



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي ميلة

الرقم التسلسلي:

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ميدان: علوم اقتصادية، التسيير والتجارة

التخصص: مـالـيـة

الشعبة: علوم التسيير

مذكرة بعنوان

أساليب تطوير الموارد البشرية و أثرها على الإنتاجية في المؤسسة الصناعية.

دراسة حالة : مؤسسة * سوناريك * وحدة فرجية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس ل.م.د في علوم التسيير

تخصص مالية

إشراف الأستاذة

علي موسى أمال

إعداد الطلبة

- بوكحول عبد المؤمن

- قيدوش نافع

- معبود لطفي

السنة الجامعية: 2011 - 2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

قال تعالى: «.....» وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه
وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر
أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما
وقل لهما قولا كريما. «سورة الإسراء (الآية 23)

إلى من مهما عبرت ومهما قلت ماوفيت، إلى رمز الحنان وعنوان الأمومة، إلى التي أرضعتني
من لبنها، وغذتني من حنانها، إلى هبة الرب وكمال الود وصفاء القلب، إلى الحائرة دوما
عني، والمشتاقة دائما لي، والحنونة أبدا علي: أمي الغالية حفظها الله
إلى الذي ينقدح عزما ويتقد قوة ويتدفق حلما ويفيض كرما وينساب سماحة ويتلفظ حكما إلى
الذي رباني فأحسن تربيتي وأمدني بكل ما أوتي من قوة سواء مادية أو معنوية: أبي العزيز
حفظه الله.

إلى من كانوا ولا زالوا سندا لي في الحياة إخوتي و أخواتي: توفيق، صباح، مراد، فؤاد، ياسين،
محمد، سناء. بالإضافة إلى رتيبة و سمية بدن أن أنسى سامي .

إلى الشجرة التي كنت غصنا من أغصانها عائلتي الكريمة " بوكحول " .

إلى الأصدقاء والصديقات الذين كانوا سندا لي في الحياة و الدراس .

إلى كل عمال مؤسسة سوناريك

وإلى الأستاذة المحترمة المشرفة: علي موسى أمال

إلى كل من يحب عبد المؤمن ويتمنا له النجاح

عبد المؤمن

الإهداء

قال تعالى: «.....» وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما. «سورة الإسراء (الآية 23)

* إلى الذي أفنى زهرة شبابه في خدمتي إلى الذي وفر لي كل سبل النجاح لأنهل من مناهل العلم وأسير في مناكبه وعلمني أن أقدس التعليم. أبي العزيز "الخوجة"
* إلى الشمعة التي تحترق من أجل إضاءة دربي إلى التي سهرت لأجلي الليالي الطوال إلى التي رعتني وتعبت لأجلي أمي الحنون " خديجة "
* إلى من شاركوني الفرحه و الحزن إلى من شاركوني الفرحه و الحزن إخوتي
* إلى الشجرة التي كنت غصنا من أغصانها عائلتي الكريمة " معبود"
* إلى الأصدقاء والصديقات الذين كانوا سندا لي في حياتي
و إلى الأستاذة الكريمة المشرفة
"على موسى أمال"

* إلى كل افراد قسما المحاسبة والموارد البشرية بشركة سوناريك
* إلى كل من يحب " لظفي" ويتمنا له النجاح
* إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

" لظفي "

إهداء :

بسم الله الرحمن الرحيم

" و من يتق الله يجعل له مخرجا " صدق الله العظيم

الحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله

أهدي عملي هذا إلى:

إلى شعاع الأمل في حياتي و سندي أُمي و أبي العزيزين أطال الله في عمرهما.

إلى كل العائلة دون استثناء كبير و صغير

إلى جميع أساتذتي في المركز الجامعي ميلة و أخص بالشكر الأستاذة المشرفة

" علي موسى أمال "

إلى أصدقائي الأعراف رفقاء دراستي الجامعية

و إلى زملاء في المذكرة: لطفي و عبد المؤمن

نافع.

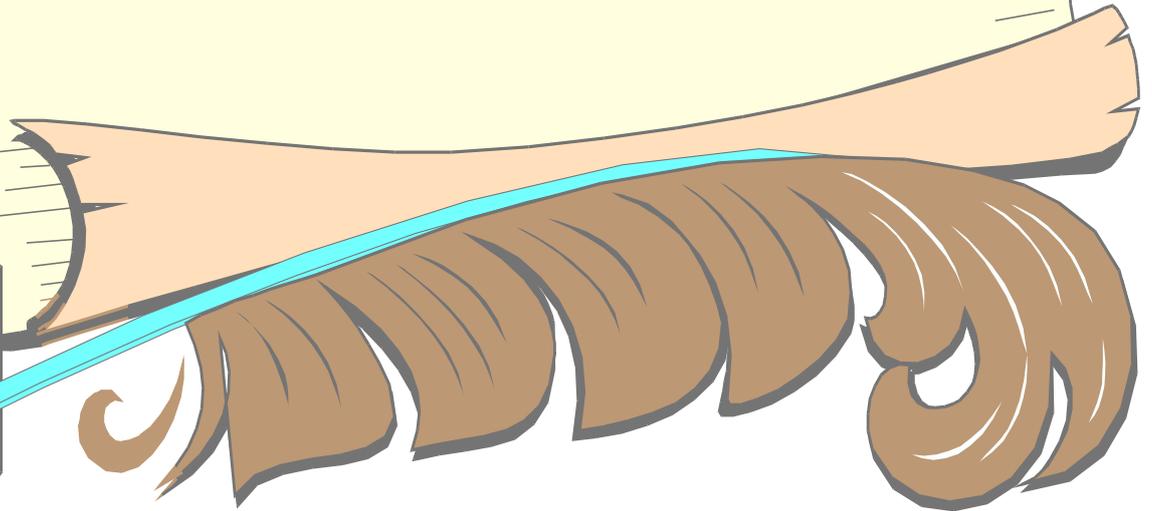
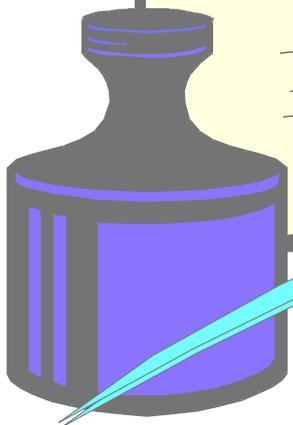
عرفان وتقدير

قال الله تعالى: { رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ
نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ
فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ } سورة النمل الآية (19) .

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا
لإتمام هذا العمل المتواضع
كما نتوجه بعظيم الشكر والامتنان
والعرفان والتقدير للأستاذة الفاضلة
*** علي موسى أمال ***

لما أولته لنا من اهتمام عظيم وما
تفضلت به علينا من نصح وإرشاد وتوجيه
ولما بذلته من جهد كبير لإنجاز هذا
البحث على هذا الوجه، فجزاها الله
خير الجزاء وجعل ذلك في ميزان حسناتها
يوم القيامة .

ونشكر كل من قدم لنا يد العون
والمساعدة في إتمام هذه المذكرة من
قريب أو من بعيد .



المقدمة



المقدمة:

أصبحت الدول تسعى حالياً لتحقيق التنمية و النمو الاقتصاديين من أجل الحصول على مستويات مرغوبة من الرفاهية الاقتصادية خاصة تلك المصنفة ضمن الدول السائرة في طريق النمو، بيد أنه إذا كانت هذه الغاية الأساسية و الملحة فكيف يكون السبيل إلى تحقيقها؟

إن المؤسسة الاقتصادية تمثل الأداة و النواة الأساسية لأحداث التنمية و النمو في أي اقتصاد كان، حيث أن نجاحها يؤدي إلى نجاح الاقتصاد القومي و فشلها يؤدي إلى إضعافه و فشله.

إن درجة نجاح المؤسسة اليوم تقاس بمدى قدرتها على تحقيق معدلات أعلى من الإنتاجية ذلك أن هذه الأخيرة لها تأثيرات لا يمكن إهمالها سواء على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة كتحسين الربحية و تنمية القدرة التنافسية، أو على المستوى القومي كتحقيق الرخاء الاقتصادي و السيطرة على تضخم و تحقيق التنمية الاقتصادية.

إن المؤسسة و في سبيل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها لابد أن تتوفر على مجموعة من الموارد، و هذه الموارد تتمثل بصفة عامة في الموارد البشرية و المالية و الموارد المادية المتمثلة في المباني و الآلات إلى غير ذلك، والتي يجب توافرها بما يتناسب مع نشاط المؤسسة و لا يجب أن نخفل موردين آخرين و هما إدارة الموارد البشرية و الأساليب التنموية لتطوير العنصر البشري، وفي هذا الصدد نتساءل: من الذي يجعل المؤسسة أكثر إنتاجية هل أسلوب التنمية أو أسلوب التدريب أو أسلوب التكوين أو أسلوب التحفيز أو المزايا و الخدمات المقدمة للعاملين.

جاءت دراستنا في مجموعة من الفصول تأتي في مقدمتها ، المقدمة العامة حيث كانت مدخلا لبحثنا بهدف الإلمام بجميع جوانب الموضوع وهذا للإجابة على الإشكالية و التساؤلات المذكورة فيها و التأكد من الفرضيات الواردة على مستواها، فإننا قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول، فقد تناولنا في الفصل الأول (التمهيدي) تحت عنوان الموارد البشرية، حيث تطرقنا فيه إلى عنصرين، يهتم الأول بالموارد البشرية و الثاني بإدارة الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان أساليب تطوير الموارد البشرية والذي بدوره قسمناه إلى خمسة عناصر حيث حاولنا في كل عنصر التركيز على أسلوب معين في تنمية الموارد البشرية، فالأول أسلوب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة و الثاني أسلوب التكوين و الثالث أسلوب التحفيز و الرابع أسلوب التدريب أما الخامس أسلوب المزايا و الخدمات المقدمة للعاملين.

أما الفصل الثالث فقد جاء تحت عنوان الإنتاجية في المؤسسة الصناعية حيث تطرقنا إلى مفهوم و أنواع الإنتاجية، و كيفية قياسها و العوامل المؤثرة فيها و كيفية تحسينها.



أما فيما يخص الفصل الرابع والأخير فيمثل الجانب التطبيقي لموضوعنا حيث قسمناه كالتالي: العنصر الأول تحدثنا فيه عن تعريف المؤسسة وتطورها التاريخي وهيكلها التنظيمي، أما العنصر الثاني فأبرزنا واقع الأساليب التنموية المنتهجة في المؤسسة، أما العنصر الثالث فعملنا من خلاله على إظهار أثر تطوير أساليب الموارد البشرية على المؤسسة الصناعية، وأخيرا قمنا بوضع أهم النتائج والتوصيات و من ثم الخاتمة العامة .

01/ إشكالية البحث:

و لما كانت الموارد البشرية تحتل كل هذه الأهمية في تحقيق أهداف المنظمات فان الأمر يتطلب الاهتمام بشؤونها من قبل جهة إدارية متخصصة تركز فيها جميع الوظائف و الأنشطة ذات العلاقة بها و التي تضمن توفر قدرات عالية من التنظيم و الاستثمار في هذه الموارد.

إن إدارة الموارد البشرية و وظائفها تمثل الجهة الإدارية التي يقع على عاتقها إدارة هذه الموارد كما أنها تمثل الإطار العام الشامل الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة سواء أن شملت هذه الأهداف تحسين الإنتاجية أو الربحية أو تنمية القدرة التنافسية ... الخ، فمع التطور التكنولوجي و الاندماج في الاقتصاد العالمي و تغير مفاهيم و أساليب الإدارة و ادخال الحاسبات الالكترونية في أساليب العمل و النتاج و مع اتساع الأعمال و زيادة التخصصات و تعدد الخبرات و زيادة حدة المنافسة تبدو الأهمية الكبرى في إدارة الموارد البشرية في تفعيل الخبرات و القدرات البشرية بشكل مستمر و نوعي، و هو ما يؤدي إلى الرشد في تخطيط القوى العاملة و ربطه باحتياجات المؤسسة، و خفض معدلات الغياب و دوران العمل و زيادة الرضا الوظيفي و القضاء على رتابة و نمطية الأعمال، و زيادة فاعلية برامج التدريب و خفض حوادث العمل ... الخ، و هي أمور تؤدي إلى تحسين الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمات بصفة عامة، و تبعا لهذه الأهمية المتزايدة للموارد البشرية و الإدارة المسؤولة عنها من جهة و تحسين الإنتاجية من جهة ثانية، تظهر إشكالية بحثنا في إبراز الدور الذي تلعبه الأساليب المختلفة التي تتبعها هذه الإدارة في تطوير مواردها البشرية.

و تتضح إشكالية بحثنا من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر الأساليب المختلفة في تطوير الموارد البشرية على إنتاجية المؤسسة؟

و من خلال التساؤل الرئيسي يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أهم الأساليب المتبعة لتطوير الموارد البشرية في مؤسسة "SONARIC"؟
- كيف تؤثر هذه الأساليب على الإنتاجية في هذه المؤسسة؟
- ما مدى فاعلية هذه الأساليب -مقارنة بعوامل أخرى- في رفع إنتاجية مؤسسة "SONARIC"؟

02/ فرضيات الدراسة:

- يعتبر التدريب أهم الأساليب المتبعة لتطوير الموارد البشرية على مستوى مؤسسة "SONARIC".
- تؤدي مختلف الأساليب المتبعة إلى رفع إنتاجية المؤسسة.
- تعتبر هذه الأساليب أقل فاعلية مقارنة بعوامل أخرى على مستوى المؤسسة، في رفع الإنتاجية.

03/أهمية البحث:

الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التي تستدعي الاهتمام بالموارد البشري كمحور أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات. أهمية تحسين الإنتاجية نظرا لتأثيرها على اقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية و تنمية القدرة التنافسية، و رفع معدلات الأجور للقوى العاملة.

04/هداف البحث:

- 01 /إبراز أهمية و مكانة المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية.
- 02 /إظهار أساليب تطوير الموارد البشرية و أثرها في تحسين الإنتاجية.
- 03 /إبراز العوامل المؤثرة في الإنتاجية و تحديد العنصر الأكثر تأثيرا.
- 04 /إبراز كفاءة المورد البشري المؤهل لإحداث تنمية في المؤسسة مما يؤثر على الإنتاجية.
- 05/دراسة واقع تأثير الموارد البشرية على الإنتاجية (حالة الدراسة).

05/أسباب اختيار الموضوع:

- 01 / ميولنا الشخصي لميدان تسيير الموارد البشرية و التي تكتسي في نظرنا طابعا واقعا حيويا و جديرا بالدراسة و التحليل.
- 02/الأهمية التي يكتسبها موضوع "الموارد البشرية و أثرها على الإنتاجية" وخاصة بالنسبة للمؤسسة الجزائرية، التي يجب عليها الاهتمام بمواردها البشرية.

06/المنهج المستخدم:

انتهجنا في مذكرتنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أكثر ملائمة لطبيعة بحثنا، وحتى تكون دراستنا ذات طابع أكاديمي، حيث عملنا على معرفة مدى أهمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية على مستوى المؤسسة الجزائرية " SONARIC " وهذا بإسقاط مختلف الجوانب النظرية لموضوعنا على الواقع العملي.

الفصل الأول :
الموارد البشرية

1-1- الموارد البشرية
1-2- إدارة الموارد البشرية

تمهيد :

أيقن الباحثون الاقتصاديون أنه بالإضافة إلى الإمكانيات الطبيعية و الرأسمالية يوجد عامل آخر له مكانة معتبرة ودور هام في تحقيق التنمية والتطور الاقتصادي المتمثل في المورد البشري وهذا باحتلاله مكانة خاصة في المؤسسة باعتباره أهم عنصر من عناصر التنمية وتحقيق التفوق والتميز في الأسواق وبالتالي رفع الأرباح لأنه مهما توفرت المؤسسة على إمكانيات مادية للعمل والإنتاج فإن الأفراد هم القادرون على إنجازها وحسن استغلالها، حيث أصبحت الموارد البشرية إحدى القضايا الرئيسية التي يدخل بها العالم القرن الحادي والعشرين و مع تداعيات النظام الدولي الجديد فقد طرأ تغير في مفهوم القوى العاملة أو المستخدمون أو إدارة الأفراد لتصبح علما مستقلا تحت اسم إدارة الموارد البشرية وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى تعريف الموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية و التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية و أهميتها و أهدافها.

1-1- الموارد البشرية:

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر هذا الاصطلاح أثناء السبعينيات وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد بدلا من اعتباره مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد رمزية لكل من المنظمة والفرد وبالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية إلا أن هذا الاصطلاح يصعب تحديده تحديد دقيقا .

1-1-2- تعريف المورد البشرية:¹

"يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر إن لفظ العمالة يشير للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية." ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية، فهو المكون الأساسي للمنظمة و هو غايتها في النهاية لذلك فانه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو احد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي.

إن اصطلاح الموارد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقيق إيرادات ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعارف يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير وعندما تحصر المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة المحافظة على سببين :²

1. وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهارتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف .
2. من خلال مهارات ومعارف واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة.

¹ - عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز، نظرية إلى منظمة المستقبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسة، القاهرة، 2003، ص: 33

² - راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص: 17

1-1-2- وظائف الموارد البشرية :

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها ، أي أنها متميزة وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا وبرامج تحليل العمل وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج التنمية التدريب و التخطيط المهني وتقييم الأداء .

1-1-3- أهمية الموارد البشرية:

- أن تقدم المعرفة الإنسانية خلال العصور القليلة الماضية يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة ومن السهل أن يرى الإنسان أن الاكتشافات والاختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل وتزيد على مقدار ما حققته البشرية من عصور طويلة نجد أن:
1. المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، وصناعة الالكترونيات خير شاهد على ذلك.
 2. ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية.
 3. تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية.
 4. تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين ال ذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهم يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.
 5. يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه من رأس المال البشري ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية.
 6. المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية.

1-2- إدارة الموارد البشرية:

ينطوي نشاط إدارة الموارد البشرية على أهمية كبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية نتيجة تعامله مع مورد هام هو العنصر البشري وذلك للطبيعة الخاصة التي يتمتع بها، وهذا ما يقودنا للتطرق في هذا العنصر إلى مختلف الجوانب الخاصة بإدارته.

1-2-1- تطور إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمشاة ، وقد كان تطور إدارة الأفراد بشك ل تدريجي ، ولم يتم مرة واحدة، و تتمثل هذه التطورات فيها يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة العبودية:¹

لقد سبقت الثورة الصناعية أنواعا متعددة للعلاقات الإنسانية بين الأطراف الرئيسة للإدارة ، وكان كل نوع يتفق مع المستلزمات الاجتماعية والاقتصادية في تلك الفترة ، فالمتبع لطبيعة إدارة الموارد البشرية في مرحلة نظام العبودية يجد الأفراد قد تمت مساواتهم بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية . وقد تميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام لدفع الأجور ، لذلك لا تحتاج المنظمة التي تعمل في المجتمع يسوده هكذا نظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية، فاهتماماتها تصبح مشابهة لاهتمامها بشراء أي شيء مادي آخر .

وفي هذه المنظمة ينحصر دور إدارة الموارد البشرية بشراء الرقيق بالعدد والمواصفات التي تحتاجها المنظمة ، وتعويض من يموت منهم بجدد ومن دون الحاجة للاهتمام بتعويضهم، أو منحهم أجورا، أو حوافز أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم، أو غير ذلك من الفعاليات كما لا تحتاج للاهتمام بحقوقهم حيث لا توجد لهم حقوق تذكر انا ذلك.

المرحلة الثانية: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:²

لقد اتسمت هذه المرحلة بما رسة الإنسان للأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء آدا ظهر نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل اجر يكفي لمتطلبات العيش الضرورية والأساسية للعاملين ، وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف والطوائف في المدن حيث ظهرت حالات الملاك (الإقطاع) والعبيد (الفلاحين) أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن وهي عبارة عن جمعيات تعاونية ، أو نقابات توفر الدعم المادي

¹ - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل هاشم فوزي العبادي : إدارة الموارد البشرية ،مدخل إستراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق عمان، 2006 ، ص : 55

² -خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة : إدارة الموارد البشرية ،دار الميسرة للنشر ، عمان 2007 ، ص: 21

عند الحاجة كما تصنف المنتسبين إليها ، أي تحدد من هو المعلم ، بمعنى أن الطوائف كانت بالأساس منظمات لأرباب العمل وليست للعمال .

لقد طورت هذه الطوائف نظام - التلمذة الصناعية - كنظام لتعليم وتأهيل حرفيين جدد فوضعت شروطا للتلمذة تشمل واجبات وحقوق كل من المدرب والتلميذ وغالبا ما كان التلميذ يعمل بدون مقابل خاصة في مراحل التلمذة الأولى باعتباره يعمل ليتعلم الحرفة ثم يحصل التلميذ على نوع من الشهادة يعترف بها مدربه بامتلاكه المؤهلات للممارسة الحرفة .

المرحلة الثالثة: مرحلة الثورة الصناعية:¹

اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد إذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا وملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والآتربة والرطوبة... الخ ، من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل تنظيمات النقابية والاتحادات المهنية والمطالبة بظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل وإضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعب العديد من الاختصاصيين والمفكرين والباحثين دورهم في خلق التطوير والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموما

ومن بين استنتاجاتهم في أن استجابة الأفراد العاملين لزيادة الإنتاجية لم تكن بسبب الإضاءة أو العوامل البيئية الأخرى ، وإنما بسبب اهتمام الإدارة بهم وشعورهم ب أن الإدارة تميزهم من خلال الأخذ بوجهات نظرهم ، إضافة للتشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل وغيرها من الدعوات الإنسانية بصورة عامة .

المرحلة الرابعة: ظهور حركة الإدارة العلمية:²

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة **فريدريك تايلور " FREDERICK TAYLOR "** والذي لقب باب الإدارة ، والذي توصل للأسس الأربعة للإدارة وهي :

التطور الحقيقي في الإدارة: ويقصد تيلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية في الإدارة بالطريقة العلمية، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط الأعمال المطلوبة للاختيار .
الاختيار العلمي للعاملين : ويعتبره تيلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم .
الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم : حيث يؤكد تايلور أن العمل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعدادا وتدريباً مناسباً للعمل .

¹ - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 21-22
² - فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر ، عمان 2008 ، ص-ص : 10 - 11

التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: أي التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بان يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

ومجمل القول هو أن الإدارة العلمية كانت مفتاحا أساسيا ركزت اهتمامها في الفرد واعتبرته الموضوع الأساسي وبدأت في الاعتماد عليه كأساس في التنظيم العلمي للإدارة ودور العنصر البشري في زيادة وكافته وفعالية المشروعات الصناعية من خلال زيادة متوسط إنتاجية العامل.¹

المرحلة الخامسة: مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى:²

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبتا) وطبقت بنجاح على العمل تف اديا لأسباب فشله بعد توظيفهم ، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساهمة في التوظيف والتدريب ، الغاية الصحية والأمن الصناعي ، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال بلقشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية و قد اقتصر عملها على الجوانب السابقة ، وك ان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل .

ثم أنشأت أقسام الموارد البشرية بشكل مستقل وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 م ، حيث قامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919م وعام 1920م استحدث كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية .

المرحل السادسة: مرحل ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:³

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجرى **التون مايو** ما يسمى تجارب هاورلتون ، و التي أُنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل ، و كانت نتائج هذه المرحلة أن ركزت على العناية بالإنسان والذي هو المحور الأساسي في الإنتاج، وبالتالي أوجبت العناية بتسيير الموارد البشرية .

¹ - زاهد محمد دبيري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص : 22

² - فيصل حسونة: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 11-12

³ - نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 48

المرحلة السابعة : ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:¹

ينتهي القرن العشرين بتغير مهم في وظيفة إدارة الموارد البشرية نتيجة مجموعة عوامل حيث ظهرت نظرية أو مدرسة النظم و التي كانت بمثابة التسمية و النظرة إلى الفعاليات التي تتعلق بالإنسان ولحد الستينات تسمية التوظيف، أو الأفراد أو شؤون العمل... الخ.

للتأكد على أن جوهر الوظيفة هو توفير العاملين ومعالجة قضاياهم ، وساهمت مدرسة النظم بتحويل النظرة إلى العاملين ومعاملتهم كمورد وليس مجرد مستخدمين .

اثر التطور العلمي والتكنولوجي والعولمة : أدت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي شهدتها العقود الأخيرة إلى قيام مشاريع وصناعات بالغة التعقيد تستدعي مهارات عالية ، وتجد المنظمات التي تتعامل مع هذه التكنولوجيا أنها تحتاج أن تمارس الكثير من الأنشطة لتطوير العاملين والحفاظ عليهم .

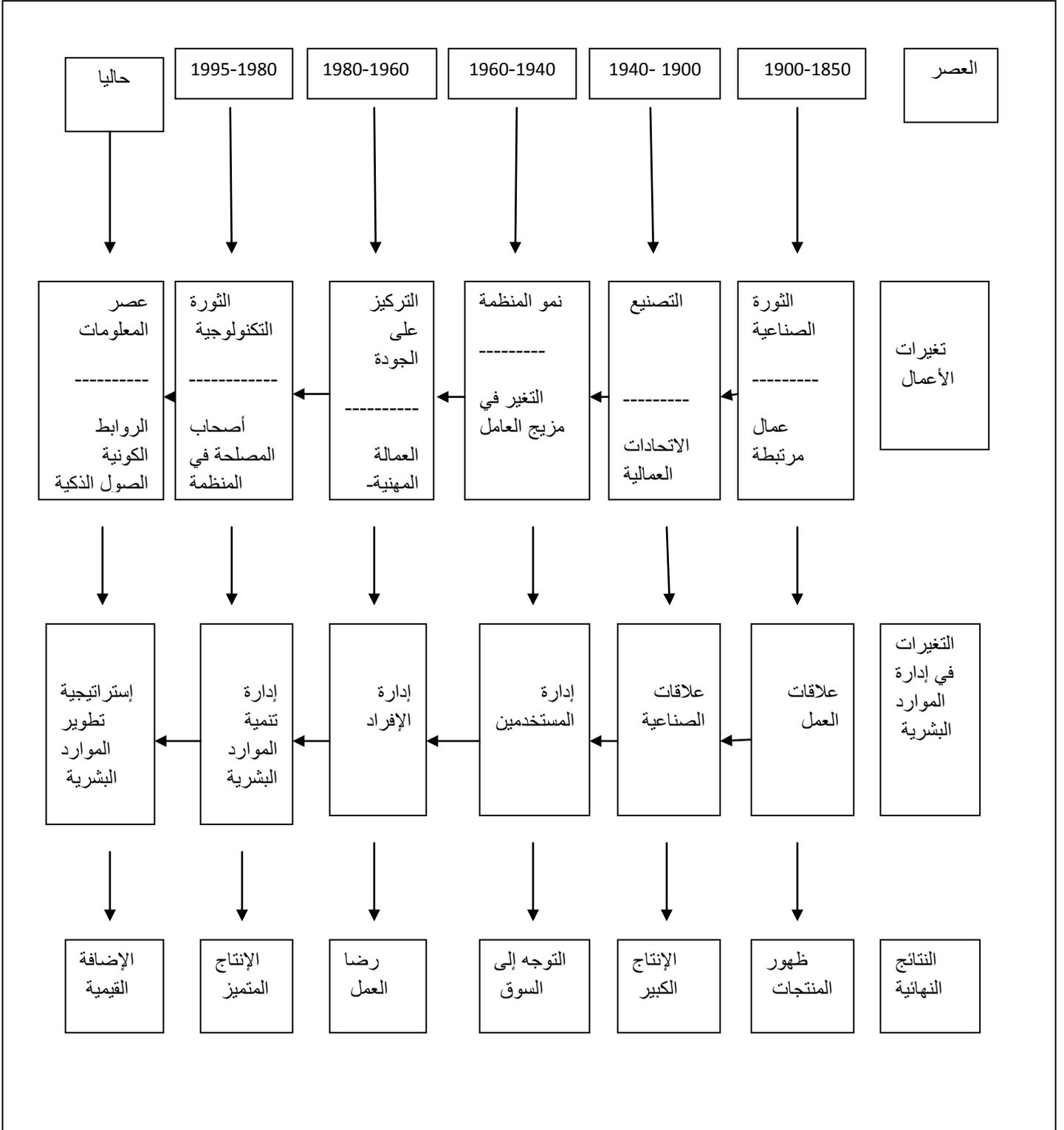
كما أسهمت في توفير صيغ عمل جديدة منها العمل عن بعد ، وما يمكن تسميته الانتقال حاسوبيا الذي يعني بلأن الفرد يمكنه العمل من مكانه ويتصل بعمله عبر شبكة حاسوبية عوضا على الحضور إلى مبنى مكتبه للعمل فيه ، وه ذا لحاجات بعض العاملين كالأمهات الراغبات بالاحتفاظ بعملهن والبقاء في بيوتهن لرعاية الأطفال .

التغيرات في خصائص وتركيبية القوى العاملة : أدت التغيرات التكنولوجية ، وكذلك التغيرات الاقتصادية إلى تغير جذري في تركيبية القوى العاملة للدول المتقدمة صناعيا ومن أهمها :

- ارتفاع نسبة شاغلي الوظائف المكتبية ، و الخدمية و الذين غالبا ما يتم استخدامهم على أساس وقت العمل ، فتدفع لهم رواتب مقطوعة .
- ارتفاع نسبة حملت الشهادات العالية وأصحاب التخصصات العلمية الحديثة بين العاملين في الكثير من المنظمات الكبيرة ، ويتم استخدام هؤلاء اعتياديا بعقود طويلة الأجل .
- توسع حجم قطاع الخدمات الذي أصبح القطاع الأكبر من حيث عدد العاملين ، وهم يشملون العاملين في البنوك والمؤسسات المالية والصحية والعلمية ، وكذلك في خدمات الحواسيب ، والمعلومات والاتصالات وغيرها .

¹- يوسف حجيم الطائي : مرجع سبق ذكره ، ص- ص 60- 61

الشكل رقم (01) : التطور التاريخي لوظيفة ادارة الموارد البشرية .



المصدر: بوحنة فوي: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات ،مركز الكتاب

الأكاديمي ، عمان الأردن، 2009، ص : 74

1-2-2- تعريف إدارة الموارد البشرية :¹

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية وهناك وجهتان للنظر :

وجه النظر التقليدي : يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات ، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح كفاءة المنشآت .

وجهة النظر الحديثة : يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت .

ويرى "العلاق " " أن إدارة الموارد البشرية تعرف بأنها جزء من الإدارة تعنتي بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات ، وكذلك وصف أعماله .

و أورد " الخزامي " " تعريفا لها بأنها جذب وتنمية الأفراد اللذين يمتلكون مواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة ."²

أما " نيجرو " فيرى أنها " فن اجتذاب العاملين واختيارهم ، وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم ، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بدل اكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء " وذكر " حنفي " "بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل ونظام الأجور ."

ونجد أيضا تعريفات أوردتها كتاب أجانب نذكر منها:

يرى " FRANCK " " إن إدارة الموارد البشرية عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة ."

كما يعرف " MARTIN. J " "إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كافة التنظيم ، وهي تشمل على الوظائف التالية : تحليل التنظيم وتخطيط القوى العاملة التدريب والتنمية الإدارية ، العلاقات الصناعية ، مكافئة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين ."

¹ - فيصل حسونة : مرجع سبق ذكره ، ص : 5

² - محمد إسماعيل بلال : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2004 ، ص : 35

ومن ناحية أخرى يعرف " SMITH.G AND GRANT.J " إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وأيضا التوظيف كما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد¹ . وأخيرا يعرف " SHERMAN AND CHUDEN.H " إن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها ، وكذلك مجموعة الأدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم ، والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية في مساعدة المديرين في المشاة وتزويدهم بما يحتاجون من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مؤسسيهم بطريقة أكثر فعالية .

ومن مجمل التعاريف السابقة يتضح إن إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة التي تعمل على إدارة العنصر البشري وهذا من خلال الاختيار والاختناء الجيد ، بالإضافة للتكوين والتدريب والتأهيل والترقية للأفراد للوظائف المتاحة في المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معا.

1-2-3- أهمية إدارة الموارد البشرية :²

لاشك أن خلف كل منظمة ناجحة تقف إدارة الموارد البشرية في برامجها سواء كانت هذه في إطار اختيار الأفراد ، أو تدريبهم أو تقييم أدائهم ، وصياناتهم والاحتفاظ بهم ، أو من خلال برامج جيدة للمكافآت والحوافز ، فهناك إذا ارتباط قوي بين نجاح المنظمة ، لاسيما (منظمات الأعمال) وبين برامج الموارد البشرية ، وعلى الرغم من صعوبة القياس الفوري للعوائد المنتظرة من البرامج الجيدة للموارد البشرية إلا أن وجود مثل هذه البرامج يعود إلى تحقيق مزايا اقتصادية عديدة سواء عن طريق تخفيض التكاليف أو إضافة إلى العوائد المالية .

كما ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية الموارد البشرية نفسه حيث أن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين وذلك يعود بالإيجاب على المنظمة ويجعلها تبرز أكثر فأكثر لأنها اهتمت بالموارد البشري الذي يعد رأس مال بشري في المنظمة لأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع يعتمد على الأفراد ، ولهذا تزايد إدراك المديرين بضرورة تطوير وتحسين الاهتمام بالموارد البشري³ .

كما يرى أيضا " علي السلمي " أن أهم سببين ساهما في زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها هو اكتشاف أهمية الموارد البشرية كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية بمعنى أن ما يملكه الإنسان من أهمية ومهارات ودوافع هو أساس تحقيق الكفاءة الإنتاجية كما أن اكتشاف قدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية وبالتالي أن هذه الوظيفة هي المسؤولة

¹ - فيصل حسونة : مرجع سبق ذكره ، ص : 7

² - سنان الموسوي : إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار لاوي للنشر و التوزيع، 2008 ، ص : 20

³ - فيصل حسونة : المرجع السابق ، ص - ص : 14 - 15

عن توفير أفضل العناصر البشرية من حيث الكفاءة والمهارة لتحقيق إنتاجية عالية للمنظمة وله ذا فان إدارة الموارد البشرية تكتسب أهمية بالغة في المنظمة .¹

1-2-4- أهداف إدارة الموارد البشرية :²

تحظى إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة في المؤسسة نتيجة للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و المتمثلة في :

تحسين الكفاءة الإنتاجية : وتمثل الهدف الأول لإدارة الموارد البشرية وذلك بتحديد التوليفة المثلى بين المورد البشري وباقي الموارد الأخرى التي تمكن من تحقيق الكفاءة الإنتاجية وذلك وفق العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها ، وتحقق كفاءة الأداء كما كانت قيمة المخرجات اكبر من المدخلات ومن خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لموارده البشرية و هذا يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة ، حيث يمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما أداء المنظمة نفسها وأداء العاملين ، ويقاس أداء المنظمة من خلال العائد على الاستثمار أو من خلال تحديد نصيبها في السوق ، مستوى جودة الخدمة المقدمة للمستهلكين أما أداء العاملين فيمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة كمعدلات الأداء والإنتاجية ، أو من خلال نسبة الغياب والحوادث والإصابات ... الخ

كما تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري وذلك عبر عدة طرق ووسائل مثل التدريب والتكوين... الخ ، كما تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدره والرغبة حيث أن زيادة المقدره تتمثل في برامج التدريب وتطوير العاملين أما زيادة الرغبة فتتمثل في انظمه الحوافز وبرامج الصحة والسلامة. كما تسعى إدارة الموارد البشرية جاهزة إلى تحقيق الفاعلية في الأداء الوظيفي لان الكفاءة الإنتاجية لا تكفي لوحدها في تحقيق نجاح المؤسسة ل ذلك فهي تعمل على زيادة الفاعلية لدي المرؤوسين وهذا بقيامهم بحملات تدريبية وتكوينية للموارد البشرية حول مسالة النوعية والجودة إضافة إلى جعل العامل ينجز ما يطلب منه بنجاح ومثابرة وهذا وفقا للأداء المطلوب من خلال تحفيزهم .³

¹ - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الميسرة للنشر ، عمان 2007 ، ص: 42

² - سنان الموسوي : مرجع سبق ذكره ، ص-ص : 25-26

³ - فيصل حسونة : مرجع سبق ذكره ، ص : 13

1-2-5- وظائف إدارة الموارد البشرية :¹

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى توفير القوى العاملة كما وكيفا وتنميتها وتعويضها بما يحقق أهداف المنظمة، ولكي يتحقق هذا تمارس إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف المتكاملة فيما بينها .

1 تحليل العمل : والمتمثل في توصيف الوظيفة وهذا من خلال التعرف على الأنشطة المكونة لها والمسؤوليات الملقاة عليها بالإضافة إلى تحديد مواصفات الشخص المرشح لهذه الوظيفة .

2 تخطيط الموارد البشرية : وتتصب هذه الوظيفة على القيام بحصر احتياجات المنظمة من القوى العاملة من حيث الكمية والنوع من خلال تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروض وما هو متاح من تلك الموارد وإجراء مقارنة بين المطلوب والمعروض لتحديد العجز والفائض وكيفية التصرف في الفائض ومصادر تغطية العجز .

3 الاختبار والتعيين: كما تسنى أيضا اجتذاب واستقطاب الموارد البشرية وتتمثل في الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل واختيار الفئة المناسبة اعتمادا على طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من أساليب الاستقطاب المناسبة وذلك لكفالة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

4 تصميم هيكل الأجور : تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وكذلك تحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة .

5 تحفيز وتطوير الموارد البشرية حتى يصبحوا ذوي كفاءات :² تتعلق هذه الوظيفة بإيجاد السبل التي ترفع أداء الأفراد إلى درجات قصوى وه ذا من خلال تحفيزهم وتطويرهم بمختلف الوسائل المتاحة (مثل التدريب والتكوين... الخ) حتى يصبح هؤلاء الأفراد ذوي كفاءات ويكونوا قادرين بذلك على حل المشاكل في أي سياق حيث نميز هنا نوعين من الكفاءة ، كفاءة تشغيلية وتتمثل في القدرة على انجاز المهام و كفاءة ترتبط بشخصية موظف وعلاقته بالآخرين وكفاءات من المستوى الثاني وهي الكفاءات الذهنية و تهدف إدارة الكفاءات إلى تنمية المفاهيم والاتجاهات والقدرات والبحث عن أداء أمثل وتنمية البحث.

6 وضع أنظمة خدمات ومزايا للعاملين :³ وذلك عن طريق توفير سبل الرعاية الصحية والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة وقد تمتد إلى تقديم المنظمة بعض الخدمات للعاملين كالإسكان والمواصلات وبعض الخدمات المالية كالإعانات والقروض بدون فوائد وغيرها من الخدمات .

¹ فيصل حسونة: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 22-23

² بوحنة فوي : تنمية الموارد البشرية ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان الأردن 2009 ، ص- ص : 49 – 50 .

³ سنان الموسوي: مرجع سبق ذكره، ص: 32

- 7 **تخطيط المسار الوظيفي :** ويتم من خلال تصميم ووضع سياستي النقل والترقية بالإضافة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد العامل باستثمار مواطن القوة وعلاج مواطن الضعف من خلال أخذها بعين الاعتبار عند تصميم وتنفيذ سياسة التدريب والتنمية الإدارية .
- 8 **تقييم أداء العاملين :** فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءتهم في أداء عملهم ومكافئتهم على الأداء الجيد ، وقد يتضح عدم وجود جودة أداء الموظف وهنا قد يكون التدريب مدخلا لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف .

خاتمة الفصل:

لاشك و انه من خلال هذا العرض حول مدخل إدارة الموارد البشرية ,قد استخلصنا أن إدارة الموارد البشرية العصرية تقوم على فلسفة إدارية , ترى أن المورد البشري ذو عطاء وافر وإبداع بما ينطوي عليه من مواهب فردية تحافظ على بقاء المؤسسة قائمة في ظل المنافسة الشرسة ,ثم تعرفنا على الأهمية البالغة لها وارتباطها الوثيق بين الأهداف من خلال مساهمتها جميعا في إنجاح إدارة الموارد البشرية بفضل مدراءها و أفرادها الناجحين وأيضا بفضل المؤسسات الداعمة للنجاح.

الفصل الثاني: أساليب تطوير الموارد البشرية

2-1- أسلوب تنمية الموارد البشرية

2-2- أسلوب التكوين

2-3- أسلوب التحفيز

2-4- أسلوب التدريب

2-5- المزايا والخدمات المقدمة للعاملين

تمهيد:

تحتل إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن مكانة هامة في المؤسسة كما تلعب الدور الحاسم في تحقيق الزيادة لها، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال انتهاج أساليب تطويرية فعالة، وهذا ما سنوضحه من خلال هذا الفصل الذي خصناه لاستعراض أهم الأساليب المطبقة في ذلك.

- التنمية
- التدريب
- التكوين
- التحفيز
- المزايا والخدمات

2-1/ أسلوب تنمية الموارد البشرية:

تواجه المنظمة في الوقت الحالي ضغوطا وتحديات نتيجة التغيرات الحاصلة في محيطها و التي تدفعها لمواكبتها بالتحسين والتنمية في المورد البشري إلى جانب الموارد الأخرى، غير أن المورد البشري يتسم بخصوصيته المنفردة في التنمية التي سنتطرق إليها من خلال هذا العنصر.

2-1-1/ تعريف تنمية الموارد البشرية:¹

عرف الدكتور " أحمد منصور " تنمية الوارد البشرية بأنها "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.

ويحصر الدكتور " أحمد منصور " عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط واحد ألا وهو التكوين أو التدريب، وشرح عملية التنمية بأنها عملية تنمية القدرات و الكفاءات البشرية." أما الدكتور " ماهر اعليش " نجده يعرف عملية تنمية الموارد البشرية (في نشاط واحد ألا وهو التكوين) بأنها " مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها دفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم، وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه".

و حسب " ماهر اعليش " "فإن تنمية الموارد البشرية تركز على نشاط واحد ألا وهو التدريب ويرى بأن التدريب أمر جوهري بسبب مقتضيات انتشار الآلية والأتمتة وبسبب الدعوة إلى ترشيد طرق وأساليب أداء الأعمال."

أما الكاتبان "دون و ستيفي" "Elviss Stephens and J.daunn" يعرفان تنمية الموارد البشرية كما يلي: "تعبير اقتصادي، تنمية الموارد البشرية يمكن أن توصف بأنها تراكم رأس المال البشري وأنها استثمار فعال للتنمية الاقتصادية...، ومن وجهات النظر الاجتماعية والثقافية تساعد الإنسان على أن يقدم على حياة غنية دون التقيد بالتقاليد."

لقد بين الكاتبان أن تنمية الموارد البشرية استثمار فعال للرأسمال البشري وان عملية التنمية الاقتصادية ترتبط بتنمية الموارد البشرية، كما أنها تمكن الفرد من الحصول على حياة كريمة وغنية، إلا أنهما لم يذكرنا النشاطات التي تستند إليها عملية تنمية الموارد البشرية .

¹ - نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص-ص: 328-329

الفصل الثاني : أساليب تطوير الموارد البشرية

أما الدكتور " علي السلمي " يبدأ بحثه ليذكر بأن عملية التدريب، رغم أهميتها وضرورتها، إلى أنها لا تمثل عملية التنمية، وأنها لا تتعدى أن يكون مرحلة واحدة أو نشاطا واحدا لأنشطة مختلفة، تمثل مدخلا متكاملًا لعملية تنمية الموارد البشرية.¹

و أخيرا نلاحظ أن تنمية الموارد البشرية هي عملية مستمرة ومتواصلة تقوم على التخطيط المسبق بهدف إحداث تغيير مقصود يشمل جميع القوى العاملة، بهدف تكييفهم مع المستجدات الحديثة، والحفاظ عليهم من جهة وزيادة المستمرة في كفاءاتهم وفعاليتهم من جهة أخرى.

2-1-2/ أهداف تنمية الموارد البشرية:²

لم يعد الهدف الرئيسي لعملية التنمية هو زيادة الإنتاج والإنتاجية بل أصبح الهدف تمكين العمال من توسيع نطاق خياراتهم ليتمكنوا من العيش أفضل، واجتناب الأمراض إلى جانب اكتساب أكبر قدر من المعرفة، وبالتالي تنمية قدراتهم وهكذا تصبح عملية التنمية عملية تطوير القدرات إلى جانب كونها عملية تعظيم الإنتاج وتتمثل أهم أهداف تنمية الموارد البشرية في:

أ- تطوير المقدر البشرية : تتمثل في زيادة وتعزيز القدرات المكتسبة لدى الأفراد، وإتاحة الفرصة لهم لاستخدامها أحسن وأفضل استخدام في المكان المناسب.

ب- الاستثمار في القدرات البشرية : يؤدي إلى زيادة الثروة والإنتاج، وهذا بتنمية الاهتمام، بتطوير الهياكل و البنى المؤسساتية، التي تتيح للمؤسسة فرصة التنمية الشاملة.

ج- تعميق القناعة لدى صناع القرار : تهدف تنمية الموارد البشرية إلى تعميق القناعة لدى صناع القرار حول وجوب التفرقة بين التنمية كمشروع متكامل للنمو الاقتصادي، وتنمية الموارد البشرية وهذا بتشكيل قدراتهم والانتفاع منها لكونها الهدف النهائي.

د- التخفيف من حالة عدم التوازن في مستويات الخبرة : وتهدف أيضا تنمية الموارد البشرية إلى التخفيض من حالة عدم التوازن في مستويات ودرجات الخبرة التي قد توجد في بعض الإدارات وهذا إلى حد أدنى ممكن.

2-1-3/ العلاقة بين المورد البشري والقوى العاملة:

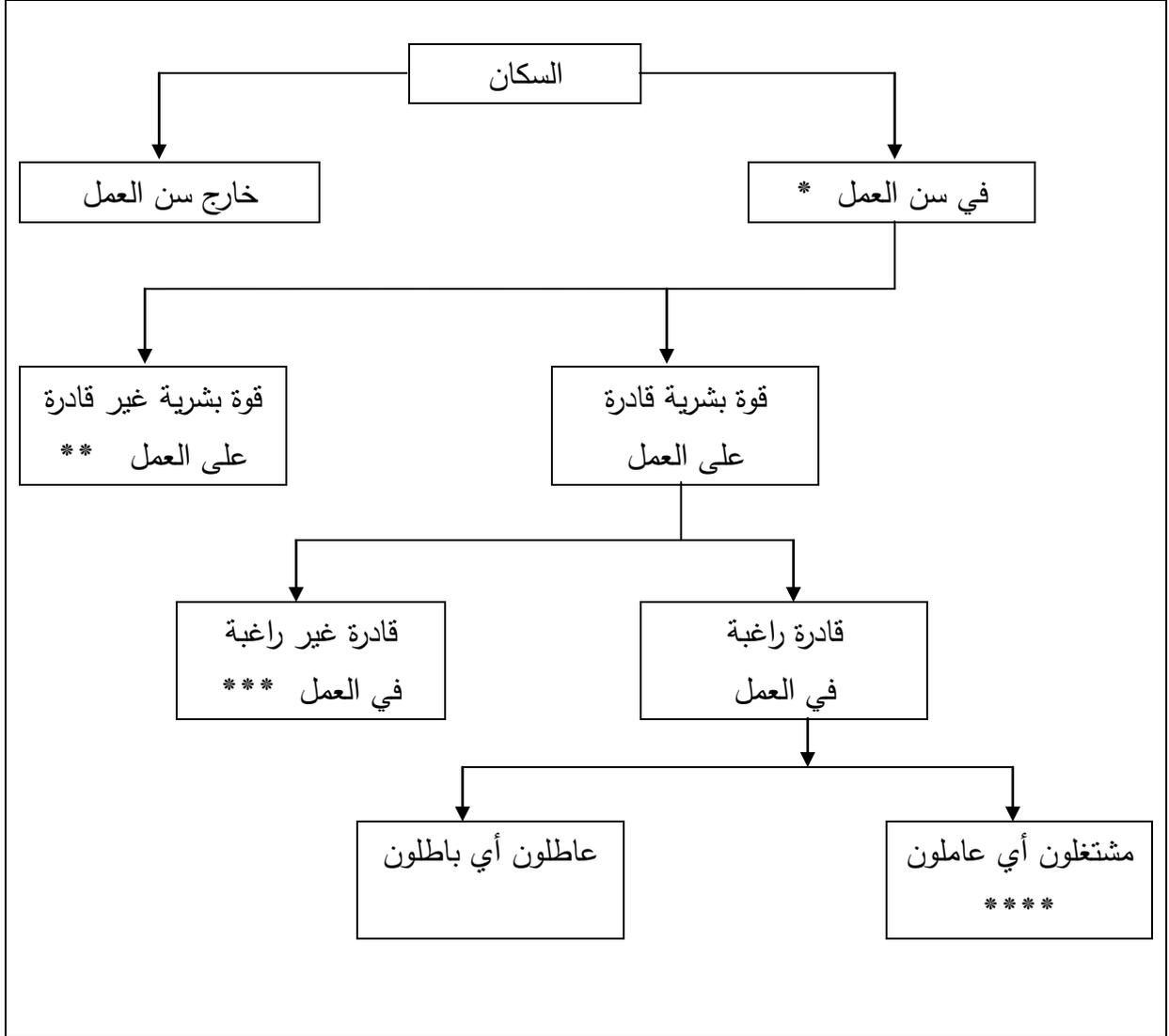
من خلال هذا العنصر نحاول إظهار العلاقة بين القوى العاملة والمورد البشري فمثلا: في بلد ما تشمل القوى العاملة كل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و 65 عاما والقوى العاملة تتضمن مقومات ثلاث هي:

- قدرة الفرد على العمل.
- رغبة الفرد على العمل.
- استعداد الفرد على العمل.

¹ زاهد محمد ديري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص: 355

² علي سلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و التوزيع، القاهرة، 1999، ص: 220

شكل رقم (02): العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص:54

الفصل الثاني : أساليب تطوير الموارد البشرية

- * تختلف حدود سن العمل من تشريع لآخر، و إن كان الاتجاه نحو اعتباره بين 18 و 25 سنة.
- ** مثل ذو العاهات والأمراض المزمنة والمستعصية.
- *** مثل الطلبة في مرحلة الدراسة أو أصحاب المعاشات دون سن التقاعد ونزلاء السجون.
- **** سواء العاملون لحسابهم أو لحساب الغير والعاملون بأجر و بدون أجر.

شرح الشكل:

تنقسم الموارد الاقتصادية لأي بلد إلى موارد بشرية، وغير بشرية (مالية، طبيعية) وتنقسم الموارد البشرية إلى موارد غير اقتصادية أي خارج سن العمل، وموارد بشرية اقتصادية متضمنة في سن العمل، هذه الأخيرة التي تنقسم بدورها إلى قسم غير قادر على العمل وقسم آخر قادر على العمل والذي ينقسم بدوره إلى قسم قادر على العمل لكنه ليس راغب في العمل، وقسم آخر قادر على العمل وراغب فيه، هذا الأخير الذي ينقسم بدوره إلى قسم وجد عملا وهم المشتغلون، وقسم لم يجد عملا وهم البطالون.¹ إذا من خلال الشكل السابق حاولنا إظهار بشكل جلي موقع القوة العاملة في مجال الموارد البشرية، حيث انطلقنا من تبيان مجال العمر، وإظهار سن القدرة من عدمها في العمل، إضافة إلى التطرق لتوفير الرغبة من عدمها لدى العامل، ومن ثم إلى توفر العمل من عدمه، وأخيرا قادننا هذا التفصيل إلى استنتاج أن القوة العاملة نسبة من الموارد البشرية ومحتواها فيها تلك النسبة القادرة والراغبة في العمل، بإيجادها لذلك العمل.

2-2/ أسلوب التكوين:

مهمة إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على اختيار وتقييم العمال فقط، وإنما تمتد لتهيئة القوة العاملة وتنميتها من خلال التكوين، وذلك وفقا لاحتياجات المؤسسة.

2-2-1/ تعريف التكوين:²

التكوين هو "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة من التصرفات المحددة مسبقا. عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبي في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل." و يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهدافها فيها. و هو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة وله عدة أشكال: تكوين نظري أو تطبيقي داخلي أو خارجي.

وترجع ضرورة الاستثمار في التكوين إلى عدة أسباب منها:³

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 53

² - وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص: 99

³ - وسيلة حمداوي: المرجع السابق، ص: 99

- **التطورات الخارجية:** وتتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية، الاجتماعية والثقافية، الاقتصادية... الخ.
 - **المنافسة الداخلية والخارجية:** وقد زادت حدة المنافسة للتطورات في الأنظمة الاقتصادية العولمة والتكتلات الاقتصادية.
 - **تغير متطلبات العلماء :** نظرا لتطور احتياجاتهم و رغباتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة.
- مما سبق يمكن القول أن التكوين يتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم محددة في مجالات معينة بهدف دفع قدرات العاملين، وهذا لمواكبة ومسايرة التطورات المتسارعة في مختلف الأساليب المنتهجة في المؤسسة.

2-2-2 / أهداف التكوين:¹

- تدفع أسباب عديدة المنظمات إلى تكوين عمالها نذكر:
1. رفع مستوى إنتاجية و مردودية المنظمة: حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة.
 2. تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات: حيث تحتاج المنظمة إلى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم.
 3. الاقتصاد في التكاليف للتقليل من المخاطر: فالتكوين يؤدي في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف للتقليل من الأخطاء.
 4. رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المنظمة: حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة والى تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.
 5. تحسين فعالية أساليب العمل: ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات و الأساليب العملية المختلفة في العمل.
 6. تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات.
 7. رفع مستوى أداء العامل وإرضاءه وثقته واعترافه بالمنظمة.
 8. توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المنظمة: يتم برمجة عملية تكوينيه للتعرف بهياكل ومنتجات، وخدمات المنظمة ومختلف مصالحها ومسؤولياتها.
 9. تسهيل التكيف مع المتغيرات وتحسين بيئة العمل.

¹ - وسيلة حمداوي: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 100-101

2-2-3- قواعد وحوافز التكوين:

أ- القواعد الأساسية للتكوين:¹

تتطلب عملية التكوين بعض التغيرات في تصرفات الأفراد، فالحصول على معارف وتقنيات جديدة أو مواقف وتصرفات، جديدة يتركز على إدارة التخلي عن الأساليب القديمة وتطبيق المعارف والتصرفات الجديدة وإدماجها في السلوك الوظيفي، ومن أهم القواعد التي تتركز عليها عملية التكوين:

1. الإحساس بالمسؤولية من طرف المشتركين في عملية التكوين.
 2. توفير إمكانية تطبيق المعارف والمهارات والمحصل عليها مباشرة.
 3. احترام احتياجات كل مشارك.
 4. مناقشة أهداف التكوين و قبولها من طرف جميع المشاركين.
 5. الأخذ بعين الاعتبار الخبرات السابقة للمشاركين.
 6. تنويع أساليب التكوين.
- كما انه من الضروري أن يكون الأفراد المشاركون في التكوين محمسين لهذه العملية حتى تكون النتائج ايجابية ويرجع ذلك إلى أهمية التكوين وأهدافه بالنسبة لهم وعلاقته بوظائفهم.

ب- عوامل تحفيز العمال على التكوين:²

- من أهم العوامل التي بإمكانها تحفيز العمال على التكوين ما يلي :
1. تعريف النتائج المستهدفة مسبقاً: أي معرفة الأفراد المتكويين بما هو منتظر منهم.
 2. تعريف احتياجات التكوين والإعلان عنها بوضوح: فالفرد المشارك لابد أن يكون بحاجة إلى ذلك التكوين في عمله.
 3. وضع أهداف التكوين ونشرها: تهدف كل عملية تكوينية إلى تحقيق أهداف معينة لابد أن تكون واضحة منذ البداية.
 4. تشجيع مشاركة المسيرين في تصميم و تنفيذ عمليات التكوين.
 5. إعلام الأشخاص بالتغيير وإقناعهم بضرورة تطور كفاءاتهم وتصرفاتهم.
 6. وضع نظام واضح للمكافآت: ترقية، علاوات، مسؤوليات جديدة، وسلطة لتشجيع المشاركين على التكوين بجدية.
- و فعالية التكون مرتبطة بمشاركة العمال بحيوية ف برنامج التكوين و إمكانية تطبيق المعارف المحصلة في ميدان عملهم، وتقييم فعالية برنامج التكون باعتبار النتائج المستهدفة مسبقاً.

¹ - وسيلة حمداوي: مرجع سبق ذكره، ص: 101

² - وسيلة حمداوي: المرجع السابق، ص: 102

2-2-4- تصميم وتنفيذ برنامج التكوين:¹

يتطلب القيام بعملية التكوين بصورة منظمة، إعداد وتنفيذ برنامج مسبق للتكوين يحدد أهدافه أنواعه و الأفراد المعنيين بالتكوين و سيتم التطرق إليها فيما يلي:

أ- تحديد الاحتياجات: من الضروري أن تتركز برامج التكون على احتياجات المنظمة في التكوين، ويتم ذلك عبر الدراسة المعمقة، والمسبقة لاحتياجات مختلف المصالح، الوحدات والمستويات وتحديد الأهداف التي تريد الوصول إليها عملية التكوين.

ويكون للمسيرين في هذه المرحلة دورا كبيرا ومهما، خاصة في كشف التغيرات الخارجية والداخلية التي تؤثر على إستراتيجية المنظمة ووظائفها المختلفة، وكذلك في مراقبة وتقييم برامج تكوين العمال.

ب- تحديد الأهداف التكوينية: تطلب تصميم برنامج التكوين تحديد أهدافه بالاعتماد على احتياجات التكوين التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، وتكون هذه الأهداف واضحة ومحددة بدقة وتستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التكوين، ويتم التعريف على أساس هذه الأهداف، بمحتويات البرامج التكوينية، وكذلك مختلف المعارف، المهارات، السلوكيات، و الأساليب المستعملة لتحقيق هذه العملية.

ج- تحديد المشاركة في عملية التكوين: يعتمد تصميم برنامج التكوين على تحديد الفئة او المستوى المعني بالتكون، ويمكن تصميم البرنامج:

- لتكوين وإدماج العاملين الجدد: أي تعريفهم المنتجات، وخدمات المنظمة، هياكلها، أنظمتها مسئوليتها، وكذلك بالمهام الخاصة بكل إدارة أو مصلحة.
- لتغيير سلوكيات العاملين في الخدمة: سواء لتحسين أدائهم أو لتهيئتهم لوظائف جديدة على المدى الطويل.
- لتهيئع الإداريين على مختلف المستويات: للأنشطة التي تتلاءم مع احتياجاتهم وشخصياتهم.
- و لتهيئة مدربين: حيث تهتم المنظمة بتكوين بعض أفرادها الذين لديهم قدرات في توصيل المعارف.²

د- تحديد أماكن التكوين: يتم اختيار الموقع المناسب للتكوين حسب أهداف التكوين و إمكانيات المنظمة فإذا كان الهدف هو التكوين في الوظيفة , يتم في موقع العمل نفسه, أما إذا كانت المنظمة تريد تنفيذ نشاطات تكوين بصورة مستمرة ودون التأثير على سير العمل تختار مراكز تدريب خارجية أو تقيم مركز تدريب خاص بها.

هـ- اختيار أساليب التكوين: تحدد المنظمة الأسلوب الذي يستخدم في التكوين و يربط ذلك بطبيعة و أهداف التكوين ,حيث يمكن أن نستعمل تكوين الإطارات أساليب مختلفة عن تكوين العمال البسطاء الذي يجري بصفة عامة في مواقع العمل ,و من أهم هذه الأساليب ما يلي :

¹ - وسيلة حمداوي : مرجع سبق ذكره، ص-ص: 102-103

² - وسيلة حمداوي : المرجع السابق، ص-ص: 104-105

الفصل الثاني : أساليب تطوير الموارد البشرية

- المحاضرات: هو أسلوب شائع يصلح لاكتساب معلومات و معارف نظرية عامة كقواعد العمل و الإجراءات و غيرها، لعدد كبير من المتدربين.
 - دراسة الحالات: تستخدم هذه الطريقة لاكتساب مهارات تحليلية حيث يواجه المشارك مواقف عملية يطلب منه تحليلها و اختيار أسلوب العلاج، ولهذا الطريقة فوائد كثيرة لما لها من تأثير على السلوك للمتدرب.
 - تقمص الأدوار: و هو أسلوب ضروري لاكتساب مهارات في التصرف في مواقف مختلفة.
 - المحاكاة و المباريات: طريقة تصلح لاكتساب المشارك في التكوين مهارات للتشخيص، التحليل و المواجهة و التعامل مع مواقف معينة، حيث يتم وضع المتدرب في مكان مشابه في ظروفه لمكان العمل الحقيقي و يطلب منه القيام بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته.
 - الندوة (أو ورشة العمل): وسيلة للتكوين و التطوير تهتم بإنضاج معارف و قدرات تحليل العمال.
- و لا يهدف برنامج التكوين إلى تحصيل المعارف المختلفة فحسب بل إلى معرفة تطبيقها في الوظائف في مكان العمل.¹

و يفترض التكوين تطوير قدرات الأفراد في خمس ميادين أساسية:²

1. طريقة حل المشاكل: تتركز هذه القدرة في حل المشاكل على النظرة النظامية أي الاقتناع بمساهمة جميع العمال في تحسين الخدمة المقدمة.
2. استعمال التجارب و المعارف القديمة: المعرفة المحصل عليها بدراسة أخطاء الماضي و هي عامل مهم للنجاح المستقبلي.
3. استعمال تجارب و نجاح الآخرين: يساهم استعمال معارف الآخرين و أفكارهم و التطبيقات الجيدة و الناجحة يساهم في تدريب الأفراد.
4. تحويل المعارف: حيث لا يجب أن يتركز التكوين لدى فرد واحد بل يتحول إلى بقية أفراد الوحدة الاستفادة منه بصورة شاملة.

و- تقييم برامج التكوين : رغم أهمية التقييم لمعرفة مدى فعالية التكوين المقدم إلا أن الكثير من

منظمات الأعمال لا تقوم به على أساس علمي و منهجي.

و من الضروري أن تقوم المنظمة بتقييم برامج التكوين للتأكد من تحقق أهدافها المسيطرة مسبقا و يمكن إجراء التقييم باستعمال عدة طرق أهمها:

- آراء المشاركين: و هي طريقة شائعة في أغلبية المنظمات، تقوم على تصميم استمارة لتقييم مختلف الجوانب الخاصة بالتكوين كالمحتوى، المدة، أهمية الموضوع، المكون.... الخ، و هو

¹ - وسيلة حمداوي : مرجع سبق ذكره، ص-ص: 105-106

² - وسيلة حمداوي : المرجع السابق، ص: 106

أسلوب بسيط و سهل التنفيذ إلا انه لا يقيم البرنامج التكويني بدقة كما أن آراء المشاركين تكون مختلفة و غير موضوعية.

- تغيير في السلوك: يتم التأكد في هذه الحالة من تغير سلوك المشارك سواء باكتساب مهارات محددة أو قيم و اتجاهات جديدة,و يتم ملاحظة سلوك المشاركين و تقييمه سواء بتوجيه بعض الأسئلة لهم أو لرؤسائهم.
- التكوين المحقق فعلا: يقوم المسؤول في هذه الحالة بتقييم أداء المشارك بعد فترة و مقارنته بالأداء السابق و يمكن تطبيق هذا الأسلوب في حالة البرامج التي تهدف إلى تزويد المشارك بمعارف و بمهارات محددة تنعكس مباشرة على أداء العامل.¹

2-3- التحفيز :

قبل التطرق إلى تعريف التحفيز يتوجب علينا أولاً التعرف على مفهوم الحافز :

2-3-1/ تعريف الحافز :

- التعريف 01:** الحافز هو العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في أدائه.²
- التعريف 02:** الحافز هو الأسلوب أو السياسة التي تشبع حاجات و رغبات الأفراد و تحرك دوافعهم و على ذلك فان الحافز يؤثر على انجازات الفرد طالما أنها مرتبطة بالدافعية.³

2-3-2- تعريف التحفيز :

- التعريف 01:** هي عملية تنشيط و توجيه السلوك و الاحتفاظ به في حالة مؤثرة عن طريق اكتشاف دوافع العاملين و تصميم المؤثرات التي تهدف إلى إشباعهم.⁴
- التعريف 02:** يقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد و تقويته و مواصلة تحقيق أهداف مشتركة.⁵
- مما سبق يمكن القول أن التحفيز من بين الأمور الهامة للتأثير على سلوك الفرد لكي يغير من أدائه بما يتناسب و تحقيق الأهداف المرسومة,و هذا من خلال التحكم في الحاجات الكامنة للأفراد بالتعرف على المثيرات الخارجية فتجعله في حالة تأهب.

¹ - وسيلة حمداوي : مرجع سبق ذكره، ص-ص: 106-107

² - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 30

³ - عبد الرحمن توفيق: منهج تنمية الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية، 2004، ص: 65

⁴ - أحمد محمود حسن: إدارة الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية، مكتبة عين شمس، 2002، ص: 275

⁵ - يوسف جسيم الطائي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق عمان الطبعة الأولى 2006، ص: 404

2-3-3- أهداف التحفيز: 1

- إن عملية التحفيز في أي منظمة لها أهداف عديدة و من بين تلك الأهداف ما يلي:
1. انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات.
 2. يهدف التحفيز إلى انخفاض نسبة تغيب العامل في المنظمة و تأخره عن العمل.
 3. يكسب العاملين سلوكا ايجابيا أفضل.
 4. تحقيق الأهداف التي خطط لها العامل أو رئيسه أو الدائرة ككل.
 5. الطاقة و الجودة في الإنتاج أي مقارنة مخرجات العمل اليومي إلى مدخلاتها قدر الإمكان.

2-3-4- نظم التحفيز:

نظرا للطبيعة المعقدة للدوافع فان نظم التحفيز أيضا تعددت و اختلفت حتى تتمكن من مقابلة انسيابات الأفراد وبالتالي تحقيق الرضا وأخيرا التحفيز للاستجابة للعمل وهي كالتالي ²:

أ- نظم التحفيز الإيجابية والسلبية:

- أ-1- **الإيجابية:** تهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع كفاءة وتحسين الأداء أي التأثير على سلوك الأفراد عن طريق توفير الإدارة جوا من التقدير والثناء الذي يشجع الفرد لكي يسلك سلوكا ترغبه.
- أ-2- **السلبية:** تهدف الحوافز السلبية إلى رفع كفاءة تحسين الأداء إلا أن التأثير على سلوك الأفراد في هذه المرة يكون من خلال مدخل العقاب مثل الجزاءات المادية كالخصم من الأجر والحرمان من المزايا والخدمات أو حتى حجب الترقية.

ب- نظم التحفيز الداخلية و الخارجية:

ب-1- **الداخلية:** ويتعلق بمحتوى وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد ومدى رضاه عنها، هذا الأخير الذي يكون حافزا لعمله.

ب-2- **الخارجية:** هو ذلك التحفيز الذي يحصل عليه الفرد من البيئة الخارجية المحيطة بالوظيفة مثلا زيادة مسؤوليات الفرد نتيجة تكوينه أسرة تكون حافزا لتشبهه بالعمل وزيادة الأداء للحفاظ عليه.

ج- نظم التحفيز المادية والمعنوية: وتعتبر من أهم التقسيمات لذلك نتعرض لها بنوع من التفصيل:

ج-1- المادية: وتتمثل في:

- **المال (الأجر):** يعتبر المال من بين أهم الحوافز لما له من تعدد الآثار على جوانب حياة الفرد، هذا ما أكسبه علاقة ارتباط واضحة ومحددة بين الأجر الذي يمنح و الإنتاج الذي يقدم هذا الأجر الذي يكون محصلة لعدد من العوامل مثل: طبيعة الوظيفة، الخبرة، ... الخ.
- **استقرار العمل:** نتيجة لبحث العامل على حياة مضمونة ومستقرة والمعتمدة بشكل أساسي على مصدر رزقه والذي هو العمل. إذا استقرار العامل في عمله يشكل حافزا لبذله المزيد من الجهد.

¹ - يوسف حجيم الطائي: مرجع سبق ذكره ، ص : 405

² - عبد الرحمن توفيق : مرجع سبق ذكره، ص، ص: 80، 70، 81

- ساعات العمل اليومية : تحديد ساعات العمل اليومية المناسبة لكل وظيفة يعتبر حافزا مهما للعامل حيث أن عمل الفرد ساعات أكثر من اللازم يؤدي إلى إجهاده وبالتالي انخفاض الأداء.
- إمكانية العمل المادية : تعتبر الإمكانيات المادية من آلات وأدوات فنية متطورة وحديثة عالية التقنية حافزا للعامل لأنها تزيد من إظهار كفاءته وبالتالي زيادة إنتاجيته.
- الخدمات المتنوعة : حيث تشكل حافزا مهما يسعى إليه العديد من العمال لذلك يجب أن يحاط بالدراسة و المتمثل أساسا في الخدمات الصحية الاجتماعية، الرياضية، ووسائل النقل...الخ.

ج-2- المعنوية: وتتمثل في:

- الترفقيات: هي إقامة فرصة الترقية أمام العاملين وهذا وفقا لشروط موضوعية وعادية، حتى تشكل حافزا مهما لدى العمال خاصة الطموحين منهم.
- تشجيع الرؤساء: يلعب تشجيع الرؤساء للمرؤوسين وتوجيههم بطريقة جيدة ومحبة دورا هاما في رفع معنويات العمال وشعورهم بالاطمئنان وبالتالي الاستجابة للأوامر.
- تقدير جهود العاملين : إن الاعتراف بجهود العاملين يدفعهم إلى الاستمرار في تحقيق معدلات أداء متميزة نتيجة شعورهم بأهمية دورهم.
- علاقة الزملاء: تمثل علاقة الزملاء الجيدة في العمل دورا هاما في تحفيز العاملين وتخلق جوا مناسباً لتحقيق الأهداف الموضوعية.¹

2-3-5- مراحل تصميم نظام الحوافز:²

من بين هذه المراحل التي يتكون فيها نظام الحوافز هي:

- أ- تحديد هدف النظام : حيث تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.
- ب- دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. و أن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:
 - وجود وظائف ذات تصميم سليم.
 - وجود عدد سليم للعاملين.
 - وجود ظروف عمل ملائمة.
 - وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

¹ - عبد الرحمن توفيق: مرجع سبق ذكره ص: 82

² - يوسف الطائي: مرجع سبق ذكره، ص: 415

الفصل الثاني : أساليب تطوير الموارد البشرية

- ج- تحديد ميزانية الحوافز : ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:
- قسم الحوافز والجوائز : وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنودا جزئية مثل: المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا وغيرها.
- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.
- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر و الحفلات.

2-3-6- العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز:

- من العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز:¹
- أ -التبعية: وهو أن يكون التحفيز تاليا مباشرا للعمل قدر المستطاع.
- ب الحجم والنوع: من المناسب أن يكون حجم الحافز ونوعه وحجم العمل و نوعه بينهما تتناسب.
- ت إدراك سبب التحفيز: وهو أن يدرك المحفز لماذا حفز.
- ث الثبات: فإذا حفز أحد العاملين في مجال ولم يحفز الآخر في المجال نفسه فالحافز غير ثابت.
- ج التحكم: لا يصح أن يطالب العامل إلا بما هو قادر عليه.
- و هناك ثلاثة معايير رئيسية يتم الحكم من خلالها على نظام الحوافز المطبق في المنظمة وهي كما يلي:²

- الأداء: إذ يستخدم الأداء كمعيار أساسي لتقييم أثر أنظمة الحوافز على مستويات الأداء لدى الأفراد العاملين وبافتراض ثبات العوامل الأخرى.
- تكلفة العمل بالنسبة للوحدة الواحدة : عندما يوجد في المنظمات نظام لمحاسبة التكاليف بشكل متطور ودقيق فانه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة من تكاليف العمل، ويستخدم جانب التكلفة في تحديد مدى فعالية نظام الحوافز المعتمد من قبل المنظمة والمطبق فيها، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الاستقرار في العمل.
- رضا الأفراد العاملين : يمثل رضا الأفراد العاملين أحد المعايير الهامة لمعرفة مدى فعالية أنظمة الحوافز ومدى تناسب الحافز مع الأداء.

¹ - يوسف الطائي : المرجع السابق، ص-ص: 415-416

² - يوسف الطائي: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 415-416

2-3-7- شروط نجاح نظام الحوافز:¹

1. أن نربط الحوافز بأهداف العاملين والأهداف معا إذ لا بد من تحديد مسار الحوافز لكي تؤدي إلى تحقيق أهداف الإدارة والعاملين معا وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهدافهما.
2. أن نخلق صلة وثيقة بين الحوافز إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تثير سلوك الفرد وبالشكل الذي يدفعه للتصرف تصرفا هادفا لتحقيق رغباته.
3. كما لا بد للمنظمة من أن تحدد الوقت الملائم الذي تنفذ خلاله الحوافز وخاصة تلك الحوافز المادية التي يجب أن تكون في أوقات محددة ومتقاربة.
4. أن تضمن استمرارية الحوافز، وذلك لخلق الطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات، وضمان ذلك الإشباع مستقبلا.
5. ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
6. أن يتصف نظام الحوافز بالعدل و المساواة والكفاءة.
7. أن يتعرف العاملون على نظام الحوافز ومساراته وقواعده وشروطه، وأن يتصف بالوضوح والبساطة ضمانا للتطبيق وتحفيز الأفراد والتوجه نحو المزيد من الإنتاجية.
8. أن ترتبط الحوافز ارتباطا عفويا مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد وتقديم المزيد من الجهود وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.
9. أن ننمي في ذهن الفرد العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافئة.
10. أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد، وأن يكون الأداة المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع.

- ولهذا فان تطبيق نظام الحوافز في المنظمات يحقق العديد من الجوانب الايجابية التالية:²
- أ- يحقق نظام الحوافز الكفاء زيادة في العائد من خلال رفع كفاءة الإنتاج للأفراد العاملين وتحسين نوعيته.
 - ب- يساهم نظام الحوافز في استثارة قدرات الأفراد العاملين في المنظمة وطاقاتهم مما يؤدي إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوبة وتقليل التكاليف وتوجيه قوة العمل الضائعة إلى أماكن أخرى.
 - ج- يحسن نظام الحوافز المطبق في المنظمة من الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد العاملين وتحقيق عملية ربط مصلحة الأفراد مع مصلحة منظماتهم.
 - د- تقليل كلفة الإنتاج لدفع الأفراد العاملين نحو الإبداع و الابتكار وتطوير الأداء واعتماد أساليب عمل حديثة وناجحة.

¹ - يوسف الطائي: المرجع السابق، ص،ص: 416، 421
² - المرجع السابق: يوسف الطائي، ص،ص: 416، 421

هـ- تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز وهذا يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات، كانهخفاض قدرات الانتهاج وارتفاع معدلات التكاليف و المعدلات العالية لدوران العمل والصراع السلبي الذي يحدث بين الأفراد العاملين داخل المنظمة وغيرها.

2-4- التدريب:

يحثل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية في الخدمة وتحسين أساليب العمل و لعل السبب في هذه المكانة على المستويات الإدارية المختلفة هو الإيمان الفعال الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة بالإضافة إلى تحقيق مستوى عالي من الإشباع الشخصي للأفراد وفيما يلي مختلف التعريفات التي تخص أسلوب التدريب.

2-4-1- تعريف التدريب:

التعريف الأول: هناك الكثير من الكتاب ممن اهتموا بمفهوم التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات في الخبرات في المهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالها.

التعريف الثاني: هو عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتنطق مع طموحهم الشخصي وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال.¹

التعريف الثالث: يقصد بعملية التدريب مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تقسم بهدف تطوير أو تغيير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين مما يؤدي إلى تحسين الأداء في القدرة على التكيف مع أساليب وطرق العمل الجديدة.²

التعريف الرابع: يعرف التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات في المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.³

التعريف الخامس: يقصد بالتدريب عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي تنقصه، كما وصف التدريب من أنه

¹ - نجم العزاوي: جودة التدريب الإداري و متطلبات المواصفات الدولية ISO 10015، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2009، ص-ص: 19-20

² - مصطفى محمد أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 329

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، 2002، ص: 208

الفصل الثاني : أساليب تطوير الموارد البشرية

محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.¹

التعريف السادس: التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة.

التدريب هو مجموع من الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم.² و لذلك نجد أن التدريب هو عملية (طريقة) يتضمن العمل على تنمية نواحي المعرفة في المعلومات لدى المتدرب وكذلك تطوير وتنمية كل من المهارات والقدرات والاتجاهات للمتدرب.

2-4-2- أهمية التدريب:

من الأنشطة والوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وظيفته التدريب حيث تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المهمة في الإدارة وبما تعود به من فوائد على المنظمة حيث تكمن أهمية التدريب في إكساب الأفراد المتدربين بالمهارات والمعلومات في المعارف الفكرية في العملية التي تنقصهم سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الإنساني عموما إذ أنه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من المعلومات و لا بد لمن يسعى للتطور أن يركز إليها وبصورة مستمرة كما تكسب العملية التدريبية الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطور العمل في المنظمات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية فالتدريب يزيد الإنتاجية ويحسن الأداء النوعي على مستوى المنظمة سيما وأن المهارات التي يحققها التدريب تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الفردي للعاملين من خلال تطوير مهاراتهم واكتسابهم للمعارف الفكرية والتطبيقية مما ينعكس أثره ايجابيا على زيادة وتحسين الإنتاجية من الناحيتين الكمية والنوعية، كما أن التدريب الفعال من شأنه أن يساهم بتخفيض المصروفات المرتبطة بالإشراف سيما وأن حصيلة التدريب تجعل الحاجة للإشراف بقدر محدود كما يساهم التدريب أيضا في استقرار العجلة الإنتاجية بصورة شاملة إذ أن الأفراد المدربين بكفاءة وفاعلية غالبا ما يقومون بأداء أعمالهم بالشكل السليم ما ينعكس أثر ذلك على الأداء العام للمنظمة بشكل ايجابي.³

وأيضا تكمن أهمية التدريب في أنه يساهم بتقليص الحوادث وإصابات العمل وتحقيق الأمن الصناعي في المنظمة بشكل علم فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل بأن تلك

¹ - نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص: 241

² - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص: 137

³ - علي سلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص-ص: 127-128

الحوادث لدى العمال المدربين أقل بكثير منها عند العمال غير المدربين، وكلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنظمة مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية ومبيعات وأرباح المنظمة.¹

2-4-3- أنواع التدريب:

أ- من حيث مكان التدريب:

أ-1- التدريب داخل المنظمة (Internal Training): قد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل المنظمة سواء بمدربين من داخل أو خارج المنظمة، وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها، كما أن هناك نوع آخر من التدريب الداخلي يسمى بالتدريب في موقع العمل، وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدرسه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه، ويمتاز هذا النوع بالتمائل في تشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع في العمل.

أ-2- التدريب خارج المنظمة (Externat Training): تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي إلى خارج المنظمة، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة، كما يمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية. شركات التدريب الخاصة: على أي منظمة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها، و أن تفحص سوق التدريب وأن تقوم بتقسيم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.

برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة أو من خلال الغرفة الصناعية والتجارية وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.²

ب- من حيث الزمن: ويعتمد هذا النوع من التدريب على المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التدريب فيكون هناك:

ب-1- التدريب قصير الأجل: وغالبا ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع وفي إطار هذا النمط التدريبي يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة أو مركزة حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول بالتفاصيل التي يتطلبها البرنامج ولذا فإن من عيوب هذا النوع من التدريب عدم توفر الوقت الكافي للمدرب بتغطية الموضوع بصورة تفصيلية، كما أن المتدرب لا يمتلك الوقت الكافي للإلمام بالمادة التدريبية بصورة كاملة وشمولية.

¹ - د. فيصل حسونة: المرجع السابق، ص: 138

² - حمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2005، ص-ص، 328-327

ب-2- التدريب طويل الأجل: وفي هذا النوع من التدريب يمتد إلى سنة أو أكثر من المزايا التي يتسم بها هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياسا بالتدريب قصير الأجل، كما أن المدرب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتدرب، ومن عيوب أو المآخذ على هذا النمط من التدريب طول الفترة الزمنية والتي تتطلب تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية.¹

ج- التدريب في ضوء احتياجات الأفراد:

ج-1- التدريب الذاتي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله، كتوافر نظام الحوافز التشجيعية.

ج-2- التدريب الفردي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى توجيهه وإرشاده إلى الطريق السليم والاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته مع العمل على معالجة ما قد يشوب أداءه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف.

ج-3- التدريب الجماعي: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية إذ غالبا ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعيا في مراكز تدريبية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها كمجموعة من الفنيين على استخدام الآلات أو الأجهزة الجديدة أو مجموعة من الإداريين على استخدام أجهزة الحاسوب أو التقنيات الأخرى الحديثة.²

2-4-4/ أساليب التدريب:

أ- أسلوب المحاضرات: أسلوب أكاديمي قديم (طريقة تقليدية) لنقل المعلومات بطريقة رسمية لمجموعات كبيرة من المعلومات في المفاهيم والبيانات عن طريق شخص علمي من محاضرة له صفات تؤهله في عرض مفاهيمه ومعلوماته من حيث الإلقاء المناسب والجذاب الذي يثير اهتمام المتدربين و يمكن من إيصال المعلومات و الأفكار إلى الآخرين بسهولة ووضوح.

كما أن لأسلوب المحاضرات عدة فوائد منها السرعة والبساطة في تزويد المعلومات لأعداد كبيرة من المتدربين كما هو الحال في تدريب مندوبي المبيعات على منتج جديد، وعلى الرغم من أن الكتب والمطبوعات يمكن أن تحل محلها إلى أن تكلفة الطباعة العالية فضلا عن كونها لا تسمح للأسئلة كما في المحاضرات يجعل المحاضرات أفضل.³

¹ - سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص-ص: 143-142

² - نجم العزاوي: جودة التدريب الإداري و المواصفات الدولية ISO 10015، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2009، ص-ص: 130-129

³ - نجم العزاوي: المرجع السابق، ص: 144

ب- أسلوب التدريب بالورش (برنامج التلمذة الصناعية):

تهدف هذه الطريقة إلى تحسين مهارات الفرد وإعداده للعمل في مهنة معينة و يتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليماً نظرياً لفترة زمنية معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحد المصانع ويعرف هذا النوع من التدريب بالتدريب المهني أيضاً، وقد أصبح خاضعاً للتنظيم والتشريعات الحكومية في الكثير من الدول وذلك لمنع الاستغلال الذي قد يمارسه صاحب العمل للأطفال أو العمال فنظمت الأجور ساعات العمل كما حددت الأعمال التي يشملها التدريب.

ج- الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل:

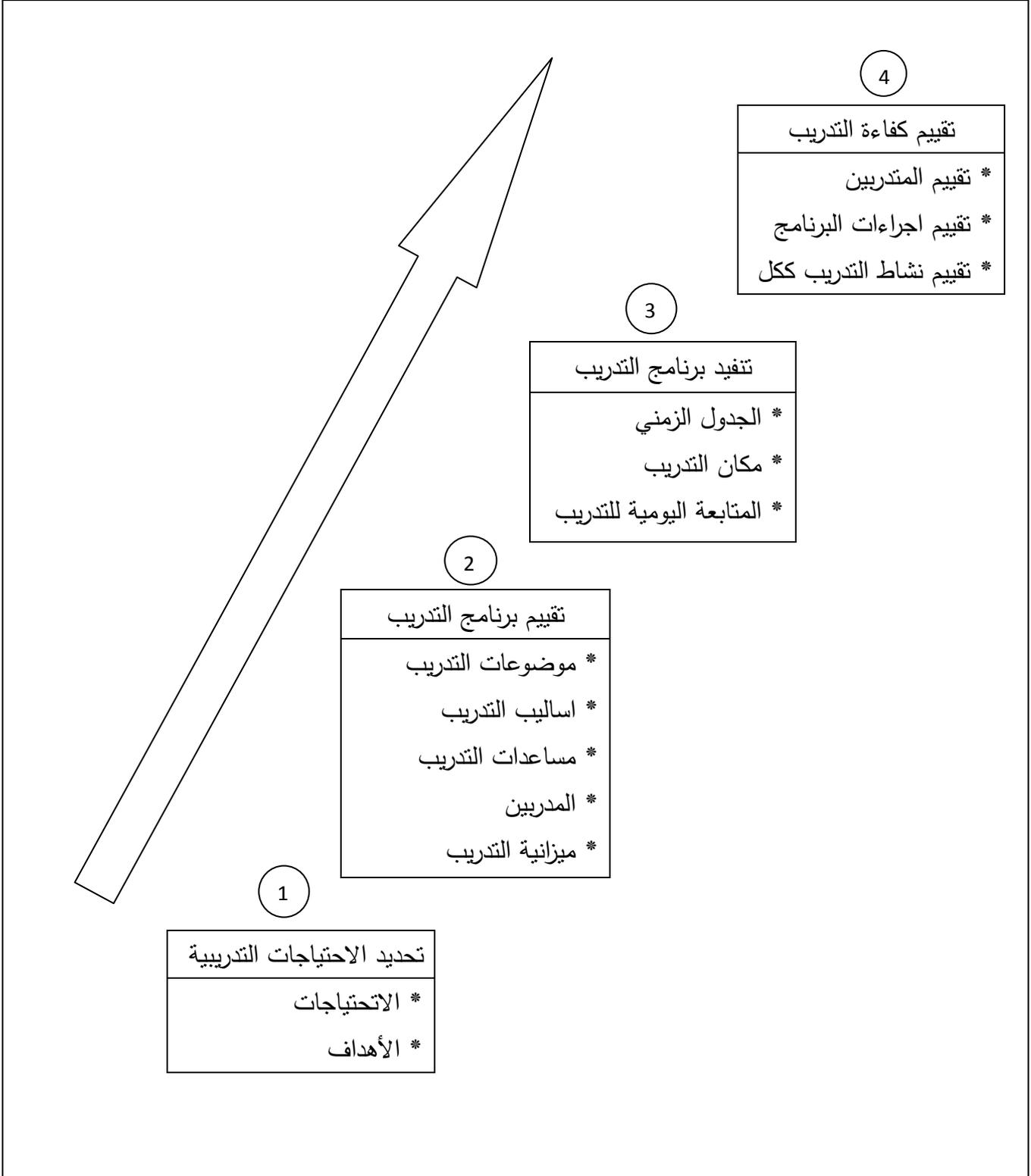
هذه الطريقة التدريبية تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة الندوة أو المؤتمرات بين المدرب و المتدربين وبين المتدربين أو المشاركين أنفسهم فهي إذن وسيلة متعددة الاتصالات وغالباً ما تطرح في هذه اللقاءات موضوعات في المشاكل التنظيمية والسياسات الإدارية والعلاقات العامة أو أي موضوعات أخرى لها علاقة بطبيعة عمل المنظمة واهتماماتها المستقبلية ويتوجب على قائد الندوة أو المؤتمر أو الحلقة أن يكون على درجة عالية من المهارات في المواضيع المطروحة لضمان النجاح الجيد للمؤتمر أو الندوة أو الحلقة.

د- التدريب باستخدام التقنيات السمعية البصرية:

تستخدم هذه الطريقة الوسائل السمعية والبصرية الحديثة مثل الفيديو والدوائر التلفزيونية المغلقة والوسائل التقليدية مثل السبورة والأفلام وآلات عرض الشرائح ويتأكد نجاح هذا الأسلوب التدريبي باستخدامه جنباً إلى جنب مع طرق التدريب الأخرى كالمحاضرات والندوات.¹

¹ - سنان الموسوي: مرجع سبق ذكره، ص،ص: 198، 200، 202

الشكل رقم (03) خطوات التدريب



2-5- المزايا والخدمات المقدمة للعاملين:

تقوم المؤسسات الاقتصادية بتقديم مختلف المزايا والخدمات لعمالها والتي تختلف من مؤسسة لأخرى والعاملة على توطيد وتقوية العلاقة بين الفرد والمؤسسة وبالتالي تنمية ورفع الولاء التنظيمي.

2-5-1- تعريف المزايا والخدمات المقدمة للعاملين:

تختلف المزايا والخدمات التي تقدمها المؤسسة عن أنظمة الحوافز بها فإن كانت الحوافز هي مقابل الأداء المتميز فإن المزايا والخدمات تقدم كمقابل العضوية والانتماء للمؤسسة وفيما يلي بعض التعاريف:
تعريف 1: هي مجموعة من الإجراءات التي يتم بموجبها تقديم خدمات للعمال نتيجة لانتمائهم للمؤسسة لتكوين علاقة قوية تربط المؤسسة بالعمال.¹

تعريف 2: تمثل المنافع والمزايا المقدمة للأفراد، تلك المكافآت التي تمنحها المؤسسة للأفراد بمجرد كونهم أعضاء في المنظمة، حيث أنها غير مرتبطة بأداء الأفراد.²

من خلال التعاريف السابقة نستخلص إلى أن المزايا والخدمات المقدمة للعاملين هي مجموعة المكافآت والتسهيلات التي تمنح لهم بمجرد كونهم أعضاء في المؤسسة، بهدف رفع المستوى المعنوي والمادي لهم، وإيجاد التكيف الملائم بين العامل ونفسه وكذلك بين العامل والبيئة التي يعمل فيها والمجتمع الذي يتعامل معه.

- المزايا والخدمات.....لم اذا ؟

يتم تقديم المزايا والخدمات للعاملين لكل من يعمل بالمنظمة و ذلك للأسباب التالية:³

1. لجذب العاملين وإغرائهم للالتحاق بالمؤسسة والحفاظ والبقاء على من يعمل بها.
2. إعطاء نوع من الأمان الوظيفي والاستقرار للعاملين، مثلا: أنظمة المعاشات والتأمينات.
3. الحفاظ على مستوى معيشي معين للعاملين، مثلا خدمات المواصلات، الإسكان، التغذية.
4. الاعتراف بعضوية الفرد في المنظمة وذلك بشكل ملموس من خلال المزايا والخدمات.
5. الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية الملقاة على المنظمة في رعاية أفرادها.

¹ - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 263

² - راوية محمد حسن: تخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعة الإسكندرية، 2001-2002، ص: 372

³ - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص: 263

2-5-2- أنواع المزايا والخدمات:

هناك عدد كبير من المزايا والخدمات التي يمكن أن تقدم للعاملين، هاته الخدمات مرتبطة دائما بالاحتياجات المتزايدة للعاملين ونقوم بتلخيصها في :

أ- الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية : تميل بعض المؤسسات إلى رعاية عاملها اجتماعيا وثقافيا وترفيهيًا وذلك من خلال إنشاء نادي للمؤسسة والذي تولى إليه مسؤولية تلك الخدمات، كتنكوير فرق رياضية والميل لترتيب أنشطة ثقافية كالمحاضرات والندوات الثقافية والدينية كما تميل بعض المؤسسات إلى تشجيع القيام برحلات ترفيهية وسياحية هاته الأخيرة تمتد إلى توفير رحلات إلى الحج والعمرة، كل هذا لخدمة العمال وماله من أثر إيجابي على الجانب الاجتماعي والترويحي على نفسية العمال.

ب- تسهيلات المعيشة : تعمل بعض المؤسسات على تقديم المزايا والخدمات بهدف مساعدة العاملين على مواجهة المشاكل المعيشية وذلك لتوفير مناخ من الاستقرار في حاجياتهم الذي ينعكس بشكل إيجابي على عملهم كتقديم تسهيلات للحصول على قروض والتي قد تغطي احتياجات معينة مثل الزواج وشراء حاجيات معينة وأيضاً كتقديم تسهيلات معيشية كخدمات المواصلات وذلك بتوفير سيارات وحافلات لنقل العمال من وإلى العمل ، وكذلك خدمات التغذية وهذا بتوفير المطاعم داخل المؤسسة. وأيضاً يتم تقديم تسهيلات معيشية بتوفير السكن بشتى الطرق كبناء مجمعات سكنية وأيضاً بمساعدة العمال وعلى إيجاد شقق وهذا بامتلاكها أو وكرائها وهذا بالدفع بالتقسيط من المرتب.

ج- التأمينات : في الوقت الحالي كل منظمة ملزمة بتأمين عمالها وأهم هاته التأمينات هي: تأمين التقاعد (المعاش): هو ذلك المرتب الذي يحصل عليه المتقاعد وب هذا الأجر التقاعدي تهدف المؤسسة من صرفه للعمال على توفير نوع من الأمان في معيشتهم، حيث تحدد هذا المرتب انطلاقاً من المساهمات الشهرية للعامل من مرتبه بنسب معينة إضافة إلى مساهمة المنظمة شهرياً وإضافة إلى طول مدة الخدمة أي الأقدمية.

إلى جانب هذا يمكن للمنظمة أن تقدم خدمات تأمينية أخرى مثل التأمين على الحياة والحوادث وأيضاً التأمين الصحي والعلاجي والذي يشمل دفع قيمة الكشف والزيارات الطبية والأدوية و الإقامة بالمستشفى إضافة إلى وجود حالة خاصة من التأمينات وهذا من خلال إنشاء صناديق خاصة والتي تهدف إلى تغطية حوادث مختلفة هاته الأخيرة التي يتحمل عادة تكلفتها العاملون بالمؤسسة بنسب من أجورهم.¹

د- مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه : يطلق عليها بالمزايا المادية لأنها تعني أن الفرد سيحصل على أجره كاملاً عن الوقت الذي عمل فيه والذي لا يعمل فيه ذلك لأن المنظمة ترى أنه يستحق خلالها هذا الأجر ،وعادة ما ترى المؤسسة أن وقت الراحة ووقت الغداء ووقت الاستعداد للعمل والنظافة ،وأيضاً

¹ - أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 266-268

الفصل الثاني : أساليب تطوير الموارد البشرية

تميل المؤسسة إلى تقديم مزايا مادية لعمالها عن الإجازات السنوية الاعتيادية والعطلات الدينية والقومية، مثل عيد الفطر والاستقلال وأيضا عن الإجازات المرضية، وحتى أيضا عن الإجازات الخاصة كالزواج، الحج، الحمل، الأمومة، رعاية الطفل.

هـ-الخدمات الصحية(السلامة و الصحة المهنية): أول عملية للحفاظ على المواد البشرية هي حمايتها من الأذى الذي يمكن أن يكون العمل مصدرا له سواء في شكل حوادث أو أمراض التي قد تكون خطيرة ومتنوعة، وهذا بتوفير بيئة عمل تتمتع بالشروط الضرورية لتوفير السلامة والصحة المهنية للعاملين، حيث تقوم المؤسسة بتوفير الخدمات الصحية سواء داخل المبنى أو خارجه المؤسسة، وهذا سواء بتغطية تأمينية أو بتكلفة جارية تقدمها، وهذا بالكشف الدوري للعاملين والإحالة إلى المتخصصين، وهذا بزيارة العيادة في كل حالة مرض أو الشك بوجوده، إضافة إلى إجراء العمليات الجراحية وتوفير الإرشادات الصحية في كتيبات وتوزيع نشرات.¹

¹ - سعاد نايف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة، عمان-الأردن، 2004، ص-ص: 466-467

الشكل رقم (04): أنواع المزايا و الخدمات:

<p>مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه</p> <ul style="list-style-type: none"> - وقت الراحة والغداء - وقت الاستعداد للعمل - الإجازات السنوية والرسمية - الإجازات المرضية - الإجازات الخاصة - الإجازات العارضة 	
<p>خدمات صحية</p> <ul style="list-style-type: none"> - الكشف الدوري - التحاليل والفحوصات - العلاج والأدوية - العمليات - الإرشادات الصحية 	<p>التأمينات</p> <ul style="list-style-type: none"> - تأمين التقاعد - تأمين الحياة - تأمين الحوادث - تأمين البطالة - التأمين الصحي والعلاجي - صناديق الزمالة
<p>خدمات صحية</p> <ul style="list-style-type: none"> - نادي رياضي - تعليم - ندوات ثقافية ودينية - رحلات - حفلات 	<p>تسهيلات المعيشة</p> <ul style="list-style-type: none"> - المواصلات - الإسكان - التغذية - القروض

المصدر: أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 265

2-5-3- مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات:¹

يتم تصميم نظام المزايا والخدمات بعدة مراحل ونعرضها كآتي:

أ-دراسة احتياجات العاملين : من أهم ما يميز نظام المزايا والخدمات أنها تقدم للعاملين لتحقيق الاستقرار والأمن لهم في حياتهم المهنية والعادية حيث يتم دراسة احتياجاتهم من خلال استطلاع رأيهم فيما يحصلون عليه حالياً من مزايا وخدمات و...رضاهم عنها،وعن تطلعاتهم فيما يخص أنواع أخرى، ثم يسألون عن الخطوات والإجراءات التي يفضلونها عند الحصول على هذه الخدمات،كما يتم استطلاع رأيهم فيما يمكن أن يستقطع من أجرهم كمساهمة منهم في هذا النظام.

ب-تحديد أهداف النظام: يتم تحديد أهداف نظام المزايا والخدمات انطلاقاً من النتائج النهائية المرغوب الوصول إليها، حيث يشترط على المؤسسة أن تحدث التوافق والتقابل بين احتياجات العاملين من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى،ولتحقيق التكافل الاجتماعي والاستقرار للعاملين وتوفير الخدمات التأمينية وضمان توفير التسهيلات المعيشية للعاملين التي تعينهم على مواجهة أعباء الحياة بشكل أفضل.

ج-تحديد ميزانية المزايا والخدمات: تتكون إيرادات نظام المزايا والخدمات من مساهمة المشاركين، والتي تتمثل في استقطاعات من مرتباتهم،وأيضاً من مساهمات المؤسسة في هذا النظام والتي قد تكون مبالغ محددة أو نسب من الأرباح،وتتمثل أيضاً عوائد أو فوائد الاستثمار للمبالغ الموجودة في النظام مورداً من موارده، أما النفقات فإن أهم بند تمثله هو إنفاق وتقديم المزايا والخدمات ذاتها للعاملين بالإضافة إلى إنفاقها على تكاليف إدارة النظام وأيضاً على تكاليف التغطية الإعلامية.

د- وضع إجراءات النظام حيز التنفيذ: وفي هذه المرحلة يتم وضع لائحة بنظام العمل في المزايا والخدمات وتتضمن اللائحة معلومات هامة عن الاعتبارات التالية:²

- أنواع المزايا والخدمات التي تقدم للعاملين.
- إجراءات الحصول على المزايا والخدمات إلى الإجراءات المطالب بها.
- النماذج التي تملأ للحصول على المزايا والخدمات.
- تحديد سلطة أو لجنة تشرف على النظام، وتحديد أدوار المشرفين عليه.
- مواعيد الاشتراك في النظام.
- حرية الدخول والخروج والتغيير في الاشتراك في الأنواع المختلفة للنظام.

¹ - سعاد نايف البرطوني: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 466-467

² - أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص-ص: 271-272

2-5-4/ شروط تحقيق نظام كفاء للمزايا والخدمات:

- فيما يلي عرض لأهم الشروط الواجب توفرها في نظام المزايا والخدمات ولإدارة هذا النظام:¹
- 1- يجب تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ النظام، وإيضاح مسؤولياتها بالكامل وعادة ما تكون إدارة المواد البشرية هي الجهة المسؤولة عن ذلك منفردة أو مع جهات أخرى مثل العلاقات العامة.
 - 2- يجب الحصول على مشاركة العاملين، وذلك من خلال إدلائهم بآرائهم في إدارة البرامج، والأهم من خلال تمويل النظام.
 - 3- يجب أن تكون الاستفادة من مكونات النظام اختيارية (ماعدًا خطة التأمين للتقاعد أو المعاش) حتى لا يشعر العاملون أن النظام عبء عليهم.
 - 4- يجب أن تكون هناك تغطية إعلامية كاملة للنظام، وهذا بتعريف العاملين بكل الخدمات والمزايا المقدمة، وكيفية الحصول عليها، والجهة التي تقدمها.
 - 5- يجب أن يعمل هذا النظام على الاستطلاع المستمر على احتياجات العاملين المختلفة، حيث تقدم هذه الخدمات والمزايا لاستيفاء و تلبية هذه الاحتياجات وذلك باختلاف أنواعها حسب اختلاف العاملين في عمرهم ودخلهم وحالتهم الاجتماعية.....الخ.
 - 6- دراسة التكلفة والعائد من النظام، وذلك حتى لا تتفوق تكاليف على إيراداته، وأن يكون النظام غير مكلف وغير مرهق.
 - 7- لا بد من إضفاء المرونة على النظام، وذلك بإدخال الأنواع والمزايا والخدمات الأكثر قربًا من العاملين، وإجراء أي تغييرات إدارية على النظام في الوقت المناسب وذلك بالمراجعة المستمرة للنظام.
 - 8- تعزيز الإدارة العليا ضروري ومطلوب لأنه سينعكس في شكل دعم مالي ومعنوي وتسهيلات توفر دعم النظام.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 269-270

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مختلف الأساليب لتنمية الموارد البشرية والتي تعمل على رفع أداء الفرد وتنميته من خلال تحسين مهارته ومعارفه بواسطة التدريب و التكوين، كما تعمل على خلق وتعزيز الرغبة للعمل لدى الفرد وهذا بواسطة مختلف الحوافز والمزايا والخدمات المقدمة للعامل.

الفصل الثالث :

الإنتاجية في المؤسسة الصناعية

- 3-1- ماهية الإنتاجية
- 3-2- العوامل المؤثرة في الإنتاجية
- 3-3- قياس الإنتاجية
- 3-4- تحسين الإنتاجية

تمهيد:

تعتبر الإنتاجية من المواضيع التي تلقى اهتماما متزايدا في كافة الجوانب الاقتصادية في العالم، لتأثيرها على الجوانب المختلفة للنشاط الاقتصادي سواء بالنسبة للمؤسسة أو المستهلك أو للاقتصاد الوطني ككل، حيث تعتبر الإنتاجية وتحسين مستواها احد المفاتيح الهامة لزيادة معدلات النمو الاقتصادي والارتقاء بالقدرة التنافسية للسلع والخدمات.

ظل مفهوم الإنتاجية لفترة طويلة من الزمن يشوبه الكثير من الغموض وعدم الوضوح ولا يزال حتى وقتنا الحاضر يعوزه الدقة والشمول وذلك لتعدد مفاهيمه واختلاف البعض في استعمالهم لهذا المصطلح.

انطلاقا من الآثار الهامة التي تحدثها الإنتاجية على المؤسسة الاقتصادية وكذا على الاقتصاد الوطني فان تدارس الموضوع يقع في منزلة عالية من الاهتمامات، ومن اجل ذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض إلى مفهوم الإنتاجية وطرق قياسها بالإضافة إلى أهمية و سبل تحسين مستواها.

1-3 / ماهية الإنتاجية

1-1-3 / نظرة تاريخية حول الإنتاجية: ¹

حظ مفهوم الإنتاجية وأهميتها باهتمام كبير لدى العديد من الباحثين والاختصاصيين وقد كتب حول كثير من الأبحاث العلمية التي أرادت أن تعطي تحديدا واضحا ودقيقا لهذا المفهوم والذي بقي لحد الآن يكتفه الغموض وتتوارد بشأنه الآراء العديدة وقد شهد القرن الحالي منذ بدايته محاولات عديدة لتحديده حيث بدأ الإتحاد السوفياتي إهتمامه بإنتاجية العمل وسبل زيادتها وطرق قياسها منذ أول خطة خمسية للسنوات (1928-1932م) وقد إتسم مفهوم الإنتاجية ببعض الدقة والوضوح في بداية الأربعينيات حيث قام بنشر دراسته الشهيرة عن الإنتاجية في الصناعات الأمريكية **L.Rosstar** الإقتصادي الهنغاري والبريطانية وقد شكلت هذه الدراسة نقطة بداية للعديد من الأبحاث والدراسات النظرية والتطبيقية عن الإنتاجية وطرق قياسها والعوامل المؤثرة فيها .

وبعد الحرب العالمية الثانية إسنأثر مفهوم الإنتاجية باهتمام عدد كبير من الباحثين الاختصاصيين وقامت بالعديد من المحاولات الهادفة لإيضاح ذلك المفهوم إلا أنه بقي غامضا ومثيرا للجدل والنقاش حتى أخذ معناها يكتسب بعض الدقة والوضوح في بداية الأربعينيات .

عن هذه الحالة بقوله: " أن كلمة **W, E, G sallte** وأصبحت للإنتاجية مفاهيم متعددة وقد عبر الأستاذ الإنتاجية تحمل اليوم معاني متعددة فلبعض هي مقاييس لكفاءة العامل وللبعض الآخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة من الموارد" .

في عام 1650 م قامت المنظمة : **The Organization of European Economic for operation** بتعريف الإنتاجية على أنها الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على عدد عناصر الإنتاج وتم خلال الخمسينيات إنشاء الكثير من مراكز الإنتاج في أوروبا وأمريكا وفي مصر أنشأت مصلحة الكفاءة الإنتاجية .

1-1-3 / تعريف الإنتاجية: ²

هي طريقة لقياس فاعلية إستخدام المصادر من قبل الأفراد والمكائن و المنظمات والمجتمعات ، وعلى كل من هذه العناصر أن يحددو بشكل دوري وسائل المصادر اللازمة لتحسين الإنتاجية ومن لا يستطيع فإنه يفشل وبالنسبة للأفراد فإن هذا يعني إعادة التدريب أو التقاعد وللمكائن فإن هذا يعني إعادة التصميم والإستغناء عن المكائن ، أما بالنسبة للشركات فإن هذا يعني إعادة التنظيم ولاسيما النواحي السياسية والاجتماعية .

¹ - سونية محمد البكري : تخطيط و مراقبة الإنتاج ،الدار الجامعية الإسكندرية 2000 ، ص : 283 .
² - سليمان خالد :مقدمة في إدارة الإنتاج و العمليات ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2008 ، ص : 30 .

أ / الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد :¹

" MARK " يرى " أن الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد لتحقيق المخرجات .
" MAL " يعرف الإنتاجية بأنها قياس مدى جودة تجمع الموارد في المؤسسات بإستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج ، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد .
" Richman & Fermer " ويعرفها بأنها الإستعمال الكفاء لموارد من قوى بشرية ، ومعدات و مواد خام ورأس مال وغيرها وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات .
ويعرفها " علي السلمي " بأنها العلاقة بين الموارد المستخدمة في هذه العملية الإنتاجية (لإنتاج سلعة ما أو خدمة) وبين الناتج. من تلك العملية ومن ثم فإن : $\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الناتج}}{\text{الموارد}}$ وبالتالي ترتفع الإنتاجية كلما إرتفعت نسبة الناتج إلى موارد مستخدمة .

ب / الإنتاجية كعدد من الوحدات :

تعرف الإنتاجية بأنها عدد وحدات أو حجم إنتاج خلال فترة زمنية محددة وهو تعريف يريح الكثير من الباحثين لأنه يرتبط بحقيقة مادية ملموسة مع الأخذ في الإعتبار عنصر الجودة والتكلفة والوقت المناسب .
كما عرفت منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية بباريس أن الإنتاجية هي مدى استخدام الموارد طبقا لمقاييس معينة .

ج / الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات :

الذين ينظرون للإنتاجية على انها نسبة المخرجات إلى المدخلات يضيفون انها مقياس للكفاءة و من هذه التعاريف :
يعرف " SOLOMON FABNICANT " أن الإنتاجية هي دائما النسبة بين المخرجات و المدخلات .
" KENDRICK " ويعرفها بأنها نسبة الإنتاج الحقيقية إلى كمية المدخلات العادية الحقيقية .
و يعرفها الإقتصادي AFTALION الفرنسي بأنها النسبة بين الإنتاج الإجمالي المحقق في وقت معين و عوامل الإنتاج المستخدمة .

3-1-3 / مفاهيم الإنتاجية :

من خلال التعاريف السابقة يمكن فهم الإنتاجية على شكلين ، فمرة تعني علاقة الإنتاج بجميع عناصره و مرة تعني علاقة الإنتاج بعنصر واحد أو بعض عناصر الإنتاج ومنه فإن المفهوم الأول للإنتاجية يطلق عليه بالإنتاجية الكلية أما المفهوم الثاني فيطلق عليه بالإنتاجية الجزئية .

¹ - بن عنتر عبد الرحمان : إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية و الصناعية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن - ، ص- 201-198 .

الفصل الثالث: الإنتاجية في المؤسسة الصناعية

أ / الإنتاجية الكلية :¹

و هي العلاقة بين الناتج من السلع و الخدمات التي أنتجت خلال فترة زمنية معينة ، و جميع عناصر لإنتاج التي أستخدمت للحصول عليه .
أي بعبارة أخرى هي النسبة الحسابية بين المخرجات **Out put**الإنتاج و بين المدخلات **Input** التي أستخدمت في تحقيقها .
و المدخلات هي (الأرض ، المواد الأولية ، المكنائن ، المعدات والعمل ... إلخ .)
و يمكن التعبير عنها بالصيغة التالية :

$$\frac{\text{الناتج}}{\text{جميع عناصر الإنتاج}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

و هي بهذا المفهوم تعني درجة إستغلال الوسائل الإنتاجية ، أي بمعنى أخرى مؤشر لتحديد درجة الإستفادة من عناصر الإنتاج المستخدمة في الإنتاج و هي مقياس التشغيل الإقتصادي للطاقة المتاحة .
و من خلال العلاقة السابقة يمكننا القول أن الإنتاجية كلما إرتفع الناتج مع بقاء حجم عوامل الإنتاج ثابتا أو حتى إرتفاعة بنسبة أقل ، و بالتالي من الممكن زيادة الإنتاجية عن طريق :

- زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات .
- زيادة المخرجات مع إنخفاض المدخلات .
- ثبات المخرجات مع إنخفاض المدخلات .
- زيادة المخرجات بنسبة أكبر من زيادة المدخلات .
- إنخفاض المخرجات بنسبة أقل من إنخفاض المدخلات .

ب / الإنتاجية الجزئية :

و هي العلاقة بين الناتج من السلع و الخدمات التي أنتجت خلال فترة زمنية معينة و أحد عناصر الإنتاج ، و بعبارة أخرى هي النسبة الحسابية بين المخرجات و أحد عناصر الإنتاج و يعبر عنها بالصيغة التالية :

¹ - محمد طاقه عجلان حسن : اقتصاديات العمل ، إثناء للنشر و التوزيع عمان - الأردن - 2008 ، ص- ص : 162-163 .

الفصل الثالث: الإنتاجية في المؤسسة الصناعية

*/ إنتاجية العمل :

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{عنصر واحد من عناصر الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الجزئية لعناصر الإنتاج}$$

و من هذا الأساس يمكن التمييز بين عدة أنواع من الإنتاجية الجزئية تبعا لعناصر الإنتاج و هي :

$$\frac{\text{الناتج}}{\text{العمل (عدد العاملين ، عدد ساعات العمل)}} = \text{إنتاجية العمل}$$

و هي تعتبر مؤشر لقياس كفاءة العمل المبذول من قبل العاملين في العملية الإنتاجية .

*/ إنتاجية المواد :

و هي العلاقة بين الناتج و المواد الأولية المستخدمة في تحقيقه ، و تستعمل المواد الأولية الداخلية في الإنتاج و كذلك المواد النصف مصنعة التي تم شرائها من الخارج و يعبر عنها كما يلي :

$$\frac{\text{الناتج}}{\text{المواد}} = \text{إنتاجية المواد}$$

*/ إنتاجية رأس المال :

وهي العلاقة بين الناتج و رأس المال المستثمر سواء كان رأس المال ثابت أو متغير أو كليهما و يعبر عنه كما يلي :

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \text{إنتاجية رأس المال}$$

و هو يؤشر إلى كفاءة استخدام رأس المال المستثمر و قدرته على تحقيق الربح .

الفصل الثالث: الإنتاجية في المؤسسة الصناعية

* / إنتاجية الأرض :

وهي العلاقة بين الناتج و الأرض الزراعية أو الأرض المستخدمة لأغراض صناعية ، و هو مؤشر يعكس كفاءة إستخدام هذا العنصر و تعتبر إنتاجية العمل من الإنتاجية الجزئية التي أتمدت كمقياس لزيادة الإنتاجية كون عنصر العمل هو أهم عناصر الإنتاج .

الشكل رقم (05): مزايا و عيوب مفاهيم الإنتاجية الكمية

الإنتاجية الجزئية	الإنتاجية الإجمالية	المقياس المزايا و العيوب
<p>1.سهولة الفهم. 2.يسهل الحصول على بياناتها سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الصناعة ككل . 3.سهولة حساب آلة الإنتاجية لها . 4.سهولة ارتفاع الإدارة بها .</p>	<p>1- نأخذ في إعتبارها كافة العناصر المكونة للمدخلات والمخرجات ولذلك تعتبر مقياس أكثر دقة في تمثيل الصورة للمؤسسة . 2- راقابة الأرباح من خلال استخدام الإنتاجية الكلية ممكن أن تكون ذات فائدة كبيرة للإدارة . 3- يمكن في ظل هذا المقياس الربط بسهولة بينه وبين التكاليف.</p>	<p>المزايا</p>
<p>1.يمكن أن تكون مضللة إذا إستخدمت وحدها بل وقد تؤدي إلى أخطاء مكلفة. 2.لا يمكن الإستفادة منها في عرض زيادة التكلفة 3.تؤدي إلى رقابة غير جيدة من قبل الإدارة .</p>	<p>1 من الصعب نسيب الحصول على البيانات اللازمة لحساب هذا المقياس خاصة على مستوى المنتج و على مستوى عناصر الإنتاج . 2 -لا تؤخذ في اعتبارها سوى العناصر الملموسة في المخرجات والمدخلات بشكل مباشر بحيث لا تظهر مساهمة كل عنصر من .</p>	<p>العيوب</p>

المصدر : بن عنتر عبد الرحمان : نحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية ، أطروحة دكتوراه دولية في العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر 2004 ، ص : 13 .

3-2/ العوامل المؤثرة على الإنتاجية :¹

تتأثر الإنتاجية بعوامل عديدة ومختلفة لدرجة أنه يمكن القول بأن التغيرات التي تحصل في أي عامل أو الظروف التي تحيط بالمؤسسة سواء أن كانت على المستوى الداخلي أو الخارجي لها أثرها و انعكاساتها على المستوى الداخلي أو الخارجي لها أثرها وانعكاساتها على الإنتاجية إن تعداد هذه العوامل دفع بالكثير من الباحثين إلى دراستها في محاولة لتحليلها وتصنيفها وتقسيمها وفق أسس صحيحة ومعايير محددة ليسهل كيفية التعامل معها وتوجيهها نحو تحسين مستوى الإنتاجية أنه مت بين الأسس التي يمكن بموجبها تصنيف العوامل المحددة للإنتاجية هو مدى إمكانية سيطرة الإدارة على هاته العوامل وبذلك تقسم إلى عوامل يمكن السيطرة عليها (العوامل المباشرة) وأخرى لا يمكن السيطرة عليها (العوامل الغير مباشرة)

كما يمكن تقسيم العوامل المباشرة إلى عناصر خاصة بالمدخلات وأخرى خاصة بمستويات الجودة .

3-2-1/العوامل المباشرة:

تكتسب العوامل المؤثرة في الإنتاجية صفة المباشرة طالما أنها ترتبط بالأركان الرئيسية التي تنطوي عليها تعريف الإنتاجية فوفا لهذا التعريف يشير الركن الأول منه إلى كفاءة تحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات مما يعني تأثير هذه العناصر مباشرة في قياس الإنتاجية كما يؤثر الركن الثاني من التعريف السابق إلى ضرورة مراعاة مستويات جودة عناصر المخرجات مما يعني ارتباط مستويات مباشرة في الإنتاجية .

- عناصر المدخلات :

طالما أن الإنتاجية هي المحصلة لتفاعل جميع عناصر المدخلات المشتركة في العملية الإنتاجية

كما يلي :

- عنصر رأس المال :

إن هذا العامل يرتبط مباشرة بعنصر أساسي من مدخلات العملية الإنتاجية ألا وهو رأس المال المستخدم في هاته العملية ويقصد برأس المال هنا الآلات والمعدات والأجهزة والمباني وكلها أدوات تساعد على إتمام العملية الإنتاجية أي على توفير الوقت الوقت وكذا تحسين نوعية الإنتاج .

- القوى العاملة :

يعتبر هذا العنصر 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 ويتوفر اختيار القوى العاملة في المستوى التقني على طبيعة العمليات الصناعية حيث أنها تختلف في احتياجاتها إلى درجة مختلفة من الأيدي العاملة المدربة والمؤهلة .

¹ - عبد القادر محمد، عبد القادر عطية: الاقتصاد بين النظرية و التطبيق،الدار الجامعية،الإسكندرية، 1989، ص : 202

- نوعية العمل :

لا شك أن نوعية العمل تعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة على الإنتاجية وقد لوحظ وجود ارتباط وثيق وقوي بين نوعية العمل والإنتاجية (النمو الاقتصادي) ولاسيما في بعض البلدان النامية حيث إلى مستويات عالية من المهارة ربما على نفس درجة حاجتها إلى رأس المال حيث أصبح الحصول على العمالة الماهرة الضرورية للصناعات الحديثة لهذه البلدان واستعمال المال بكفاءة شرط أساسي للخروج من دائرة الفقر المفزعة.

- عنصر الآلات والتجهيزات الفنية (التجهيزات الرأسمالية)¹:

وتشمل مباني المصنع والآلات والأجهزة الأزرمة لتنفيذ العمليات الصناعية والخدمات المساعدة التي تساهم في الأنشطة الإنتاجية وغير الإنتاجية وتعتبر التجهيزات الرأسمالية من العناصر الهامة لزيادة الإنتاجية في الصناعة.

- عنصر المواد الأولية ونوعيتها :

اتفقت الآراء على أهمية هذا العنصر أحد العناصر 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 على حجم وجودة السلع النهائية.

- مستويات الجودة :

إن عامل الجودة باعتباره ركنا أساسيا للإنتاجية يتماشى مع الآراء التي ندعو إلى تطوير مفهوم الجودة من مجرد علاقة مطابقة بين المنتج والمواصفات القياسية بل تتعداها إلى جودة و حسن أداء العناصر الإنتاجية (رأس المال ، العمال ، الآلات ، المواد الخام ، النظم الإدارية ، نظم المعلومات ، التخطيط ، نظام التسويق)حتى يصل المنتج إلى يد المستهلك أي الوصول إلى العلاقات بين المستهلك و خصائص المنتج النهائي أو بعبارة أخرى ينبغي الاخذ بعين الاعتبار الركائز التي لا بد من توفرها: للجودة و هي :

- ارتفاع مستوى المعيشة

- توفير المواد اللازمة بالمواصفات المطلوبة

- توفير رأس المال اللازم

- توفير المعلومات الخاصة بحاجات المستهلك

- مدى تطبيق الايزو و الجودة الشاملة

- حسن استخدام المواد المتاحة

¹ - علي الشرقاوي:إدارة النشاط الإنتاج،مدخل التحليل الكمي، الدار الجامعية الإسكندرية 2000، ص26

الفصل الثالث: الإنتاجية في المؤسسة الصناعية

ولهذا الغرض يمكن تقسيم مستويات الجودة بصفة عامة إلى خمسة أنواع :¹

*/ جودة تصميم المنتج :

إن جودة تصميم ترتبط بالمواصفات القياسية الواجب توفرها في المنتج و ذلك من خلال لمرحلة تصميم المنتج المعين، والتي منها خواص ميكانيكية والخواص الكيميائية ودرجات أداء وتشغيل المنتج بها في ذلك بالإضافة إلى طرق فحص واختيار المنتج .

*/ وجود عناصر المدخلات :

تتأثر عناصر المخرجات بصفة عامة بماقد يحدث من تغيرات في مستوى جودة المدخلات المشتركة في العملية الإنتاجية ، حيث يتطلب توفر نظام دقيق لضبط جودة عناصر المدخلات المشتركة في العملية الإنتاجية ، ومن الطبيعي أن يتم قياس أثر التغيرات في مستويات جودة عناصر المخرجات بالفرق بين الزيادة أو النقص في القيمة الحقيقية لعناصر المدخلات والنتيجة عن إحتلاف جودتها .

*/ جودة التصنيع :

تعني جودة التصنيع ترجمة المواصفات القياسية المستهدفة فب مرحلة تصميم النتوج إلى واقع ملموس أو تلاقي ماقد يحدث من أخطاء بصدد اختيار الآلات والمعدات وطرق تشغيلها وذلك بالإضافة إلى ضرورة الالتزام بالبرامج الموضوعه مسبقا لاختيار جودة المخرجات .

*/ جودة التسويق :

يتطلب هذا العنصر توسيع مفهوم الجودة يشمل جودة التسويق بمفهومه الحديث الذي يعمل على زيادة الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية عن طريق الوسائل التالية :

- تحديد حجم ونصيب المنتج في السوق .
- تحديد الزمن المنافس بدخول المنتج في السوق .
- تحديد قنوات التوزيع المناسبة في المكان المناسب .
- إمداد إدارة البحث وتطوير بالأفكار والاتجاهات الحديثة .

*/ **تحسين الميزة التنافسية :** من الطبيعي أن التركيبة الاقتصادية لأي دولة تتكون من مجموعة من القطاعات ، وكل من هذه القطاعات يتكون من مجموعة من المشاريع ترتبط فيما بينها بمجموعة من العلاقات ، هذه العلاقات قد تكون علاقات تنافسية وهذا يتوافق مع النظام الاقتصادي للدولة .

3-2-2/ العوامل غير المباشرة:²

بالإضافة إلى عناصر المدخلات ومستويات الجودة باعتبارهما عوامل مباشر ومؤثرة في الإنتاجية فإن هناك عددا من العوامل غير المباشرة والتي ولها تأثيرها في الإنتاجية ، وترجع صفة غير مباشر إلى

¹ - عبد الرحمان بن عنتر : نحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة على المنافسة للمنتجات الصناعية ، أطروحة دكتوراه، الجزائر

2004 ، ص 43

² - بن عبد الرحمان بن عنتر: مرجع سبق ذكره ، ص : 48

الفصل الثالث: الإنتاجية في المؤسسة الصناعية

عدم ارتباط هذه العوامل بعلاقة تأثيرية مباشرة مع أركان مفهوم الإنتاجية السابقة من ناحية ، وذلك بالإضافة إلى صعوبة قياس تأثير هذه العوامل من ناحية أخرى وسوف نتناول بالتحليل كلا من تلك العوامل الغير المباشرة والتي تتمثل في :

*/ كفاءة الإدارة ونوعيتها :

لما كانت لإنتاجية محصلة لتضافر جميع عناصر المدخلات المشتركة في العملية إنتاجية ، فإن تحقيق هذه العناصر يتطلب توفر إدارة واعية متفهمة للعلاقات التبادلية بين عناصر المدخلات المختلفة ، ومن ثم فإن نوعية الإدارة تؤثر تأثيرا كبيرا على أداء إنتاجية العناصر المستخدمة في المؤسسة ، فقد تتوفر الآلات الحديثة واليد العاملة الماهرة ومع ذلك تحقق المؤسسة خسائر .

ومن ثم فإن كفاءة إدارة المؤسسة الاقتصادية تؤثر في الجانب الأكبر من محددات العائد الحقيقي للإنتاجية بشقيها المتمثلين في القيمة الحقيقية للمخرجات والتكلفة الحقيقية لعناصر المدخلات .

*/ ترشيد القرارات :

إن نجاح أي مؤسسة صناعية يتوقف على حد كبير إلى مدى سلامة ورشد القرارات التي تثر على نمو الإنتاجية وقد أصبحت عملية إتخاذ القرارات تشكل المحور المركزي لكافة الأنشطة والممارسات الإدارية على كافة المستويات وأساس نجاحها في تنفيذ مخططاتها وأهدافها بكفاءة ومتماشية مع ظروف الإنتاج السائدة ، كما يجب أن يتم إتخاذ القرار الإنتاجي عن طريق التفكير العقلاني والمنطقي الذي يبحث عن أقصى النتائج (أكبر ربح وأقل خسارة) .

*/ مشاركة العاملين :

تتميز العمالة بالإضافة إلى كونها أحد عناصر المدخلات المشتركة في العملية الإنتاجية بأنها ترتبط بالجانب السلوكي للإنتاجية وهو الأمر الذي شجع العديد من الكتاب على قصر قياس الإنتاجية على عنصر العمالة ، سواء للعامل الفرد أو ساعات العمل أو تكلفة الأجور والمرتببات .

*/ البيئة الخارجية :

تتأثر الإنتاجية بصفة عامة بالجوانب المختلفة للبيئة الخارجية والمتمثلة في الجوانب الإيديولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية وبصفة عامة تهدف العلاقة بين البيئة الخارجية والوحدة الاقتصادية التي تنظم مختلف العلاقات بين العاملين في الوحدة الاقتصادية ، وبين الوحدات الاقتصادية وبعضها البعض ، وذلك من أجل رفع مستويات الإنتاجية .

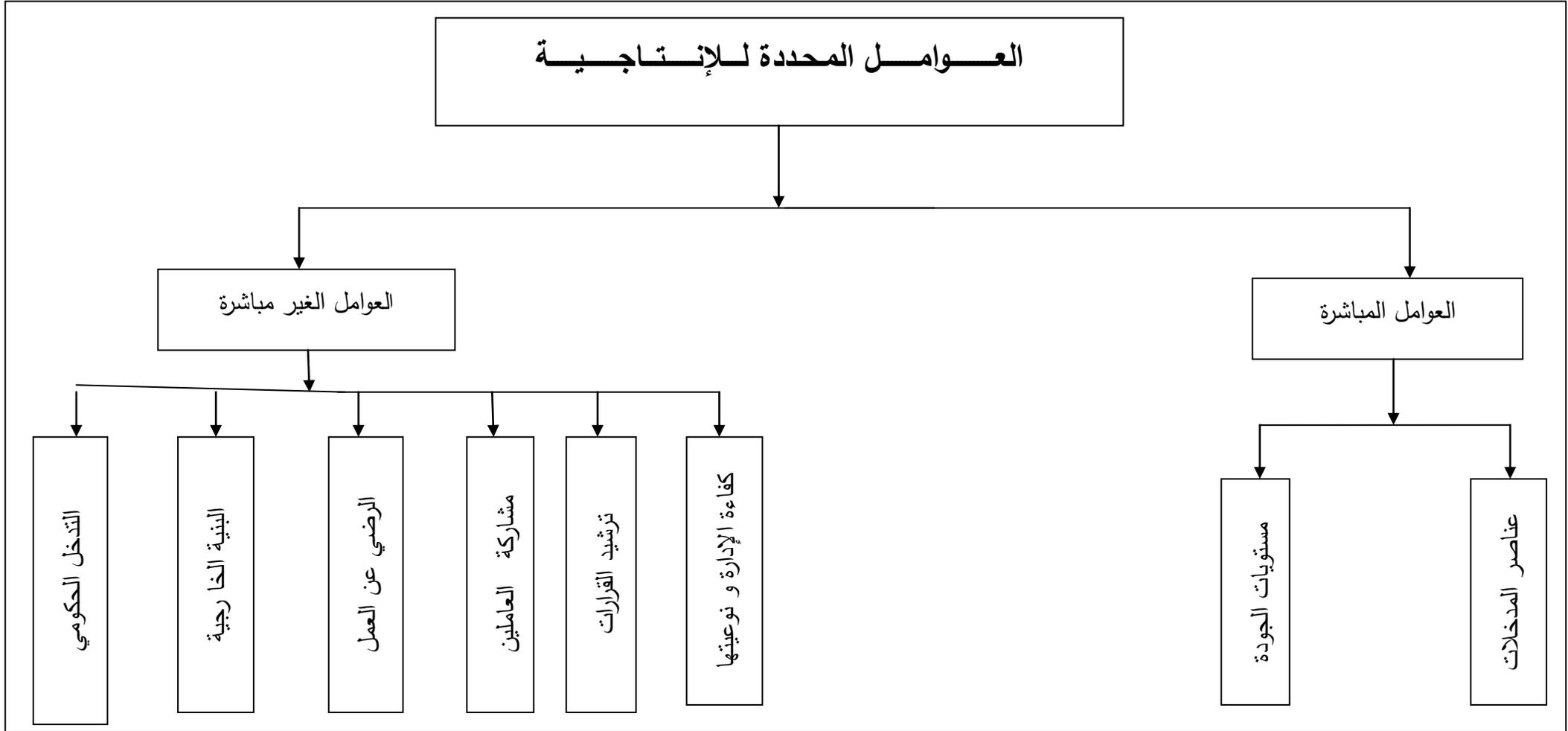
*/ الرضا عن العمل :

يمثل الرضا عن العمل أحد العوامل الغير مباشرة في الإنتاجية . وهو مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل يؤديه والتي قد تكون إيجابية إذا حققت للفرد إشباعا كبيرا لحاجاته بينما تعتبر سلبية إذا لم يحقق هذا الإشباع .

* / التدخل الحكومي :

تمكن مسؤولية الحكومة في رفع مستوى الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية من خلال دورها الحيوي لتوفير الظروف المناسبة لتحسين الإنتاجية وذلك عن طريق وضع البرامج والخطوط التي من شأنها تنمية الإقتصاد الوطني ورسم سياسات إجتماعية وإقتصادية معينة وإتخاذ القرارات الخاصة بأوجه النشاط المختلفة مثل التجارة الخارجية و' إستثمارات رأس المال ومصادر الأموال أو عن طريق إعادة الخدمات والصحة والتعليم

شكل رقم (06) العوامل المحددة للإنتاجية



المصدر : من إعداد الطلبة

3-3- قياس الإنتاجية :

بعدما حددنا مفهوم الإنتاجية من قبل نصل الآن إلى مرحلة هامة من مراحل تحسين الإنتاجية ، إن هذه المرحلة هي التعبير الكمي عن مفهوم الإنتاجية أي قياسها ، إن قياس الإنتاجية يعتبر كفرع هام من دراسات الإنتاجية حيث توجد طرق مختلفة وعديدة تعتمد بالدرجة الأولى على توفر الإحصائيات والبيانات المتاحة وكذلك الأهداف المتوخاة من عملية القياس هاته .

3-3-1- أهمية وأهداف قياس الإنتاجية :

إن مسألة قياس الإنتاجية تعتبر مشكلة متعددة الجوانب لذلك فإنه من الضروري الإتفاق على الأسس والمعطيات التي تستخدم في عملية القياس .

أ/ أهمية قياس الإنتاجية :

تعكس الإنتاجية مدى التحكم في عناصر الإنتاج والظروف المحيطة بها ويعتبر قياسها نقطة الإنطلاق لرفع مستوياتها من خلال تحسين أداء العديد من الأنشطة والفعاليات التي تتضمنها عمليات الإنتاج والتسويق معا .

ومن الأسباب التي تدعو إلى الإهتمام بقياس الإنتاجية وجعلها تنال إهتماما كبيرا من قبل الباحثين على مختلف تخصصاتهم لمالها من أهمية كبيرة والتي تظهر في الجوانب التالية :

باعتبارها مقياسا عاما يستخدم لتقييم أداء المؤسسات والوحدات الإقتصادية المختلفة، فهي تعبر عن مدى نجاح أو فشل الإدارة في إستثمار وتشغيل رأس المال والحصول على النتائج المستهدفة.

تعبر (قياس الإنتاجية) عن نسب إستغلال الموارد والإمكانات المتاحة وعناصر الإنتاج الداخلة ومن ثم مدى حسن ممارسة وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة) وتحقيقها للغايات والأهداف .

كونها وسيلة هامة لترشيد القرارات سواء كان على مستوى المؤسسة أو على مستوى الإقتصاد الوطني ككل .

تساعد على رسم سياسات الأجور ومنح الحوافز والمكافآت .-

تمدنا بمقاييس الإنتاجية بمؤشرات ودلالات لتبرير الإستثمار في مشروع معين .-

والتكاليف المرتبطة به ، وكيفية إستخدام مصادر التمويل في ظل البدائل المتاحة .-

تساعد مقاييس الإنتاجية في مزولة الرقابة كعملية إدارية ، ومن حيث تقييم الأداء آخذين في الإعتبار أن إكتشاف الإنحرافات مبكرا يساعد على تلاقي مضاعفات في المستقبل .

الفصل الثالث: الإنتاجية في المؤسسة الصناعية

ب/ أهداف قياس الإنتاجية :

- إن قياس الإنتاجية هي خطوة أساسية نحو تحسينها وتقويمها في نقطة إرتكاز في كثير من الأهداف التي يوفرها القياس الصحيح للإنتاجية ، ومن بين الأهداف المهمة لقياس الإنتاجية منها :¹
- التعرف على مدى نجاح المؤسسات المختلفة في إستغلال الموارد المتاحة لها ، ولا يتحقق هذا الهدف إلا بمقارنة مؤشرات أو مقاييس الإنتاجية بين المؤسسات المتماثلة.
- تحديث مجالات التحسن في الإنتاجية ونتائج برامج التحسين وأساليب وطرق العمل والإجراءات .
 - تحديد معدل إنتاجية العمل .
 - إمكانية القياس بأعمال الرقابة بفاعلية .
 - تحديد معوقات الإنتاج والتشغيل وإزالة الأسباب التي تحول دون التحسن والتطوير .
 - تحديد الكفاءة والفاعلية في قطاعات وإدارات المؤسسات المختلفة ، ومن ثم التقييم الموضوعي للقيادات الإدارية في مختلف المواقع .
 - توفير معايير دقيقة لكافة أنشطة المؤسسة.
 - رسم سياسات الأجور والحوافز والمكافآت .
 - إمكانية التنبؤ بأعمال التخطيط وخاصة في ظل المنافسة .

3-3-2/ طرق قياس الإنتاجية :

بعدما حددنا في العنصر السابق الأهمية و الأهداف في قياس الإنتاجية سنتطرق الآن إلى طرق

قياس الإنتاجية :

أ- قياس الإنتاجية باستعمال الطريقة الطبيعية (الطريقة المادية) :

إن القياس المادي للإنتاجية يتم باستعمال وحدات قياس طبيعية ،كأن يعبر عن الناتج و عناصر الإنتاج بوحدات كمية :كالطن أو المتر ،اللتر ،القطعة أو غيرها ،و تتفرع هذه الطرق إلى الطرق التالية :

* الطريقة الطبيعية (المادية) العادية :

لإستعمال هذه الطريقة يفترض التعبير الرقمي عن بسط و مقام معادلة الإنتاجية و لغرض ذلك يجب توفر شرطان أساسيان هما :²

- 1- أن تنتج المؤسسة منتوجا واحدا متماثلا و متجانسا خلال الفترات المختلفة و التي هي قيد الدراسة حيث أنه لا يمكن الجمع بين منتجات غير متجانسة.
 - 2- أن تستمر المؤسسة في إنتاج نفس المنتج وباستعمال نفس المواد الداخلية للعملية الإنتاجية .
- أما فيما يتعلق بمقام المعادلة فإنه لغرض إحتسابه والتعبير عنه رقميا يجب توفر الشروط :

¹ - علي الشراوي :مرجع سبق ذكره ، ص- ص : 57- 58 .
² - عبد الرسول العلي : الإنتاجية ، مفهومها ، قياسها ، و العوامل المؤثرة فيها ، دار الطليعة ، بيروت 1982 ، ص ، ص : 60 ، 67

الفصل الثالث: الإنتاجية في المؤسسة الصناعية

يجب أن يكون مقام المعادلة عنصرا واحدا من عناصر الإنتاج ، حيث أنه إذا كان أكثر من عنصر واحد فإنه يستحيل الجمع الكمي ما بين هذه العناصر ، فمثلا لا نستطيع الجمع ما بين المواد الأولية المستعملة معبرا عنها (بالوزن ، الحجم) مع اليد العاملة معبرا عنها بساعات العمل .
لذلك فإن هذه الطريقة تستعمل لغرض قياس الإنتاج الجزئية ، ولا يمكن تطبيقها لقياس الإنتاجية الكلية لجميع عناصر الإنتاج .
إن عنصر الإنتاج المراد قياس إنتاجيته يجب أن يكون متجانسا ومتماثلا ، حيث أن عدم تماثله أو تجنسه يعني أن قياس الإنتاجية بهذه الطريقة يعبر عنه بالعلاقة التالية :

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الناتج معبرا عنه ماديا}}{\text{عنصر الإنتاج معبرا عنه كذبح ماديا}}$$

* الطريقة الطبيعية (المادية) المعدلة :

مما يقدم يتضح لنا ضيق نظام استخدام الطريقة الطبيعية في قياس الإنتاجية لذا إتجه التفكير إلى استعمال هذه الطريقة حيث يمكن تطبيقها على المؤسسات التي تنتج منتجات متفاوتة في مواصفاتها أو في جودتها ولتطبيقها نتبع الخطوات التالية .
في المؤسسة التي تنتج منتجات متعددة يتم إختيار منتج معين من بين المنتجات وهذا الخيار يتم استعماله كوحدة قياس ويطلق عليه " المنتج القياسي " .
بالنسبة لباقي المنتجات الأخرى فإنه يتم تحويلها إلى هذا المنتج بمعنى آخر يعبر عن هذه المنتجات بدلالة المنتج القياسي ، ولغرض تحقيق عملية التحويل هذه لابد من استخدام معامل يسمى " بمعامل التكافؤ " .
يتم ترجيح المنتجات المختلفة بمعامل التكافؤ فنحصل على المنتج معبرا عنه بما يعادله بالمنتج القياسي

ب / قياس الإنتاجية باستعمال الطريقة النقدية :

إتضح لنا من العنصر السابق أن قياس الإنتاجية باستخدام الطريقة المادية ليس من الأمر ممكن في حالات كثيرة نتيجة لتعدد المنتجات التي تنتجها المؤسسة فضلا عن إحتمال تغير جودة ومواصفات المنتج مع مرور الزمن ، وعليه فإن إحدى الطرق أو الحلول البديلة لتجاوز سلبية القياس المادي هو استعمال القيم في قياس الإنتاجية وفيما يلي نستعرض أهم طرق قياس الإنتاجية باستعمال هذه الطريقة وهي :

الفصل الثالث: الإنتاجية في المؤسسة الصناعية

* طريقة الأسعار الجارية :

تعتبر هذه الطريقة أبسط وأسهل طريقة لقياس الإنتاجية معبرا عنها بالقيمة ويتم بموجبها حساب قيمة الناتج وكذلك قيمة عناصر الإنتاج التي ساهمت في الحصول عليه وذلك مكابلي: ¹

$$P_1 \times Q_1 = Q$$

$$\text{قيمة الناتج} = \text{الكمية} \times \text{السعر}$$

حيث :

Q: تمثل قيمة الناتج الكلي

Q₁: تمثل كمية المنتج .

P₁: سعر المنتج

* طريقة الأسعار الثابتة :

تقوم هذه الطريقة بقياس الإنتاجية على أساس حساب قيمة الناتج الذي يمثل بسط المعادلة وذلك بترجيح الكمية أو الكميات المنتجة بالأسعار الثابتة ، وكذا الحال بالنسبة لعنصر الإنتاج والتي تمثل مقام المعادلة بمعنى آخر لقياس الإنتاجية في فترة زمنية معينة فإنه يجب قياسها في فترة سابقة ثم قياسها في الفترة الحالية مع أخذ أسعار الفترة السابقة والعكس .

ولحساب الإنتاجية بهذه الطريقة فإنه يجب تحديد قيمة الناتج وقيمة عناصر الإنتاج وإختيار سنة

الأساس وسنة المقارنة ، نرسم لسنة المقارنة بالرمز (0) وسنة الأساس بالرمز (1)

وذلك بتطبيق العلاقة التالية :

$$Q = \sum_{i=1}^n Q_1^i * P_0^1$$

أما بقية عناصر الإنتاج فتحسب بالعلاقة التالية :

$$\lambda = \sum_{i=1}^n \lambda_1^i * r_0^1$$

وإنطلاقا من هاتين المعادلتين يمكن حساب الإنتاجية بقسمة (1) على (2) وذلك كما يلي :

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n Q_1^i * P_0^1}{\sum_{i=1}^n \lambda_1^i * r_0^1}$$

¹ - وجيه عبد الرسول العلي : مرجع سبق ذكره ، ص : 80 .

حيث :

- (Q_1^i) : في سنة المقارنة i كمية الناتج
 (P_1^i) : في فترة الأساس i سعر الوحدة من المنتج
 (λ_1^i) : في سنة الأساس i كمية العنصر
 (r_1^i) : في سنة الأساس i سعر عنصر الإنتاج

$$P_\lambda = \frac{\sum_{i=1}^n Q_1^i * P_0^1}{\lambda * r_0}$$

حيث :

λ : الكمية المستعملة من عنصر الإنتاج .

r_0 : سعر عنصر الإنتاج

3-4 / تحسين الإنتاجية :

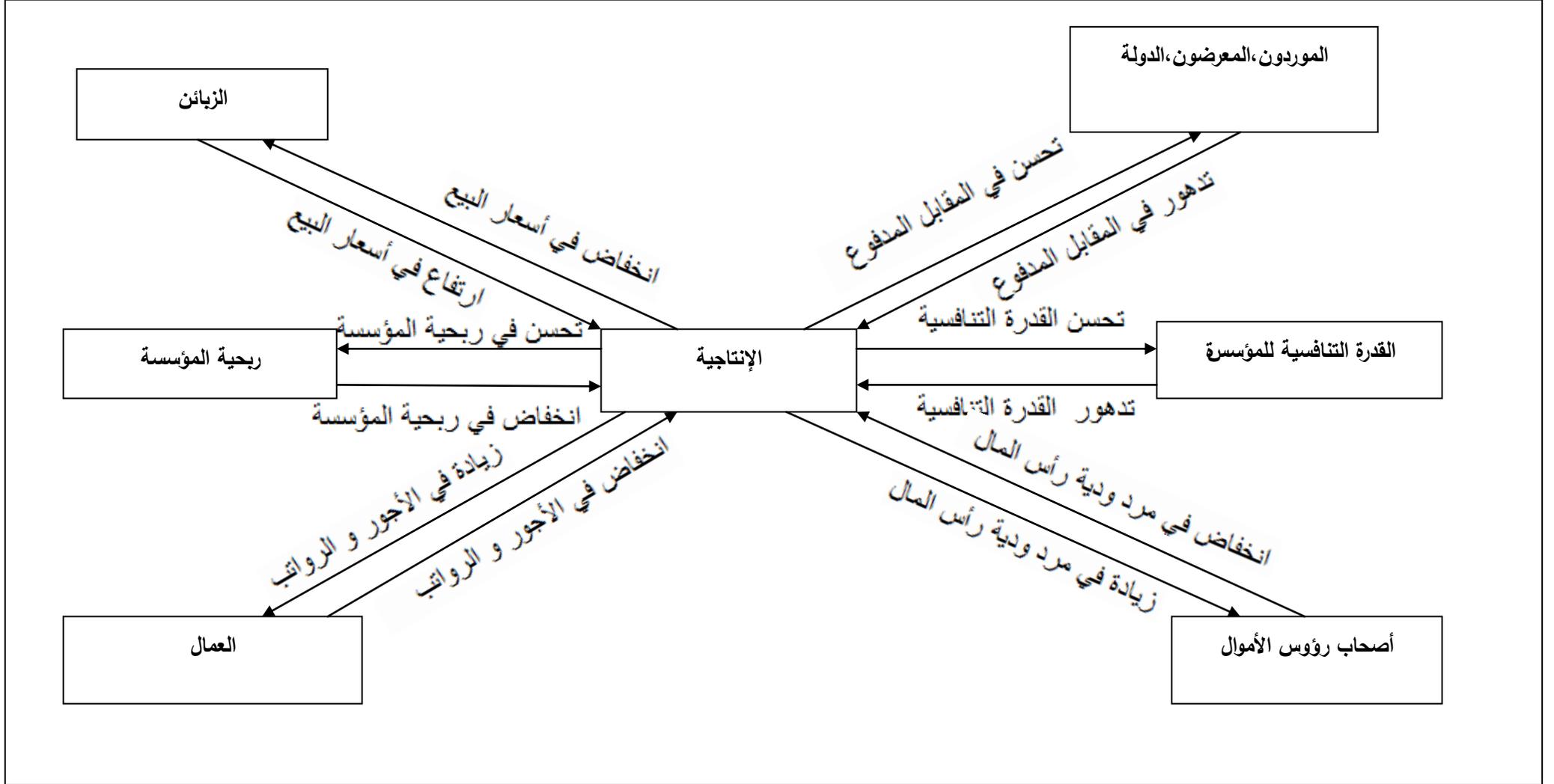
يعد موضوع الإنتاجية من المواضيع التي لقيت إهتمام دول العالم نظرا لمتطلبات التنمية الاقتصادية لتأثيرها على الجوانب المختلفة للنشاط الاقتصادي سواء بالنسبة للمؤسسة أو للمستهلك أو للاقتصاد القومي ككل ، حيث تعتبر الإنتاجية وتحسين مستواها أحد المفاتيح الهامة لزيادة النمو الاقتصادي والارتفاع بالقدرة التنافسية للسلع والخدمات ، كما تعتبر الإنتاجية مؤشرا للربحية و الكفاءة وفاعلية الأداء

3-4-1 / أهمية تحسين الإنتاجية :

إن الإنتاجية وتحسين مستواها يعتبر وسيلة لبلوغ أهداف اقتصادية واجتماعية ، على مستوى المؤسسة ، حيث أن التحسين في الإنتاجية يعني حسن استخدام الموارد مما يحقق انخفاضا في تكلفة إنتاج سلعة أو خدمة وهذا بدوره يساعد على تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة سواء كانت ذلك في الأسواق العالمية أو في الأسواق المحلية ، كما أن التحسن في الإنتاجية يمكن المؤسسة من تخفيض أسعارها نتيجة لانخفاض في تكلفة الوحدة المنتجة وهو ما يؤدي إلى زيادة حصة المبيعات في السوق وتحقيق قدر متميز من الأرباح والعائد من الإستثمار ، أما إذا كانت المؤسسة في وضع لا يمكنها تخفيض أسعارها فسوف يحقق هذا التحسن في الإنتاجية زيادة مباشرة في أرباحها مما يمكنها من إعادة تمويل ذاتها والتوسع في نشاطها بالإضافة إلى زيادة قدرتها على رفع أجور العاملين بها . ويمكن إنجاز العلاقة بين التحسن في الإنتاجية والمزايا والفوائد المتحصل عليها نتيجة ذلك في الشكل التالي :¹

¹ - بن عمر المختار : دراسة الربحية الاقتصادية بالمؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير بالعلوم الاقتصادية غير منشورة ، جامعة الجزائر 2000 ، ص : 55 .

الشكل رقم: (7) المزايا أو الفوائد المحققة نتيجة للتحسن في الإنتاجية:



أ - الإنتاج والربحية :

إن الهدف من إنشاء أي مؤسسة هو تحقيق أكبر عايد من الأموال المستثمرة وهذا يعني بأن الربحية هي الهدف الرئيسي للمؤسسة وهو الذي يضمن إستمرارها وممارسة نشاطها وبقائها في السوق الذي تتعامل فيه : " وتعرف الربحية بأنها تترجم مدى نجاعة التسيير الصناعي والتسويقي وتعتبر عن قدرات الإستغلال لتلك المؤسسة في مجال نشاطها وهي بذلك تقوم على أساس مقارنة بين النتيجة المستخلصة من النشاط العادي للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة والوسائل التي أستعملت في الحصول على تلك النتيجة خلال نفس الفترة " ¹ وتُقاس الإنتاجية بالعلاقة التالية :

$$\text{نتيجة النشاط الإستغلال للمؤسسة خلال فترة زمنية} \\ \text{الربحية} = \frac{\text{الوسائل المستعملة للحصول على تلك النتيجة خلال نفس الفترة}}{\text{نتيجة النشاط الإستغلال للمؤسسة خلال فترة زمنية}}$$

ب / الإنتاجية والأجور بالمؤسسة :

ترتبط الأجور بالإنتاجية إرتباطا جدليا ووثيقا ، ومن الصعب تجاهل تطور أحدهما بمعزل عن الآخر ، إن الإتجاه العام على صعيد المؤسسة في توزيع الفائض الإجتماعي هو إقتطاع نسبة منه لغرض زيادة اجر العاملين فيها لكون عنصر العمل يشكل محور العملية الإنتاجية و يرتبط الفائض الإجتماعي وإنتاجية عنصر العمل والأجور بعلاقة قوية ، بحيث أن زيادة الريح الذي ينعكس جزء منه لغرض زيادة الأجور ، كما أن التحسن في الإنتاجية يتحدد أيضا بالمستوى النهاري للعاملين والذي يحضى بأهمية خاصة من خلال تخصيص جزء من الريح للإرتفاع به بما يتلائم مع متطلبات التطور التقني الذي يتمثل في إضافة مكائن وأجهزة متطورة وإستخدام الطرق والأساليب الفنية للعملية الإنتاجية وعليه فإن زيادة المستوى النهاري للفرد العامل يرافقه زيادة مباشرة في الإنتاجية وبالتالي الزيادة في أجره . وعلى هذا الأساس نرى أن تحديد الأجر داخل المؤسسة تحده جملة نت الإعتبارات الكمية والنوعية المرتبطة بالإنتاجية ، حيث أن إرتفاع المستوى الكمي والنوعي للإنتاجية يعني زيادة مباشرة في الأجر والعكس فإن إنخفاضه يرافقه إنخفاض في المستوى الأجرى للعاملين .

¹ - بن عمر المختار : مرجع سبق ذكره ، ص : 58

وذلك وفق المعادلة التالية :

$$\frac{W}{P} = \frac{a}{(1+z)}$$

حيث :

w/p: الأجر الحقيقية

z : قيمة ثابتة

a : إنتاجية العمل

3-4-2/ أساليب وطرق تحسين الإنتاجية :

عن محاولة النهوض بالإنتاجية وتطوير القدرة التنافسية للمنتجات لم يتم إلا من خلال البحث في العمق عن مداخل لتحسين الإنتاجية وسبل رفعها وتحقيق الإستخدام الأمثل للجهود البشرية والمادية والأخذ بكل ما من شأنه رفع وتطوير المؤسسة الإقتصادية وجعلها قادرة على المنافسة في الأسواق الدولية والأسواق المحلية .

وهناك العديد من الأساليب الفنية والوسائل الإدارية التي يمكن أن تؤدي على تحسين الإنتاجية من بينها:

أ / 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 ويتضمن إستراتيجية وتخطيط وتنمية القوى العاملة بالمؤسسة الإقتصادية وتوفير العمالة اللازمة كما ونوعا من خلال التدريب المستمر للعنصر البشري الذي يهدف إلى إحداث تغيير ما في المهارات أو القدرات أو سلوكيات العامل .

إلا أن الأهداف العامة للتدريب وربطها بإنتاجية المؤسسة تكمل 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 الأساليب لتنمية القوى العاملة والحفاظ عليها في المؤسسة وفق طرق متعددة ومتنوعة كالتدريب في

مكان العمل ، والتدريب في المراكز والمعاهد المتخصصة ، والتدريب بالمناهج الخاصة ، كما يجب أن

يتم من خلال الإحتياجات الفعلية للمؤسسة من خلال التخصص في وضع الإهداف المتوخات في

تطبيقها وتحديد البرامج والإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وبلوغها ومراعاة ما يلي¹:

* إن التطورات التكنولوجية تواليها تحسينات على عمليات الإنتاج مما يستدعي ظهور وظائف جديدة

تلغي الوظائف الأخرى ، وهذا ما يتطلب تدريب العمال والأفراد على الوظائف المستحدثة من حين لآخر .

¹ - بن عنتر عبد الرحمان : إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية ، دار اليازوري للنشر الأردن 2011 ، ص - ص : 242 -

الفصل الثالث: الإنتاجية في المؤسسة الصناعية

* إن الوظائف تتغير وإن العمال ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مستويات خلال فترة عملهم ، الأمر الذي يتطلب إعادة تدريبهم عند ترقيةهم أو إنتقالهم إلى الوظائف الأخرى .

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

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

- تأهيل وتوفير العمالة اللازمة لعملية التنمية (لتغذية 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 .

ب / إدارة الإنتاج ودورها في تحسين الإنتاجية¹:

تعتبر إدارة الإنتاج العامل المحفز لتفاعل الموارد البشرية الأساسية وهي القوى العاملة والمواد والمكائد والأموال وغيرها والتي تمثل الفعالية المكونة للأنظمة الإنتاجية التي تقع تحت سيطرة النظام الإنتاجي ونستطيع أن نعرف إدارة الإنتاج بأنها : " عبارة عن مجموعة من الأنشطة والفعاليات الهادفة إلى الاستثمار الأفضل لموارد الإنتاج المختلفة وبمعنى آخر هي عبارة عن تطبيق الأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى حدوث تغير في موارد الإنتاج (المدخلات) وتحويلها إلى مخرجات ذات جودة جيدة وبأقل تكلفة ممكنة " وبالتالي تحسين إنتاجية المؤسسات ومن بينها نذكر ما يلي :

* صيانة الآلات والمعدات :

من المواضيع الهامة التي يجب على إدارة الإنتاج أن توليها الاهتمام والعناية موضوع الصيانة بكافة أنواعها وأشكالها باعتبار أن الصيانة المستمرة والمنظمة تعتبر من بين الوسائل الهادفة إلى تحسين مستويات الإنتاجية أو على الأقل المحافظة عليها وخاصة في المؤسسات الاقتصادية لما تحققه من توفير في النفقات وتحقيق الجودة المطلوبة والمحافظة على رأس المال المستثمر في المباني والآلات والتركيبات لما يكفل الحفاظ على الجهاز الإنتاجي في حالة صالحة للاستعمال ، ويمكن أن نعرف الصيانة كما عرفها المعهد البريطاني للمقاييس والمعايير "بأنها عمل يؤدي ويهدف إلى الاحتفاظ بالتسهيلات الإنتاجية المتاحة أو تجديدها أو إعدادها إلى حالة ذات مستوى مقبول .

* مراقبة الجودة :

إن للجودة أهمية كبيرة على إنتاجية المؤسسة فعن طريقها تتمكن المؤسسة من إظهار درجة دقة إنتاجها الأمر الذي يكسب ثقة المستهلكين وبالتالي زيادة المبيعات واستقرار منتجاتها في السوق حيث أن اليوم في عصر المنافسة أصبحت ميزة تنافسية وأساس لتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة وتعرف الجودة

¹ - عبد الستار محمد علي :إدارة الإنتاج و العمليات ، دار وائل للنشر 2000 ، ص : 61 .

الفصل الثالث: الإنتاجية في المؤسسة الصناعية

"بأنها مقدار صلاحية السلعة للغرض الذي وضعت من اجله ومدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة" وللوصول الى الجودة المناسبة ، أي أن تحقق الجودة المطلوبة في كافة المراحل الانتاجية للوصول الى الجودة النهائية.

ولتحقيق ذلك لابد أن يتوفر نظام فعال للرقابة على الجودة في كافة المستويات أو المراحل الانتاجية للتأكد من أن الانتاج يجري وفق المواصفات المطلوبة والانماط الموضوعية ويتضمن هذا النظام المراحل التالية:

- مراقبة جودة التصميم .
 - مراقبة المواد الأولية والخدمات المشتراة.
 - مراقبة التنفيذ للتأكد من سلامتها وخلوها من العيوب .
 - مراقبة جودة استعمال السلعة من قبل المستهلك الأخير عن طريق الملاحظات التي يقدمها .
- وبصفة عامة تساهم عملية الرقابة على الجودة في تحسين الانتاجية عن طريق تحقيق الجودة المطلوبة وذلك بتقليل تكاليف اللاجودة وتقليل الانتاج المعيب أو المرفوض.

ج / إدارة التسويق ودورها في تحسين الانتاجية :¹

تعتبر وظيفة التسويق من اهم الوظائف الادارية لأي مؤسسة ومحددة لنجاحها أو فشلها فقدرة أي مؤسسة على انتاج السلع والخدمات تكون محدودة مالا ما لم يصابها في ذلك مهذا تسويقيا يساعد في تحديد احتياجات المستهلك وزيادة المبيعات وتحسين الانتاجية والربحية التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها فقد تقوم ادارة الانتاج بالكميات المناسبة والاسعار بالجودة المناسبة لكن كل هذا مرتبط بمدى نجاح او فشل إدارة التسويق في تصريف هذه المنتجات وبيعها في الاسواق.

إن قدرة على البقاء في السوق تكمن فيما يلي :

- القدرة على تقديم افضل الخدمات بجودة عالية للمستهلك المستهدف .
- القدرة على الابتكار في تقديم منتجات جديدة من وقت لآخر لمقابلة التغيرات المحتملة في الاحتياجات ورغبات المستهلكين .

إن مهمة النشاط التسويقي هو تقديم السلع والخدمات وبالسعر المناسب وفي المكان المناسب وفي الوقت المناسب، كما أن إدارة التسويق بالمؤسسات يمكنها تحسين الانتاجية وزيادة المخرجات من خلال مجموعة من الأنشطة أو ما يسمى بالسياسات التسويقية .

¹ - عبد العزيز جميل المخيمر : إدارة المشتريات والمخازن ، ديوان دار النشر ، 1997 ، ص: 05 .

الفصل الثالث: الإنتاجية في المؤسسة الصناعية

د/ تحسين أساليب الإدارة :

- وينم ذلك بالتركيز على النقاط التالية:¹
- اللجوء إلى ممارسة أسلوب الإدارة المشاركة (لا الادارة المتسلطة) والمسؤولة عن كافة الموارد الواقعة تحت سيطرتها واستخدامها استخداما فعالا .
 - التخصص في وضع الأهداف المتوخات في تطبيقها وتحديد البرامج والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وبلوغها.
 - ممارسة وظائفها التي تتمثل في العناصر الخمسة وهي : التخطيط، التنظيم ، التنسيق، التوجيه ، الرقابة... والإشراف على تنفيذها.
 - وضع معايير أداء الأنشطة الرئيسية للمؤسسة لتكون أساس للرقابة ومدى تحقيق النتائج المستهدفة .
 - الإلتزام بعناصر الإنتاج بدرجة متوازنة باعتبار أن تكامل هذه العناصر وفعاليتها يعتبر عاملا رئيسيا هاما في نجاح المؤسسة .

هـ / تطور نظم الحوافز على أساس معايير علمية :²

يعتبر التحفيز في شتى أنواعه 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 مهاراته ليكون قادرا على استخدام الوسائل الحديثة للإنتاج بكفاءة وكذلك فغن قدرته الفنية وارتباطه بعمل بعل الحوافز ستمنحه خاصية الإبداع ، مما يترك آثار ايجابية على مستوى الإنتاجية ولصالحها ، وقد يتخذ التحفيز أشكال متعددة وأصناف مختلفة تتجلى في :

* من حيث نوعيتها تنقسم إلى :

- حوافز مادية : مثل مكافأة مادية تتناسب طرديا مع زيادة إنتاجية الفرد كالرواتب ومنح علاوات وترقيات.
 - حوافز نصف مصنعة : مثل الوجبات المجانية أو بسعر رمزي ، ورعاية صحية مجانية أو بأجر رمزي... الخ .
 - حوافز معنوية : مثل الاعتراف والتقدير والثناء والمساواة بين العاملين وكذلك تحسين ظروف العمل .
- * من حيث أثرها : نجد أن هناك :
- حوافز ايجابية: 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 شهادة التقدير .

¹ - د بن عنتر عبد الرحمن : مرجع سبق ذكره ، ص : 242 .
² - بن عبد الرحمان : مرجع سبق ذكره ، ص-ص : 243-245 .

الفصل الثالث: الإنتاجية في المؤسسة الصناعية

- **حوافز سلبية** : وتتمثل في الإجراءات التأديبية التي تؤخذ في حق المقصر أو المهمل أو المتسبب كتخوفه مثلا وتحذيره وحرمانه من العلاوات وعقابه... الخ.
- * **من حيث أطرافها** : فهي تتميز بنوعين هما :
- **حوافز فردية** : سواء كانت مادية أو معنوية إيجابية أو سلبية فإنها توجه للعامل مكافأة له على مجتهده و سلوكاته في إنجاز العمل المكلف به .
- **حوافز جماعية** : وتقدم إلى مجموعة من العاملين في حالة إشراكهم في عمل معين مجازاة لهم على بلوغ حجم معين من الإنتاج أو تحقيق أعمالهم و مهام محددة ... إلخ.¹

¹ - محمد طاقه عجلان حسن : مرجع سبق ذكره ، ص-ص : 163 - 164 .

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الإنتاجية وطرق قياسها و سبل تحسينها فبدأنا بمحاولة بلورة مفهوم الإنتاجية و تحديد جوانبه المختلفة, كما تعرضنا إلى أهداف و طرق قياس الإنتاجية و انتهينا بدراسة أهمية و سبل تحسينها. و قد استخلصنا ما يلي

تعرف الإنتاجية بأنها مقياس لكفاءة و فعالية العنصر البشري و الجهد المبذول للعامل في تحقيق كمية الإنتاج و حسن استخدام الموارد و الإمكانيات الأخرى المتاحة للوصول إلى الأهداف المرجوة في أوقات محددة و بالكميات و الجودة المطلوبة معبرا عنها بنسبة المخرجات إلى المدخلات.

و تتأثر الإنتاجية بعوامل عديدة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين

العوامل الفنية كحدائثة الآلات , طبيعة المواد الأولية المستعملة و مدى جودتهاالخ.

العوامل الإنسانية و الني لها تأثير على المقدرة و الرغبة في العمل كتدريب و تكوين و تحفيز....الخ.

و تتفاعل جميع هذه العوامل جنبا إلى جنب في تحسين الإنتاجية ,وفي هذا الصدد نشير الى ان العنصر البشري يعتبر المحدد الأساسي للإنتاجية فالتكنولوجيا و رأس المال (أي الآلات و المعدات و المواد...الخ) تتوقف على درجة كفاءة فعالية أداء الموارد البشرية و بالتالي فان استهداف تحسين الإنتاجية بغرض خلق القدرة على المنافسة بإدخال التكنولوجيا الحديثة ,لابد وان تتزامن معها تنمية و تحسين في أداء الأفراد لجعل هذه الأساليب ذات جدوى و فاعلية ,سواء شمل ذلك تنمية الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة أو استقطاب قوى عاملة ذات مهارة و خبرة عالية.

الفصل الرابع:

الجانب الميداني للدراسة

4-1- تقديم مؤسسة "سوناريك" الشركة الأم

4-2- عرض و تحليل البيانات

4-3- نتائج الدراسة

تمهيد :

بعد أن تناولنا في الفصول السابقة المفاهيم الأساسية و المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و أساليب تطوير هذه الموارد البشرية و كيفية تأثيرها على الإنتاجية و ربط هذه المتغيرات ببعضها البعض و جب علينا الإنتقال إلى العمل الميداني حيث في هذا الفصل سنتطرق إلى الدراسة التطبيقية لهذه الشركة . حيث سيتم التطرق إلى تقديم شامل لشركة سوناريك وكذا أهم الهياكل التنظيمية للشركة و عرض و تحليل البيانات .

4-1/ تقديم مؤسسة سوناريك " المؤسسة الأم "

4-1-1/ لمحة تاريخية عن المؤسسة الاشتراكية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة:

السوناريك أو المؤسسة الوطنية لتحقيق و تسيير الصناعات المترابطة مؤسسة عمومية إقتصادية يرأس مال إجمالي حالي يقدر ب: 1.724.560.000 دج و قد أصبحت شركة ذات أسهم بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في : 1989/03/05 و قد أنشئت بموجب المرسوم رقم 165/80 المؤرخ في : 1980/01/30 قصد إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات الإنتاجية الصغيرة و المتوسطة في ميدان الصناعة الثقيلة و هي الآن تحت وصاية وزارة الصناعة. ويقع المقر الرئيسي للمؤسسة على طريق براقي -جسر قسنطينة - الجزائر، أما المقر الإجتماعي لمؤسسة سونارك " المؤسسة الام" فيقع على طريق مستغانم -تنس- ولاية الشلف

أ/المهام الأساسية للمؤسسة:

تكمل المهام الأساسية للمؤسسة في :

- تقديم الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة و المتوسطة في ميدان الصناعات الثقيلة على المستويات الجهوية و الوطنية .
- تكوين الملفات الشخصية.
- التشاور و المساعدة في إختيار المكان.
- دراسات تقنية في ميادين مختلفة.
- مراقبة التحقيق الهيكلي للمشروع و التنسيق الدائم.
- التشاور و المساعدة في إختيار التجهيزات.
- تحقيق أعمال مختلفة.
- التفاوضات مع الممولين .
- مراقبة عمليات النقل و التأمين و العبور و تسليم تجهيزات إلى ورشات لعمل.
- تنمية المشروع إلى أعلى درجة .
- تأسيس الهياكل و إستغلال المقاييس.
- تركيب و تشغيل التجهيزات.
- فكرة المشروع و إبعاده.
- دراسات جدولية إقتصادية.

كما تخص مصلحة الإعلام الآلي في صيانة العتاد و البرامج المستعملة لمختلف المصالح و الإشراف على تسيير العتاد و المحافظة عليه ، إضافة إلى تسجيل دخول و خروج أجور العمال و تسجيل دخول

و خروج البضائع بالوحدة و المستندات الخاصة بالمخازن إلى غيرها من الأعمال التي تتطلب التنفيذ بالكمبيوتر .

ب/ الوحدات المكونة للمؤسسة:

- مشروع لإنتاج الهياكل المعدنية (ديرة ولاية البويرة).
- مشروع لإنتاج المكابس البلاستيكية(العزازية ولاية البويرة) .
- مشروع لإنتاج المدافئ الغازية (فرجيوة ولاية ميله).
- مشروع لإنتاج حواري الغاز (الأربعة نايت إيرين ولاية تيزي وزو).
- مشروع لإنتاج المدافئ المازوتية (فرجيوة ولاية ميله).
- مشروع لإنتاج مختلف الكراسي البلاستيكية (المرسى ولاية الشلف).
- مش - مشروع لإنتاج المطابخ الجماعية (أقبو ولاية جاية).
- روع لإنتاج عتاد اللحام(كحول ولاية الشلف).
- مشروع لإنتاج الأواني المطبخة(رومانية ولاية عنابة).
- مشروع لتجهيز المطابخ (بني صاف ولاية تلمسان)

4-1-2 / التعرف بوحدة فرجيوة للمدافئ الغازية و المازوتية:

أ/ لمحة تاريخية عن الوحدة :

إن دراسة مشروع إنشاء مركب لإنتاج المدافئ المنزلية بفرجيوة و بداية الأشغال كان تحت إشراف ولاية جيجل (التي كانت فرجيوة إحدى دوائرها) لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984 و الذي أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة لولاية ميله ، مما أدى إلى تأخر المشروع بسبب بعض المشاكل ، و قد بدأت الأشغال بالوحدة سنة 1982 و أنهت في سنة 1992 أين إنطلقت في الإنتاج الفعلي و حينها كان عدد العمال 180 عاملا .

و تقع وحدة تركيب المدافئ المنزلية بالمنطقة الصناعية لفرجيوة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة و ما يقارب 42 كلم من الطريق الوطني رقم 5 .
و بالتالي المركب يقع بين ثلاث ولايات كبيرة :جيجل من الشمال ، و سطيف من الغرب و قسنطينة من الشرق .

* عدد العمال : قدر عدد العمال الإجمالي لسنة 2012 ب:200 عاملا.

* المساحة : تقدر مساحة المركب بحوالي 11 هكتار ،حيث تتربع الورشات (4 ورشات)في مجملها على 2100م².

ب / أهم منتوجات الوحدة:

- آلات الطبخ المنزلية .
- مختلف انواع المدافئ (الغاز الطبيعي، غاز البوتان ، المازوت ، الكهرباء).
- مختلف أنواع الكراسي .
- مختلف انواع المكيفات الهوائية .

ج/ عرض أهم المصالح المكونة للوحدة :

- المديرية العامة
- مصلحة السكرتارية
- دائرة الإدارة العامة :تتكون من المصالح التالية:
 - /1 مصلحة المستخدمين .
 - /2 المصلحة الاجتماعية .
 - /3 مصلحة الأمن .
- الدائرة التقنية التجارية:تتكون من المصالح التالية :
 - /1 مصلحة المشتريات .
 - /2 مصلحة تسيير المخزون .
 - /3 مصلحة التسويق .
- دائرة المالية و المحاسبة :تتكون من المصالح التالية :
 - /1 مصلحة المالية .
 - /2 مصلحة المحاسبة .
- الدائرة التقنية :تتكون من المصالح التالية:
 - /1 مصلحة الصيانة .
 - /2 مصلحة المناهج .
 - / 3 مصلحة الدراسات .
- دائرة الإنتاج :تتكون من المصالح التالية :
 - /1 ورشة تقطيع الصفائح المعدنية .
 - /2 ورشة الضغط .
 - /3 ورشة الثقب .
 - /4 ورشة التلحيم .
 - /5 ورشة التنظيف .

6/ ورشة الطلاء.

7/ ورشة الدهن .

8/ ورشة التركيب

4-1-3/ المهام الأساسية لكل مصلحة:

- **المديرية العامة** : هي الركيزة الأساسية للوحدة ، حيث يعتبر المدير المسؤول في تسيير و توجيه الإنتاج و التصنيع ، باعتباره المسؤول الأول في أي عملية ، و من أهم مهامه :

- . المشاركة في إختيار الأهداف العامة للوحدة .

- . مراقبة و متابعة التنفيذ .

- . ترأس و عقد الإجتماعات .

- . قيادة التفاوض و التعاملات .

- . المصادقة على الوثائق المهمة .

- . توفير الوسائل المعنوية و المادية و البشرية لتسيير المؤسسة .

- . العمل على سير الإنتاج .

- **مصلحة السكرتارية** : وهي مكتب تابع للمدير ، حيث تعمل بها السكرتيرة و هي بمثابة اليد اليمنى للمدير ، ومن أهم مهامها :

- . استقبال البريد الوارد و الصادر و تسجيله في السجل البريدي باليوم و الشهر .

- . استقبال المكالمات الهاتفية و الفاكسات .

- . كتابة النصوص و التقارير على جهاز الكمبيوتر الخاص بالوحدة .

- . استقبال و توجيه العمال والزوار إلى مكتب المدير .

- . تسجيل مواعيد المدير .

- . إنشاء صور طبق الأصل للرسائل و الوثائق السرية و الإشراف على قسم الأرشيف .

- **دائرة الإدارة العامة** : وتنقسم إلى عدة مصالح :

1 / مصلحة المستخدمين : تسهر هذه المصلحة على تقديم مختلف الخدمات إلى العمال و تتكون هذه

المصلحة من مكتبتين اثنتين :المكتب الاول مخصص لمسؤول المصلحة و المكتب الثاني به كاتبان

تساعدان مسؤول المصلحة في كثير من المهام .

2 / المصلحة الإجتماعية : يشغل بها موظف مسؤول عن كل المهام التي تتم بها ، ويعتبر هذا

الموظف كوسيط إجتماعي بين العمال و صندوق الضمان الإجتماعي مهتم بكل الإجراءات التي

تخص تأمين العامل من مختلف الأخطار التي التي قد يتعرض لها ، إضافة إلى ما يخص بالمنح

العائلية و التعويضات .

3/ مصلحة الأمن: تسهر هذه المصلحة على :

. نظافة المحيط .

. المحافظة على الامن (العمال و المؤسسة)

. مراقبة العمال في احترام مواعيد العمل .

. مراقبة و توجيه كل من يدخل او يخرج من الوحدة.

- الدائرة التقنية التجارية : و نجد فيها المصالح التالية :

1/ مصلحة المشتريات : و يشتغل ها موظفان الأول رئيس المصلحة و الثاني مكلف عمليات

الشراء حيث تدخل هذه المصلحة في علاقات مع الموردين من خارج الوحدة من جهة و من جهة

أخرى تعمل باستمرار داخل الوحدة ، كما تتكلف هذه المصلحة بالمشتريات المحلية .

2/ مصلحة تسيير المخزون : ويكمن دورها في كونها همزة وصل بين مصلحتي المشتريات و

التسويق .

3/ مصلحة التسويق : و تتكون هذه المصلحة من رئيس و مساعد له ، و تتكفل باستلام المنتج في

شكله النهائي من ورشات الإنتاج و القيام بعملية التسويق .

- دائرة المالية و المحاسبة : تتشكل من مصلحتين هما :

1/ مصلحة المالية : تقوم هذه المصلحة بتسديد ديون هذه الوحدة و التزاماتها المالية.

2/ مصلحة المحاسبة : يتمثل العمل الأساسي لهذه المصلحة في تسجيل كل مدخولات و

مخروجات الوحدة و معاملاتها المالية مع البنوك أو أي طرف آخر ،ومن خلال هذا تستطيع معرفة

الحالة المالية و بالتالي إعداد الميزانية الختامية للوحدة و معرفة إذا كانت قد حققت ربحاً أم خسارة

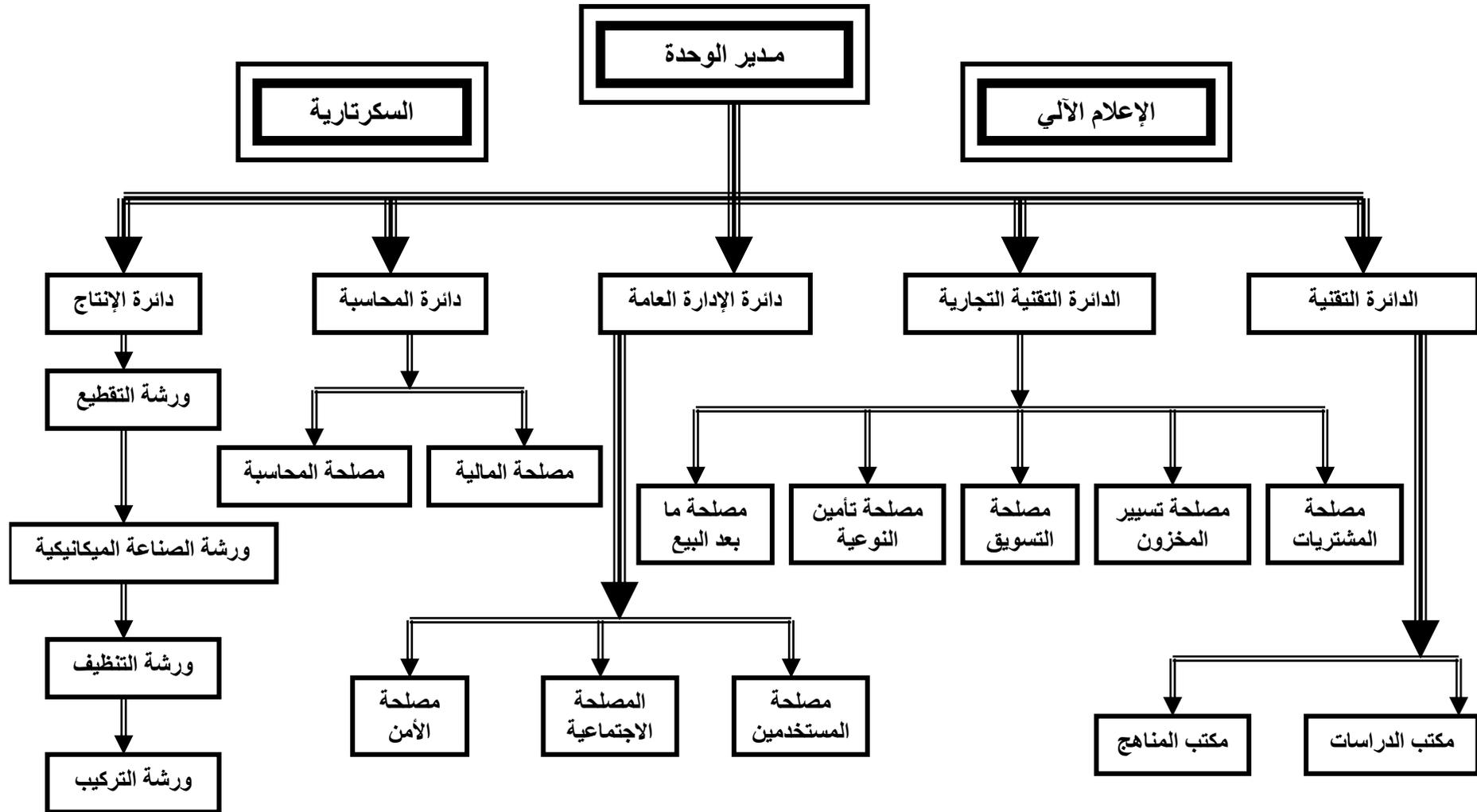
- الدائرة التقنية :و تتشكل من مصلحة الصيانة و مصلحة المناهج و مصلحة الدراسات

حيث تشرف هذه الدائرة على التسيير الحسن لجميع ورشات الوحدة ، وتعمل باستمرار من أجل

الإستغلال العقلاني لوسائل الإنتاج للوصول إلى حد كبير من الإنتاجية .

- دائرة الإنتاج : تعمل على تحسين نوعية الإنتاج و هذا من أجل مسايرة تطورات العصر ، و

التنافس مع مختلف الشركات الأخرى ، كما تسعى إلى رضا الزبون من خلال جودة المنتج.



III. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

4-1-4- الإجراءات المنهجية للدراسة

أ/ مجتمع الدراسة :

النسبة%	التكرار	الجنس
94,5%	189	الذكور
5,5%	6	الإناث
100%	200	المجموع

ب/ العينة :

تتمثل عينة الدراسة في 70 عاملا و تشكل خاصة من العمال الذين تلقوا التدريب

ج / أدوات الدراسة :

تم استخدام الإستمارة كأداة رئيسية في الدراسة حيث تم توزيع 70 إستمارة و بعد إسترجاعها و فرزها تبين وجود عدد من الإستمارات غير صحيحة و غير صالحة و بذلك إعتدنا ما قدره 50 إستمارة صالحة للبحث .

4-2- عرض و تحليل البيانات

المحور الأول: البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة

الجدول الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
الذكور	50	100%
الإناث	00	00%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (08): أعمدة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



التعليق :

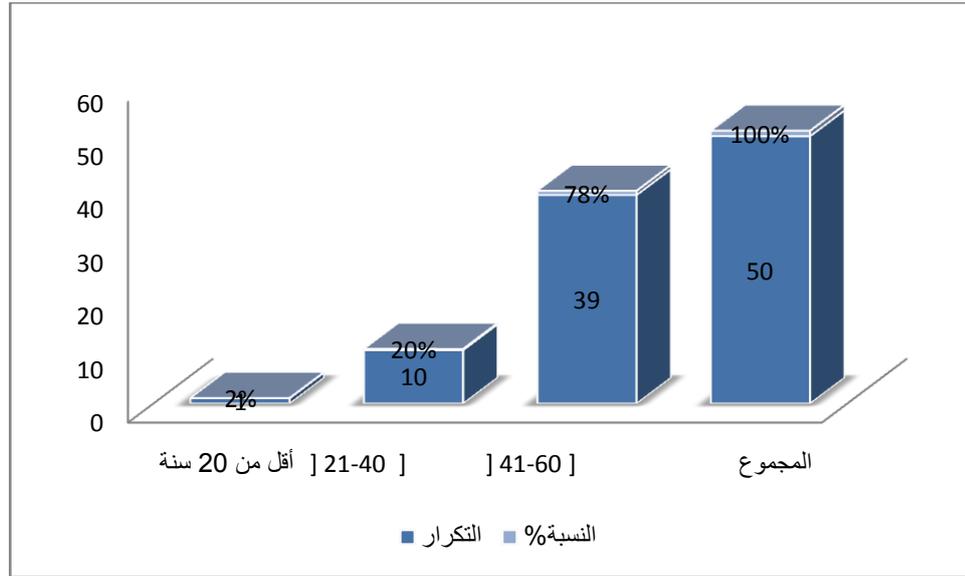
نلاحظ من هذا البيان أن معظم العاملين بالمؤسسة من جنس الذكور بحيث تقدر نسبتهم بـ 100% و تعتبر نسبة كبيرة جدا مقارنة بعدم تواجد الإناث و التي تقدر نسبتهم بـ 00% و هذا راجع ربما لطبيعة العمل بالمؤسسة و متطلبات الأعمال على مستوى هذه المؤسسة و التي تتوافق مع مؤهلات لدى فئة الذكور أكثر منها لدى الإناث.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

الجدول الثاني : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الأعمار	أقل من 20 سنة] 40-21]] 60-41]	المجموع
التكرار	1	10	39	50
النسبة%	%2	%20	%78	%100

الشكل رقم(09) : أعمدة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



التعليق:

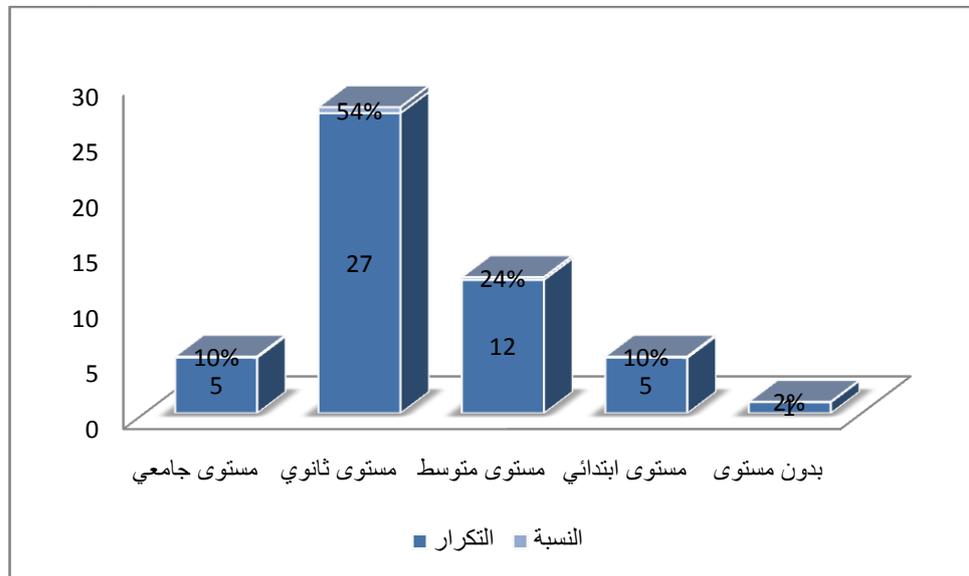
نلاحظ من هذا البيان أن العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين] 60-41] سنة يمثلون أكبر نسبة بالمؤسسة و المقدرة بـ 78 % يليهم العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين] 40-21] سنة بنسبة 20% أما أقل نسبة فتمثل فئة الشباب] أقل من 20] سنة بنسبة لا تزيد عن 2 % . وهذا راجع لعدم تواجد مناصب شغل جديدة بالنسبة للشباب في ضوء تواجد ذوي الخبرة.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

الجدول الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
مستوى جامعي	05	% 10
مستوى ثانوي	27	% 54
مستوى متوسط	12	% 24
مستوى ابتدائي	05	% 10
بدون مستوى	01	% 2

الشكل رقم (10): أعمدة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



التعليق:

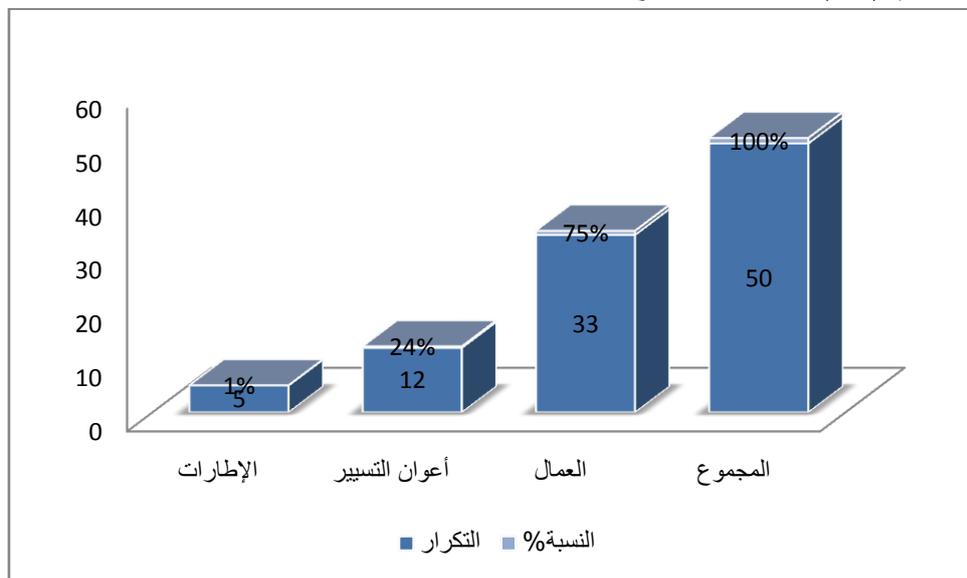
من خلال الجدول نجد أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى ثانوي بنسبة 54 %، تليها مستوى المتوسط بنسبة 24 %، أما نسبة الإطارات فتقدر بـ 10 %، وهذا راجع لكون طبيعة المؤسسة لا تحتاج إلى عدد كبير من الإطارات، لأن مهمتهم تكمن في الرقابة و التقييم .

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

الجدول الرابع : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات المهنية

الفئات المهنية	التكرار	النسبة%
الإطارات	5	1%
أعوان التسيير	12	24%
العمال	33	75%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (11) : أعمدة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات المهنية



التعليق :

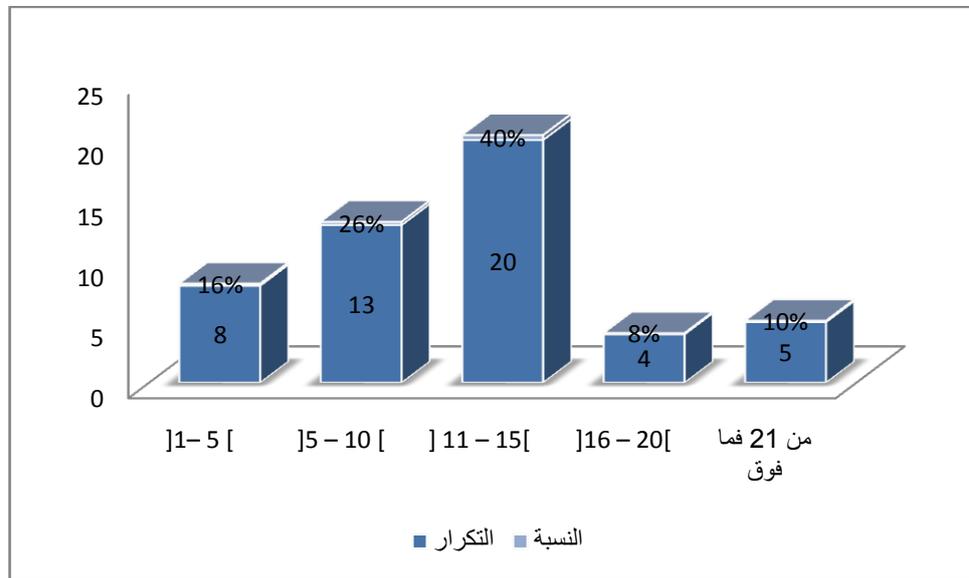
نلاحظ من خلال هذا البيان أن معظم الفئات المهنية بالمؤسسة عبارة عن عمال فهم يمثلون أكبر نسبة تقدر بـ 75% تليها أعوان التسيير بنسبة 24% أما أقل نسبة فيمثلها الإطارات تقدر بـ 1% ، و هذا أمر طبيعي باعتبار المؤسسة ذات طابع إنتاجي، لذا المفروض المشكلة منها هي من العمال و هذا ما توضحه نسبة 75% ، و هذه الفئة تتطلب عدد من الإطارات و الأعوان لتسيير شؤونهم وهذا ما توفرت عليه هذه المؤسسة.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

الجدول الخامس : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية بالسنوات	التكرار	النسبة
[5 -1]	8	% 16
[10 - 5]	13	% 26
[15 - 11]	20	% 40
[20 - 16]	04	% 8
من 21 فما فوق	05	% 10

الشكل رقم(12) :أعمدة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية



التعليق :

نلاحظ من خلال هذا البيان أن العاملين الذين تتراوح مدة تواجدهم بالمؤسسة ما بين [15 - 11] سنة يمثلون أكبر نسبة حيث تقدر بـ 40 % تليهم فئة العاملين ما بين [10 - 05] سنة من مدة التواجد بنسبة 26 % إلى غاية أقل نسبة لفئة العاملين الذين تتراوح مدة تواجدهم ما بين [20-16] سنة بنسبة لا تتعدى 8 % ، و هذا أمر طبيعي بالنظر الى الفئات العمرية لهؤلاء العمال -و هذا ما وضحناه سابقا- نجد أن أغلب العمال ضمن الفئة ما بين [15 - 11] بنسبة 40 % .

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

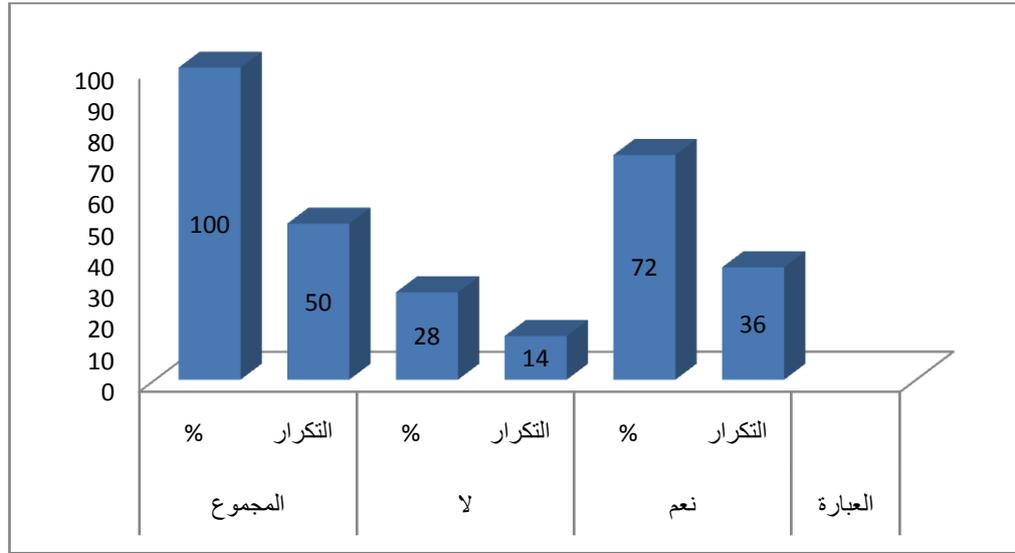
المحور الثاني: أساليب تطوير الموارد البشرية

الجدول السادس: مدى تلقي أفراد عينة الدراسة للتدريب

وقد طرحنا السؤال الخاص بهذا العنصر لمعرفة مدى تطبيق أسلوب التدريب لتطوير الموارد البشرية على مستوى هذه المؤسسة

المجموع		لا		نعم		العبارة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	50	28	14	72	36	أثناء وجودك في مؤسسة سوناريك هل: تلقيت تدريباً حول مختلف الأعمال التي تتجزأ .

الشكل رقم (13): يوضح مدى تلقي أفراد عينة الدراسة لأسلوب التدريب



التعليق :

من خلال هذا الجدول لاحظنا أن معظم الإجابات تتجه إلى أن العمال قد تلقوا تدريباً حول أعمالهم (وظائفهم) و هذا بنسبة 72% أما نسبة 28% من العمال فلم تقم المؤسسة بإعداد برامج تدريبية لهم و هذا راجع لأن مؤسسة سوناريك إعتمدت على التدريب كأسلوب لتطوير مواردها و هذا ما تؤكد نسبة 72% من العمال ممن تلقوا التدريب .

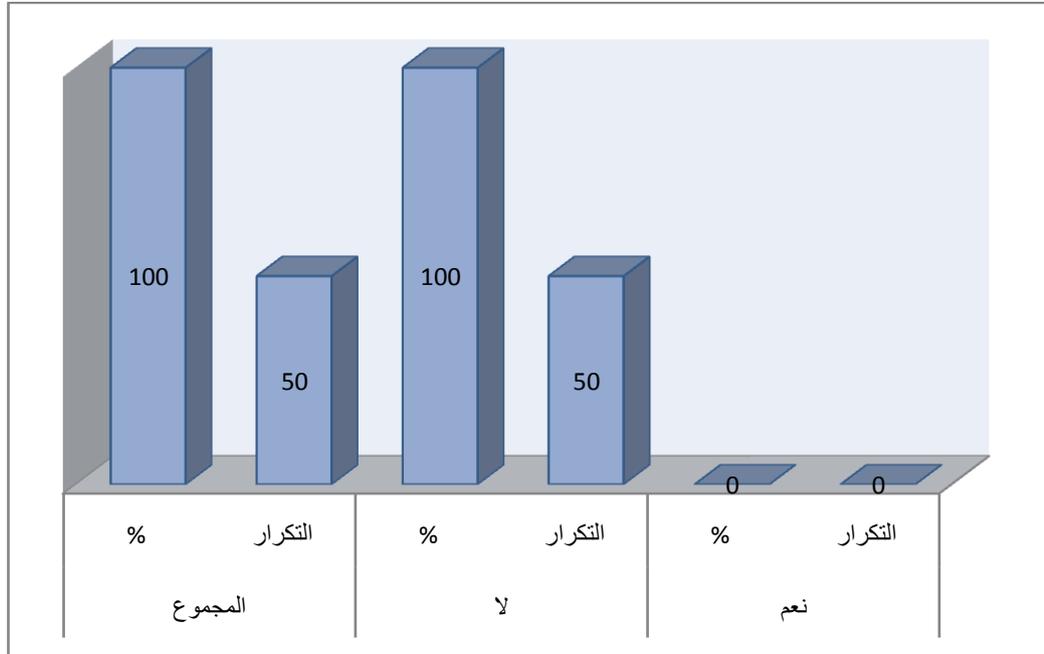
الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

الجدول السابع : مدى تلقي أفراد عينة الدراسة للتكوين

وكان الهدف من هذا السؤال معرفة مدى اعتماد أسلوب التكوين في هذه المؤسسة لتطوير الموارد البشرية

المجموع		لا		نعم		العبرة أثناء وجودك في مؤسسة سوناريك هل: تلقيت تكوين لتحسين أداء أعمالك المختلفة .
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100	50	100	50	0	0	

الشكل رقم (14): يوضح مدى تلقي أفراد عينة الدراسة لأسلوب التكوين



التعليق :

من خلال جدولنا هذا وجدنا ما نسبته 100% من عينة دراستنا لم يتلقوا التكوين في المؤسسة أو خارجها و هذا راجع إلى عدم إتباع المؤسسة هذا الأسلوب في نظامها حيث نجد ولا عامل قد تلقى التكوين أي ما نسبته 00% ويقر المسؤولون فيها أن طبيعة المؤسسة (إنتاجية) لا تعتمد على هذا الأسلوب بالدرجة الأولى و أن العمال لا يحتاجون للتكوين لأداء أعمالهم بها .

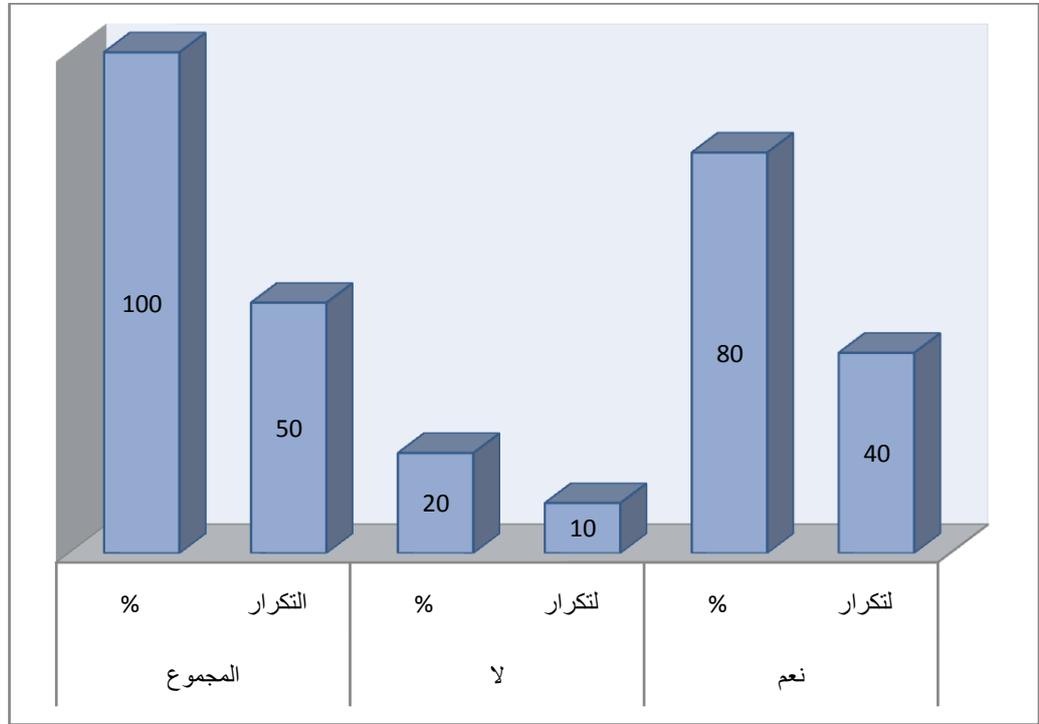
الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

الجدول الثامن : مدى تلقي أفراد عينة الدراسة للتحفيز

و هدفنا من خلال هذا السؤال معرفة مدى إعتقاد المؤسسة على أسلوب التحفيز لتطوير مواردها

المجموع		لا		نعم		العبارة
%	التكرار	%	لتكرار	%	لتكرار	
100	50	20	10	80	40	أثناء وجودك في مؤسسة سوناريك هل: تلقيت تحفيزات ساعدتك على العمل .

الشكل رقم (15): يوضح مدى تلقي أفراد عينة الدراسة لأسلوب التحفيز



التعليق :

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن ما نسبته 80% من عينة دراستنا يتحصلون على تحفيزات مختلفة من المؤسسة سواء كانت هذه التحفيزات مادية أو معنوية، أما 20% من العمال فيرون أنهم لا يتلقون تحفيزات و هذا راجع إلى أنهم من أصحاب المناصب الجديدة و العقود المؤقتة .

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

الجدول التاسع : أساليب تطوير الموارد البشرية (أسلوب التدريب و التحفيز)

السؤال	غير موافق جدا %	غير موافق %	لا أدري %	موافق %	موافق جدا %	المجموع %
من (1 - 4)	00	02	10,5	13,5	74	100
من (5 - 6)	04	65	30	01	00	100
من (7 - 10)	00	02	7,33	76	14,66	100
من (11 - 12)	05	67	25	03	00	100

الجدول العاشر : الكفاءة الإنتاجية

السؤال	غير موافق جدا %	غير موافق %	لا أدري %	موافق %	موافق جدا %	المجموع %
من (1 - 5)	00	02	14,8	62,4	20,8	100
من (6 - 11)	03	00	12,66	64,33	20	100

تقييم الجدولين معا :

تقييم نظام التدريب و أثره على الإنتاجية

لتقييم مدى فعالية النشاط التدريبي في تحسين أداء الأفراد و من ثم تحسين الإنتاجية، فقد طرحنا بعض الأسئلة على عينة البحث، و كانت النتائج كالاتي:

الأسئلة من 1 إلى 4 من الجدول التاسع: نرى أن 74% من حجم العينة أجابت بموافق جدا، و 13.5% أجابت بموافق على أن التدريب يسمح برفع مستويات مهارات العامل، و يزيد قدراته في العمل و يطورها و يساهم في توسيع آفاقه و يقوي استعداداه للعمل.

الأسئلة من 5 إلى 6 من نفس الجدول نجد 65% من حجم العينة غير موافقة، و 4% غير موافقة جدا على أن التدريب ليست له فوائد و أن العمل بشكل جيد و دقيق لا يتطلب حصول الفرد على التدريب.

الأسئلة من 1 إلى 6 من الجدول العاشر و المتعلقة بكون التدريب يزيد من الكفاءة الإنتاجية للعمال و يزيد من جودة إنتاجية العمل، فقد أجابت 62.4% بموافق جدا و 20.8% بموافق و 14.8% بلا أدري (يمكن حصر هذه النسبة في العمال الذين لم يتحصلوا على تدريب).

هذه النتائج المتحصل عليها من خلال هذا الاستقصاء تشير إلى أن التدريب يساهم في تحسين أداء الأفراد و يزيد من قدراتهم و يطورها، مما يؤدي إلى تحسين إنتاجية المؤسسة ككل، و هذا ما يدل على فعالية أسلوب التدريب الذي تتبعه مؤسسة "SONARIC".

و يمكن إرجاع فعالية النشاط التدريبي في تحسين إنتاجية المؤسسة للأسباب و العوامل التالية:

- وجود طرق علمية و معطيات دقيقة في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية، و هو ما يجعل العملية التدريبية مبنية على أسس سليمة.
- المتابعة و التقييم للنشاط التدريبي و ارتكازهما على نواحي معينة.
- تخصيص ميزانية للتدريب.

تقييم نظام التحفيز و أثره على الإنتاجية

الأسئلة من 7 إلى 10 من الجدول التاسع أشارت أغلبية عينة البحث (76% موافق و 14.66% موافق جدا) على أن التحفيز يرفع معنويات العامل و يساهم في تحقيق رضا العامل و تقيه علاقته بالإدارة، و ينمي طموحاته المختلفة للعمل.

كما أن أغلبية العينة (5% غير موافق جدا و 67% غير موافق) أشارت الى عدم رضاها عن مضمون الأسئلة 11 و 12 من نفس الجدول المتعلقة بعدم ضرورة التحفيز.

الأسئلة من 7 إلى 11 من الجدول العاشر بلغت نسبة الذين أجابوا بموافق 64.33% و موافق بـ 20% على أن التحفيز يساعد على الرغبة في العمل و زيادة مستوى إنتاج العامل و تتضاعف قدرته على الإنتاج.

من خلال النتائج المتحصل عليها أعلاه نلاحظ أن الحوافز تكتسب أهمية بالغة ملا لها من دور في بلوغ مستويات أفضل للإنتاجية، فعن طري فالحوافز يمكن لإدارة المؤسسة توجيه أداء الأفراد نحو تحقيق الأهداف المخططة (تحسين الإنتاجية)، و تتمثل الحوافز الممنوحة بالمؤسسة للأفراد في:

- الحوافز المادية: تأمينات التقاعد و حوادث العمل، خدمات اجتماعية، تحسين ظروف العمل...الخ.
- الحوافز المعنوية: تشجيع العمال، الترقية، حسن المعاملة...الخ.

4-3/ نتائج الدراسة

4-3-1/ نتائج الدراسة النظرية المتوصل إليها:

* إن الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية تمثل جوهر العملية أو النشاط الانتاجي، و تشتد الحاجة الى هذه الموارد لرسم الخطط و الإستراتيجيات و اتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إما إلى نجاح المؤسسة و تحقيق النمو و الازدهار أو تؤدي الى الفشل و الانهيار، كما تعد الموارد البشرية بالمؤسسة ذات جدوى و فاعلية لتحسين الإنتاجية و تنمية القدرات التنافسية و تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة بصفة عامة، فإذا كانت الموارد البشرية الدعامة الأساسية لتحسين انتاجية المؤسسات فان وظيفة إدارة الموارد البشرية تمثل الجهة الادارية المكلفة بإدارة هذه الموارد و تفجير طاقاتها الفكرية و الابداعية و تنمية و تطوير أدائها و توجيه سلوكها نحو الأداء الفعال بما يساهم في بلوغه مستويات أعلى من الإنتاجية.

* من بين الأساليب التنموية التي يستفيد منها المورد البشري في ظل عمله لدى المؤسسة كل من التنمية و التكوين و التحفيز و التدريب و المزايا و الخدمات المقدمة للعاملين إذ تتميز بأنها أساليب ذات أهمية كبيرة وهذا باحتلالها لمركز الصدارة ضمن أولويات إدارة الموارد البشرية لما لها من دور كبير في تنمية مواردها البشرية.

* إن الإنتاجية عموماً هي نسبة الإنتاج إلى المستخدم من عناصر الإنتاج، و يتضح من خلال هذا أن النتاجية ستستخدم للتعبير عن اتجاهين، الأول كمؤشر لتقييم الأداء العان للمؤسسة من خلال الاتجاه العام لإرتفاع أو إنخفاض الإنتاجية فيها و الذي يعكس درجة استثمار المؤسسة لمواردها المتاحة و هذا ما يعبر عنه بالإنتاجية الإجمالية لعناصر الإنتاج، و الثاني لقياس أداء أحد عناصر الإنتاج داخل المؤسسة و قياس درجة استثماره و هو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية لعنصر الإنتاج.

* إن الإنتاجية هي محصلة لمفهومي كل من الكفاءة و الفعالية فهي تجمع بين الفاعلية في الوصول إلى الأهداف و الكفاءة في إستغلال الموارد المتاحة.

نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال دراستنا الميدانية لموضوع الأساليب التنموية التي يستفيد منها المورد البشري بمؤسسة

SONARIC توصلنا إلى:

* أثبتت صحة فرضية اعتماد مؤسسة سوناريك على أسلوب التدريب الذي يعتبر أبرز أساليبها وذلك في الفصل الرابع.

* كما أثبتت كذلك صحة الفرضية الثانية لأن الأساليب المعمول بها في المؤسسة لها تأثير على الإنتاجية.

* أما الفرضية الثالثة فقد نفيت لأن هذه الأساليب لا تعتبر أقل فاعلية مقارنة بعوامل أخرى على مستوى المؤسسة، في رفع الإنتاجية.

- * تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تجسيد الإستراتيجية العامة للمؤسسة و تنمية مواردها عن طريق التنمية ، التحفيز ، التدريب إضافة إلى المزايا والخدمات و هذه الطرق لها أثر على إنتاجية المؤسسة.
 - * فعالية العنصر البشري وحدها لا تكفي لذلك تسعى المؤسسة دائما إلى رفع كفاءته وتنميتها بواسطة مختلف الأساليب التنموية.
 - * اهتمام مؤسسة سوناريك بالأساليب التنموية التي يستفيد منها المورد البشري، والظاهرة من خلال قيامها بعدة أساليب معتبرة و المتمثلة في التدريب و نفقات المزايا والخدمات إضافة إلى التحفيز.
 - * استفادة كل العمال على حد سواء، من نظام المزايا والخدمات المقدمة للعاملين و التحفيز بشتى أنواعه.
 - * من خلال التربص الذي قمنا به في مؤسسة سوناريك و دراستنا الميدانية وتحليلنا وجدنا أن أسلوبا التدريب و التحفيز المطبقان من طرف المؤسسة لهما تأثير كبير و بالإيجاب على إنتاجية المؤسسة .
 - * كما يمكن ملاحظة عدم استغلال المؤسسة لأسلوب التكوين و الذي قد يزيد من إنتاجيتها.
 - * تعمل المؤسسة على انتهاج نظام حوافز مادية و ومعنوية وذلك لتوطيد العلاقة بين الإدارة والعمال.
- 4-3-2/ الإقتراحات و التوصيات:**
- ضمن هذه الدراسة النظرية و التطبيقية للإشكالية تأثير أساليب تطوير الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الصناعية نقدم ضمن هذه الفقرة توصيات و اقتراحات يمكن الاستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو على مستوى صياغة و تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية خاصة الجزائرية التي تحتاج إلى نقلة إستراتيجية في تسيير مواردها البشرية، و من أهم الإقتراحات و التوصيات التي يمكن تقديمها هي:
 - * يجب على المؤسسة اعتبار مواردها الداخلية و كفاءاتها الإستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول و القدرات و معرفة مصدر ميزاتنا التنافسية بسبب إمكانية التحكم فيها و السيطرة عليها خاصة الموارد البشرية و الكفاءات الفردية بسبب قدرتها على خلق القيمة و بالتالي يجب على المؤسسة ضرورة استقطاب تلك الموارد و الكفاءات النادرة الفردية و المتميزة و الاحتفاظ بها و إدراك المؤسسة الصناعية أن مصدر ميزاتنا التنافسية يكمن في جودة مخزون رأس مالها البشري و الفكري.
 - * ضرورة إعطاء المكانة المستحقة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.
 - * ضرورة اعتماد المؤسسة على أساليب تنمية الموارد البشرية الأكثر فعالية على أداء العاملين.
 - * على المؤسسة الجزائرية أن تقوم بتحديد واختيار البرامج التكوينية اعتمادا على احتياجاتها الحقيقية وهذا بالاعتماد على دراسات وإحصاءات ميدانية جديّة ودقيقة لمختلف فروعها ودوائرها ووظائفها.

- * وضع معايير وأسس علمية تمنح على أساسها الحوافز داخل المؤسسة.
- * العمل على إثراء مستمر لقائمة المزايا والخدمات المقدمة للعاملين والتي تتناسب وحاجاتهم المستمرة والمتزايدة والمتغيرة.
- * العمل على تجهيزات متطورة لتقوية المخابر و الورشات وتوفير ظروف عمل أكثر ملائمة.

خلاصة الفصل :

لقد حاولنا في هذا الفصل أن نبين و نبرز أن إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين الإنتاجية بمؤسسة سوناريك -وحدة فرجيو-و أن مساهمتها تزداد بإتباع أساليب تطويرية مختلفة تتسم بالنجاح و الفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة و في هذا الصدد قمنا بتحليل النشاط التدريبي بالمؤسسة و كذا الحوافز الممنوحة للأفراد سواء كانت مادية أو معنوية .

و في إطار تعرضنا إلى تحليل و سيرورة كل نشاط من الأنشطة السابقة الذكر بالمؤسسة محل الدراسة قمنا بتقييم مدى فاعليتها في تحسين الإنتاجية من خلال دراسة مدى تحقيقها إلى الأهداف المتوخاة منها حيث أخذنا عينة من عمال المؤسسة لتسجيل ردود أفعالهم حول الأساليب المستعملة في مؤسستهم .

الخاتمة

الخاتمة:

لقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد مدى مساهمة تطوير الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الصناعية و ذلك عبر تساؤلات تمثل إشكالية البحث، و للإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزأين جزء نظري و الآخر تطبيقي.

ففي البداية قمنا بإبراز مدى مساهمة أساليب تطوير الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية من خلال عدة ممارسات و المتمثلة في (التممية و التكوين و التحفيز و التدريب و المزايا والخدمات المقدمة للعاملين) و في إطار تعرضنا إلى تحليل و سيرورة كل أسلوب من هذه الأساليب قمنا بتقييم مدى فاعليتها في تحسين الإنتاجية من خلال انعكاسات هذه الأنشطة على الأداء و الرضا الوظيفي للأفراد.

المراجع

قائمة المراجع

- 1- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 2- أحمد محمود حسن: إدارة الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية، مكتبة عين شمس، 2002.
- 3- بن عنتر عبد الرحمان : إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية ، دار اليازوري للنشر، الأردن 2011 .
- 4- بن عمر المختار : دراسة الريحية الإقتصادية بالمؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير بالعلوم الإقتصادية غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2000 .
- 5- بوحنة فوي : تنمية الموارد البشرية ، مركز الكتاب الأكاديمي عمان - الأردن، 2009 .
- 6- راوية محمد حسن: تخطيط و تنمية الموارد البشرية، دار الجامعة الإسكندرية، 2001-2002.
- 7- راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الإسكندرية ،الدار الجامعية ، 2002-2003.
- 8- زاهد محمد دبيري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 9- سعاد نايف البرطوني: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة، عمان-الأردن، 2004 .
- 10- سليمان خالد : مقدمة في إدارة الإنتاج و العمليات ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2008.
- 11- سنان الموسوي : إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دار لاوي للنشر والتوزيع ،عمان-الأردن 2008 .
- 12- سونية محمد البكري : تخطيط و مراقبة الإنتاج،الدار الجامعية الإسكندرية ، 2000 .
- 13- عبد الرحمان بن عنتر : نحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة على المنافسة للمنتجات الصناعية ، أطروحة دكتوراه، الجزائر 2004.
- 14- عبد الرحمان توفيق: منهج تنمية الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية، 2004.
- 15- عبد الستار محمد علي : إدارة الإنتاج و العمليات ، دار وائل للنشر 2000 .
- 16- عبد العزيز جميل المخيمر : إدارة المشتريات والمخازن ، ديوان دار النشر ، 1997 .
- 17- عبد القادر محمد، عبد القادر عطية: الاقتصاد بين النظرية و التطبيق ،الدار الجامعية الإسكندرية 1989.
- 18- عادل زايد الأداء :التنظيمي المتميز .نظرية إلى منظمة المستقبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ،القاهرة 2003.

- 19- علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان -الأردن ،2007.
- 20- علي سلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و التوزيع، القاهرة، 1999 .
- 21- علي الشرقاوي: إدارة النشاط الإنتاج مدخل التحليل الكمي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
- 22- صلاح الدين محمد عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، جامعة الإسكندرية، 2002.
- 23- فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2008 .
- 24- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004 .
- 25- مصطفى محمد أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 .
- 26- مجمد إسماعيل بلال : دالة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2004 .
- 27- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010 .
- 28- نجم العزاوي : جودة التدريب الاداري و المواصفات الدولية ISO 10015، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2009 .
- 29- وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004 .
- 30- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل هاشم فوزي العبادي : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق ،عمان، 2006 .

الملاحق

الملحق رقم (1) إستمارة البحث

المحور الأول: البيانات العامة

ضع علامة (X) أمام الخيار المناسب

- 01/ الجنس: ذكر أنثى
- 02/ السن: أقل من 20 سنة من 20 إلى 40 سنة من 41 إلى 60 سنة
- 03/ المستوى التعليمي: بدون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 04/ الوظيفة:
- 05/ الاقدمية: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة
- 06/ الدرجة:
- من 16 إلى 20 سنة 20 فما فوق

المحور الثاني: أساليب تطوير الموارد البشرية

ضع علامة (X) أمام الخيار المناسب

01/ أثناء وجودك في مؤسسة عملك هل تلقيت:

- تدريباً حول مختلف الأعمال التي تنجزها؟
إذا كانت الإجابة لا وضح لماذا.
 لا نعم

.....
.....
.....

- تكوين لتحسين أداء أعمالك المختلفة؟
إذا كانت الإجابة لا وضح لماذا.
 لا نعم

.....
.....
.....

- تحفيزات (مادية أو معنوية) ساعدتك على العمل؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة نعم وضح هذه التحفيزات

.....
.....
.....

إذا كانت الإجابة لا وضح لماذا.

.....
.....
.....

02/ أنت ترى في مختلف أساليب تطوير الموارد البشرية :

الرقم	العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق جدا
01	التدريب يسمح برفع مستويات مهاراتك في العمل					
02	التدريب يزيد قدراتك في العمل ويطورها					
03	يساهم في توسيع آفاقك ويزيد دافعيتك للعمل					
04	حصول الفرد على التدريب يقوي إستعداده للعمل					
05	لأثرى فائدة من حصولك على التدريب					
06	إنجاز الأعمال بشكل جيد و دقيق لا يتطلب حصول الفرد على التدريب					
07	التحفيز يرفع معنوياتك في العمل					
08	يساهم التحفيز في رضاك عن العمل و يدفعك إليه					
09	يقوي علاقتك بالادارة و يساهم في استقرارك و إستعدادك للعمل					
10	ينمي طموحاتك المختلفة في العمل					
11	لا تحتاج إلى تحفيز لأداء أعمالك					
12	لا علاقة للتحفيز بأداء الأعمال بشكل جيد					

المحور الثالث: الكفاءة الإنتاجية

ضع علامة (x) أمام الخيار المناسب

الرقم	العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق جدا
01	تحسن أدائي في العمل بعد التدريب الذي تلقينته					
02	زاد تحكمي في تقنيات العمل (آلات، أجهزة العمل) بعد التدريب الذي تلقينته					
03	سمح لي التدريب من زيادة كفاءتي و إنتاجي في العمل					
04	أرتفع معدل عملي بعدما تلقيت تدريب خوله					
05	لم يعد هناك غموض في طريقة عملي وأنجزه بشكل أسرع					
06	إزدادت جودة إنتاجي في العمل بعدما تلقيت تدريبا على مختلف المهام التي أقوم بها					
07	حين أتلقى تحفيزات يزيد أدائي و مردودي في العمل					
08	زادت رغبتي في العمل بعد التحفيزات التي تلقينتها					
09	ارتفع مستوى إنتاجي حين تمت مكافأتي					
10	حين أتلقى التحفيزات تتضاعف قدرتي على الإنتاج و أشعر بالرضا					
11	يساعد التحفيز العامل على إنجاز مهامه بكفاءة عالية					

الفهرس

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية	01
22	العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة	02
38	خطوات التدريب	03
42	أنواع المزايا و الخدمات	04
53	مزايا و عيوب مفاهي الإنتاجي الكمية	05
59	العوامل المحددة للإنتاجية	06
65	المزايا و الفوائد المحققة نتيجة للتحسن في الإنتاجية	07
82	أعمدة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	08
83	أعمدة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	09
84	أعمدة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	10
85	أعمدة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات المهنية	11
86	أعمدة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	12
87	يوضح مدى تلقي أفراد عينة الدراسة لأسلوب التدريب	13
88	يوضح مدى تلقي أفراد عينة الدراسة لأسلوب للتكوين	14
89	يوضح مدى تلقي أفراد عينة الدراسة لأسلوب التحفيز	15

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	01
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	02
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	03
85	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات المهنية	04
86	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	05
87	مدى تلقي أفراد عينة الدراسة للتدريب	06
88	مدى تلقي أفراد عينة الدراسة للتكوين	07
89	مدى تلقي أفراد عينة الدراسة للتحفيز	08
90	أساليب تطوير الموارد البشرية (أسلوب التدريب و التحفيز)	09
90	الكفاءة الإنتاجية	10

الفهرس

الصفحة	العنوان	الرقم
أ	المقدمة	01
03	الفصل الأول: الموارد البشرية	02
04	تمهيد	03
05	الموارد البشرية	04
05	تعريف الموارد البشرية	05
06	وظائف الموارد البشرية	06
06	أهمية الموارد البشرية	07
07	ادارة الموارد البشرية	08
07	التطور التاريخي لادارة الموارد البشرية	09
12	تعريف إدارة الموارد البشرية	10
13	أهمية ادارة الموارد البشرية	11
14	أهداف ادارة الموارد البشرية	12
15	وظائف ادارة الموارد البشرية	13
17	خلاصة الفصل	14
18	الفصل الثاني: أساليب تطوير الموارد البشرية	15
19	تمهيد	16
20	أسلوب تنمية الموارد البشرية	17
20	تعريف تنمية الموارد البشرية	18
21	أهداف تنمية الموارد البشرية	19
21	العلاقة بين المورد البشري و القوى العاملة	20
23	أسلوب التكوين	21
23	تعريف التكوين	22
24	أهداف التكوين	23
25	قواعد وحوافز التكوين	24
26	تصميم وتنفيذ برنامج التكوين	25
28	أسلوب التحفيز	26

28	تعريف التحفيز	27
29	أهداف التحفيز	28
29	نظم التحفيز	29
30	مراحل تصميم نظام الحوافز	30
31	العوامل المؤثرة في فاعلية نظام الحوافز	31
32	شروط نجاح نظام الحوافز	32
33	أسلوب التدريب	33
33	تعريف التدريب	34
34	أهمية التدريب	35
35	أنواع التدريب	36
36	أساليب التدريب	37
39	المزايا والخدمات المقدمة للعاملين	38
39	تعريف المزايا والخدمات المقدمة للعاملين	39
40	أنواع المزايا والخدمات	40
43	مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات	41
44	شروط تحقيق نظام كفاء للمزايا والخدمات	42
45	خلاصة الفصل	43
46	الفصل الثالث: الإنتاجية في المؤسسة الصناعية	44
47	تمهيد	45
48	ماهية الإنتاجية	46
48	تعريف الإنتاجية	47
49	أنواع الإنتاجية	48
54	العوامل المؤثرة في الإنتاجية	49
60	قياس الإنتاجية	50
64	تحسين الإنتاجية	51
72	خلاصة الفصل	52
73	الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة	53
74	تمهيد	54
75	التعريف بمؤسسة الدراسة	55

75	الشركة الأم	56
76	المؤسسة الاشتراكية لتحقيق و تسيير الصناعات المترابطة -فرجية-	57
81	الإجراءات المنهجية للدراسة	58
82	عرض و تحليل البيانات	59
92	نتائج الدراسة	60
92	النتائج المتوصل إليها	61
93	التوصيات و الإقتراحات	62
95	خلاصة الفصل	63
97	الخاتمة	64