire un moyen de survie et la pérennité de l'activité et de succès, ils ne sont pas moins important que le reste des autres fonctions: tels que le marketing, la production et de la finance, ainsi que l'importance de l'élément humain et son impact sur l'efficacité productive de l'institution.

Mots clés: gestion des ressources humaines, améliorer la productivité.