



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : / 2015

قسم : علوم التسيير

الميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية

مذكرة بعنوان:

إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية في اقتصادية

—مؤسسة سبتكس للنسيج—

مذكرة مكمله لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص " مالية "

إشراف الأستاذ(ة):

— سعاد صديقي

إعداد الطلبة:

— خولة زقاد

— مفيدة صغيري

السنة الجامعية: 2015/2014



دعاء

ربي اشرح لي صدري و يسر لي امري و اهلك
العقدة من لساني يفقه قولني

اللهم لا تدعني اصاب بالفرور إذا نجحت؛ و لا
بالياس إذا فشلت و ذكرني بأن الفشل هو
الخطوات التي تسبق النجاح

اللهم علمني أن التسامح هو أكبر رتب القوة؛
وأن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف

يا رب إذا جردتني من المال أترك لي الأمل؛ و إذا
أسأت إلى الناس اعطني شجاعة الاعتذار؛ و إذا
أساء الناس لي اعطني مقدرة العفو

يا رب إذا نسيتك لا تنساني

"اللهم امين"

شكر وعرفان

شكر و تقدير

الحمد لله تعالى الذي وفقنا في إتمام هذا العمل

نتقدم بالشكر و الثناء الجزيل إلى:

كل من ساعدنا في هذا العمل و نذكر على الخصوص الأستاذة المشرفة

"صديقي سعاد"

و إلى مدير مؤسسة سبتكس للنسيج و إلى جميع عمال هذه المؤسسة و إلى كل

من ساهم في تحقيق هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد.

خولة وهفيدة

إهداء

باسمك ربي أتممت عملي و إليك أهديه قبل أي أحد أهدي ثمرة جهدي هذه إلى من لا
يمكن للكلمات أن توفي حقهم إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصى فضائلها؛ إلى والديا
العزيزين عبود و عزيزة أدامهما الله لي.

إلى إخوتي عصام؛ حيدر و عبد الحق؛ و أخواني نظيرة؛ وردة و سميرة؛ إلى اولاد أخواني
دنيا؛ آلاء؛ إكرام؛ ملاك؛ دعاء؛ شيماء؛ ادم و أيوب.

إلى ابنة عمي و صديقتي سارة.

و أخص بالذكر صديقتي مفيدة و رفيقتي في إعداد هذا البحث و كذلك صديقتي رانية رمزا
لطحية و الوفاء.

إلى نوام روجي و شريك الحياة خطيبي بوعلام.

إلى كل من يسري حبهم في عروقي.

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل و لو بكلمة طيبة.

"خولة"

إهداء

إلى التي أُنارت بنور حبها المثلثف وحنانها الفياض درب حياتي

أمي العزيزة [حورية]

إلى الغالي الذي أفنى عمره السنين لأصلد إلى هذا المثلثوي أبي الكريم "النوي"

إلى أخواني الأعزاء...

[سمية] وأبناؤها [شوقي ومريم]

[شبيلة] وأبناها [إياد].

إلى الأخت الصغرى [أمنة] والجدة [الزهراء]

إلى كل الأهل والأقارب مد باسمه

إلى كل الأحبة والأصدقاء وخاصة [خولة ورائية] رفيقائي في دربي

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث ولو بكلمة تشجيع أهدى لهم ثمرة بحفي هذا

إلى كل من هم في ذاكرتي وليسوا في مذكرتي

مفيدة

خطة البحث

مقدمة عامة

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية

مقدمة

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية تنميتها وتطويرها

المطلب الأول: وظائف المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين وتحفيزهم

المبحث الثاني: تحليل الاحتياجات الوظيفية للموارد البشرية

المطلب الأول: توظيف القوى العاملة

المطلب الثاني: تحديد نظام الأجور والرواتب

المطلب الثالث: إعداد ومتابعة برامج التدريب

المبحث الثالث: الإنتاجية والعوامل المؤثرة عليها وقياسها

المطلب الأول: الإنتاجية والعوامل المؤثرة عليها

المطلب الثاني: أساليب وطرق مقومات تحسين الإنتاجية

المطلب الثالث: تأثير الموارد البشرية على تحسين الإنتاجية

خاتمة:

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سبتكس للنسيج

مقدمة

المبحث الأول: تقييم أداء الأفراد وتحفيزهم في مؤسسة سبتكس

المطلب الأول: تقديم شركة سبتكس للنسيج

المطلب الثاني: تقييم أداء الأفراد بمؤسسة سبتكس

المطلب الثالث: تحفيز القوى العاملة في تأسيس سبتكس

المبحث الثاني: تحليل الاحتياجات الوظيفية للموارد البشرية في مؤسسة سبتكس

المطلب الأول: توظيف القوى العاملة في مؤسسة سبتكس

المطلب الثاني: الأجور بمؤسسة سبتكس

المطلب الثالث: إعداد ومتابعة برنامج التدريب في مؤسسة سبتكس

خاتمة

خاتمة عامة

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

أصبحت الدول حاليا تسعى لتحقيق التنمية والنمو الاقتصادي من اجل الحصول على مستويات مرغوبة من الرفاهية الاقتصادية خاصة تلك المصنفة ضمن الدول السائرة في طريق النمو.

تمثل المؤسسة الاقتصادية الاداة والنواة الاساسية لإحداث التنمية والنمو في أي اقتصاد كان، حيث ان نجاحها يؤدي إلى نجاح الاقتصاد القومي وفشلها يؤدي إلى اضعافه وفشله.

تقاس درجة نجاح المؤسسة اليوم بمدى قدرتها على تحقيق معدلات اعلى من الانتاجية، ذلك أن هذه الاخيرة لها تأثيرات لا يمكن إهمالها سواء على الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة كتحسين الربحية وتنمية القدرة التنافسية، أو على المستوى القومي كتحقيق الرخاء الاقتصادي والسيطرة على تضخم وتحقيق التنمية الاقتصادية.

إن المؤسسة في سبيل تحقيق الاهداف التي أنشئت من أجلها لا بد أن تتوفر على مجموعة من الموارد، وهذه الموارد، تتمثل بصفة عامة في الموارد البشرية والمالية والموارد المادية المتمثلة في المباني والآلات إلى غير ذلك والتي يجب توافرها بما يتناسب ونشاط المؤسسة، ولا يجب أن نهمل موردين

اخرين أضيفا في الآونة الاخرة وهما الموارد التكنولوجية والمعلومات.

تحتل الموارد البشرية أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمات وبذلك فإن الأمر يتطلب الاهتمام بشؤونها من قبل جهة إدارية متخصصة تركز فيها جميع الوظائف والأنشطة ذات العلاقة بها والتي تضمن توفر قدر عالي من التنظيم والاستثمار في هاته الموارد وفي هذا الصدد يقول "ديكارت" وهو أحد الكتاب البارزين في مجال إدارة الموارد البشرية... "يتحدد كل جانب من جوانب إدارة أنشطة المنظمة بكفاءة ودفاعية وفاعلية ومواردها البشرية، فإدارة العنصر البشري من بين كل مهام الادارة هي الأكثر أهمية والأكثر محورية، لأن أي شيء اخر يعتمد على كيفية أداء هذه المهمة بكفاءة".

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

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

إن هذه الإشكالية العامة قادتنا إلى عرض التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي مختلف وظائف المؤسسة الاقتصادية وايها أكثر أهمية؟

- ماذا يقصد تحديدا بمفهوم إدارة الموارد البشرية وفيما تتمثل أهدافها؟

- ما أثر التحسن في الانتاجية على مستويات الاجور؟
- هل تتبع مؤسسة سبتكس الأساليب العلمية في إدارة مواردها البشرية؟
- ما هي جدوى وفعالية الاساليب التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في مؤسسة سبتكس؟

الفرضيات:

- الفرضية الأولى: تعطي مؤسسة سبتكس أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية اكبر من الإدارات الأخرى.
- الفرضية الثانية: يساهم كل من نظام تقييم الأداء التحفيز و التدريب في تحسين الإنتاجية في شركة سبتكس.
- الفرضية الثالثة: يخضع نظام الأجور ونظام توظيف القوى العاملة في مؤسسة سبتكس إلى معايير تتناسب والأعمال الموكلة للعمال.

أهمية البحث:

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

الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولا سيما في الاجل الطويل.

أهمية تحسين الإنتاجية نظرا لتأثيرها على اقتصاديات المؤسسة بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة، يمكن إحداثه بتفعيل نمط إدارة الموارد البشرية وتوجيه الأداء البشري نحو مستويات أفضل.

المنهج المستخدم في البحث:

للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات أو نفي صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة اذ يعتبران من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع.

اعتمدنا على هذا المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بفهم مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الانتاجية .

تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة اقتصادية متخذين مؤسسة سبنكس للنسيج نموذجا لذلك.

أهداف البحث:

- إبراز مدى أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
- تحديد أهم النظم لتأثير على أداء العمال داخل المؤسسة الاقتصادية.
- معرفة أهم العوامل المؤثرة على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

أسباب اختيار الموضوع:

- توفر المراجع التي تتعلق بجوهر الموضوع.
- النظرة المتزايدة لأهمية الموارد البشرية.
- إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق معدلات مستدامة من الإنتاجية.

الفصل الأول

مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي تلقى اهتماما متزايد في كافة الجوانب الاقتصادية في العالم؛ لتأثيرها على الجوانب المختلفة للنشاط الاقتصادي سواء بالنسبة للمؤسسة أو للمستهلك أو الاقتصاد القومي ككل؛ كما تعتبر عاملا مهما و أساسيا في التأثير على الإنتاجية.

- و انطلاقا من الآثار الهامة التي تتخذها إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية و كذا على الاقتصاد القومي فإن تدارس الموضوع يقع في منزلة عالية من الاهتمامات؛ و من أجل ذلك سنحاول في هذا الفصل دراسة هذا الموضوع وذلك من خلال تقسيمه إلى 3 مباحث تتضمن ما يلي:

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية، تنميتها وتطويرها

و نتطرق فيه إلى دراسة وظائف المؤسسة الاقتصادية؛ إدارة الموارد البشرية؛ تقييم أداء الأفراد كنظام للرقابة على أنشطة إدارة الموارد البشرية و كذلك أهمية الحوافز و أنواع النظريات المتعلقة بها.

المبحث الثاني: تحليل الاحتياجات الوظيفية للموارد البشرية

- سوف نتطرق فيه إلى توظيف القوى العاملة؛ من إعداد و متابعة برامج التدريب و كيفية إعداد نظام فعال للأجور يساهم في تحسين الإنتاجية.

المبحث الثالث: الإنتاجية والعوامل المؤثرة عليها وقياسها

- سنتناول من خلاله الإنتاجية وطرق و مقومات تحسينها و مدى تأثير الموارد البشرية على تحسينها.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية تنميتها وتطويرها:

تدور إدارة الموارد البشرية حول إدارة الأشخاص العاملين في المنظمة من خلال استخدام وتطبيق استراتيجيات وأدوات، وممارسات مختلفة لدعم روح الولاء والالتزام نحو العمل، وتحسين الأداء، وتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، وبالتالي المساهمة في زيادة فعالية المنظمة.

المطلب الأول: وظائف المؤسسة الاقتصادية:

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى وظائف المؤسسة الاقتصادية المتمثلة في كل وظائف الاستغلال، الوظيفة المالية ووظيفة الموارد البشرية.

1. وظائف الاستغلال:

وتنقسم إلى وظيفتين:

1. وظيفة التموين:

تعتبر وظيفة التموين من الوظائف التي تنطلق بها مختلف العمليات وأنشطة المؤسسة الأخرى، عند التنفيذ فهي تمثل الخطوة الأولى من هذه الأنشطة وتحتل أهمية كبيرة، وبذلك شغلت العديد من المختصين في اقتصاد المؤسسة والإدارة، واقترحوا وسائل وطرق تنظيم ومتابعة لمختلف جوانب هذه الوظيفة. (ناصر دادي عدون، بدون سنة نشر، ص:294)

مع اتساع السوق والمنافسة، أصبح التموين بالمواد الأولية من أهم الوظائف التي تشغل المسيرين، فهو بالتأثير المباشر على التكلفة والسعر وجودة المنتج وحجم المبيعات، يجبرهم على ضمان ما يلي:

- جودة التموين، باختيار أحسن المواد الأولية التي تضمن لها أجود المنتجات.
- أحسن الأسعار، مع مراعاة النسبة الأساسية سعر/جودة.
- أحسن علاقة بين المؤسسة وتموينها وما تضمنه من تسهيلات وخدمات ما بعد البيع.
- حرية الاختيار ما بين مختلف الموردين، لاستغلال فرص المؤسسة وتفاذي الاحتكار وانقطاع التموين (صيودة إيناس، 2009، ص:11).

وباعتبار أن وظيفة التموين تتفرع إلى وظيفتين فرعيتين وهما الشراء والتخزين نحاول عرض كل منهما على حدى:

أ. وظيفة الشراء:

من مسؤولية قسم الشراء تحديد أحسن طريقة في الشراء، على شكل طلبيات مستمرة أو منتظم من نفس المورد أو اختيار عدد من الموردين في نفس الوقت، بالإضافة إلى الشروط المتعلقة بكيفيات النقل والتسديد، والأسعار والنوعيات... الخ

• مهام وظيفة الشراء:

يمكن إدراك مختلف هذه المهام من خلال الدورة الاستغلالية لنشاط هذه الوظيفة، فابتداء من إرسال الطلبيات إلى الموردين، ثم متابعة هذه الطلبيات حتى استلام المواد المطلوبة، ومراقبتها لتسليمها إلى مصلحة التخزين، لاستمرار دورة التموين في وظيفة التخزين.

وقبل دفع الطلبيات أو إرسالها إلى الموردين في الواقع، تتقدم بعض المهام الأخرى وبضمها إلى ما ذكرنا يمكن أن نجمع مهام الشراء في النقاط التالية:

▪ اختيار المورد المناسب:

في هذه المرحلة تعمل المؤسسة على الاتصال بالموردين بطرق أخرى، سواء بحضور معارضهم في حالة تنظيمها، أو بالذهاب إلى نقاط نشاطهم، إذ يقدم هذا فكرة أوسع، وأدق عن ظروف العمل، ومواصفات المواد، أو السلع التي ترغب المؤسسة في شرائها.

وبعد الاطلاع على شروط أكبر عدد من الموردين الممكن التعاقد معهم للتموين سواء لفترات أو باستمرار، يتم القيام بإجراء الاتفاق بين مسؤول الشراء والمسؤول التجاري لدى المؤسسة الموردة.

▪ تقديم الطلبيات للموردين ومتابعتها:

هذه المرحلة تعتبر أول العمليات التي ينطلق بها تنفيذ ما تم الاتفاق عليه مع الموردين، وكذا ما تم تخطيطه من برنامج التموين، طبقا لمتطلبات الإنتاج والبيع.

وإرسال طلبيات إلى الموردين بغرض الشراء لا يتم عادة بشكل منفصل عم ما يطلبه أقسام التخزين، بحيث يحدد مستوى معين من المخزون.

▪ مراقبة المواد الواردة:

عند وصول الطلبية يقوم قسم الشراء بمراقبة أولى السلع والمواد الواردة، وذلك من أجل السهر على مطابقة المواصفات والكمية وهذه العملية يتم بها تفادي إمكانية الوقوع في أخطاء وإن وقعت يقوم مسؤولو العملية بالإشارة إلى ذلك لدى إدارة الشراء، لتقوم بالإجراءات الضرورية لإصلاحها. (ناصر دادي عدون، بدون سنة نشر، ص، ص:295-297)

ب. وظيفة التخزين:

عند استلام المواد والسلع الواردة لدى قسم الشراء، وإيصالها إلى قسم المخازن، تبدأ مهام وظيفة التخزين.

• تعريف التخزين Stock:

التخزين هو الاحتفاظ بالمواد لحين الحاجة إليها ومن هنا يتبين الدور الهام المنوط بتخزين مردودية أو ربح المؤسسة لذلك تعتمد المؤسسات إلى إعطائه العناية الكاملة.

ومهام ووظائف التخزين يمكن تلخيصها فيما يلي:

- استقبال الخامات والمواد الأولية المستخرجة أو المشتريات وتسجيل كمياتها وأنواعها في سجلات خاصة.
- استقبال الأدوات وقطع الغيار وتسجيل كمياتها في سجلات خاصة حسب أنواعها.
- فحص هذه الأدوات وقطع الغيار وتسجيل كمياتها في سجلات خاصة حسب أنواعها.
- فحص هذه الأدوات الكتابية وتسجيل نتائج الفحص في سجلات خاصة.
- استقبال المنتجات غير التامة الصنع والمنتجات التامة الصنع وتسجيل كمياتها وأنواعها في قيود خاصة.
- توفير الظروف والشروط الملائمة لتخزين كل نوع من المواد الأولية والمنتجات الغير تامة الصنع والمنتجات الجاهزة. (عمر صخري، 2008، ص:84)

• أسباب التخزين: وتتمثل في:

- 1- وقوع اضطرابات وتذبذبات في سوق المواد والسلع التي تستعملها المؤسسة.

2- وجود مواد أو سلع موسمية مثل المنتجات الزراعية بالنسبة للمواد، أو نفس المنتجات إن اعتبرت كمنتجات تقدم إلى السوق الاستهلاكية خلال مختلف فترات السنة، فعلى المؤسسة حفظها، وتخزينها بالطرق الملائمة، لبيعها في الأوقات المناسبة، وحسب طلب السوق.

3- عدم تناسب وتيرة الإنتاج مع وتيرة الشراء أو البيع: وهذا يتعلق بالطاقة الإنتاجية للمؤسسة حسب فترات نشاطها من جهة، وبفقرات أو برنامج المبيعات والشراء من جهة أخرى.

4- أغراض المنافسة: توفير مخزون من المنتجات الموجهة إلى البيع بقصد التأثير على السوق، ومنافسة المنتجين أو المؤسسات الأخرى في نفس السوق، وذلك بانتظار الفرص الملائمة للدخول بكميات كبيرة، وبأسعار ملائمة لكسر المنافس، أو التأثير على قدراته. (ناصر دادي عدون، بدون سنة نشر، ص:300)

2. وظيفة الإنتاج:

تعتبر عملية الإنتاج صلب النشاط الاقتصادي، ومنها تبدأ الدورة الاقتصادية، كما أنها في نفس الوقت تمثل حلقة ضمن هذه الدورة، حيث يمكن أن نراها بأنها عملية استهلاكية من وجه آخر، إذ يتم فيها استخدام عوامل الإنتاج المختلفة كآخر مرحلة من الدورة وبداية جديدة لإنتاج، توزيع، تبادل واستهلاك. وقد أخذ الإنتاج عدة أوجه وأساليب، تتم في المؤسسة الاقتصادية. (ناصر دادي عدون، بدون سنة نشر، ص:305)

أ. تطور أساليب الإنتاج:

- **الإنتاج اليدوي:** يتميز بالأسلوب اليدوي في الإنتاج بالبطء الشديد نسبياً مقارنة مع الأسلوب الآلي، كما يتميز بعدم التنوع في السلع والمنتجات، حيث يعتمد على المهارات الفردية، وتكون تكلفة المنتجات في هذا الأسلوب مرتفعة لأن عنصر العمل هو العنصر الأساسي في التكلفة.
- **الإنتاج النصف آلي:** نشأ أسلوب الإنتاج نصف الآلي في ظل الثورة الصناعية الأولى، واعتمد على رأس المال والآلة أكثر من اعتماده على العمل اليدوي والمهارة الفريدة، واعتبر العمل سلعة تباع وتشتري في الإنتاج بأقل التكاليف لصالح صاحب رأس المال.
- **الإنتاج الآلي:** يعتمد أسلوب الإنتاج الآلي على الآلة في جميع مراحل عمليات الإنتاج، فتعمل وفق نظام معين محدد لها، وتراقب نفسها بل وتراقب الآلات الأخرى فتتحكم في

مراحل الإنتاج المختلفة تلقائياً طوال العملية الإنتاجية حسب المواصفات الموضوعية دون تدخل الإنسان.

ب. أهمية وظيفة الإنتاج:

تعتبر الوظيفة الإنتاجية ذات أهمية كبيرة لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع:

- ✓ بالنسبة للفرد، توفر الوظيفة الإنتاجية ما يحتاجه من سلع وخدمات تحقق حاجاته وتلبي رغباته، وقد أدى تطور المفاهيم الإدارية واستخدامها في إدارة عمليات المنظمة إلى السعي لإسعاد المستهلك ودفع مستوى معيشته ورفاهيته.
- ✓ بالنسبة للمنظمة، تتمحور أهمية الوظيفة الإنتاجية حول ما يسمى، القيمة المضافة التي تضيفها للمدخلات بعد إخضاعها للعملية الإنتاجية وتحويلها إلى مخرجات.
- ✓ وأما على صعيد المجتمع، فتسهم وظيفة الإنتاج في تقدم المجتمع وتطوره وزيادة مستوى رفاهيته. (هايل يعقوب فاخوري وآخرون، 2009، ص، ص: 34، 35)

II. الوظيفة المالية:

يمكن تقسيم عناصر هذا المطلب إلى ما يلي:

1. تعريف وأهمية الوظيفة المالية:

الوظيفة المالية في تعريفها البسيط هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية، وعند تحديد الحاجات ودراسة الإمكانيات للحصول على الأموال، تأتي العملية الثالثة وهي القرار باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها، بشكل عادي والوصول إلى أهدافها في جوانب الإنتاج والتوزيع، والنتائج أو الأرباح حسب الظروف المحيطة بها وعلاقتها مع المتعاملين، مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن ودوره في ذلك، وحتى تصل المؤسسة إلى تغطية احتياجاتها المالية، فالوظيفة المالية تسهر على اختيار المزيج المالي الملائم من أموال خاصة أو تمويل ذاتي، وديون بمختلف استحقاقاتها، والذي يحقق لها أحسن مردود بتكاليف أقل ما يمكن، وفي عملية تنفيذ البرامج المالية تقوم نفس الوظيفة بمتابعتها، بعد التوزيع الأحسن للمسؤوليات عليها في صورة تحديد مسؤولية استعمال الأموال، التكاليف وغيرها، والمتابعة تعني في نفس الوقت التوجيه، والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها مسبقاً في الخطة العملية وفي البرنامج الذي يوزع فترات السنة في شكل موازنات مالية لتغطية مختلف الحاجات من

الأموال، وفي نهاية كل فترة تتم مراقبة البرامج المنفذة للمقارنة بين ما نفذ مع ما كان مبرمجا ومخصصا مسبقا. والبحث عن الأموال بالكمية المناسبة، وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب، والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض المؤسسة، هي باختصار محتوى الوظيفة المالية بالمؤسسة. (ناصر دادي عدون، بدون سنة نشر، ص:263)

2. المهام الأساسية للوظيفة المالية:

هذه الأهداف ترتبط بأهداف المؤسسة العامة وبالنهايات التي تسعى إلى تحقيقها من خلال استراتيجيتها العامة التي تنفرع إلى استراتيجيات فرعية، منها الاستراتيجيات المالية، والسياسات التي يتم تحديدها كموجهات لتلك الاستراتيجية، وبالتالي فالمؤسسة تضع أهدافا استراتيجية موزعة إلى أهداف عملية خاصة بكل فترة أو سنة نشاط، وأهداف الوظيفة المالية لا تخرج عن هذا الإطار، وكما رأينا في أهداف المؤسسة، يأتي هدف الربح في أول الرتب لأنه المفتاح الذي يدخل إلى العديد من الأهداف الأخرى مثل استمرار المؤسسة، وتوسيع نشاطها، تلبية حاجات المجتمع أكثر، وكذلك حاجات العمال وتحسين ظروف عملهم، وتحسين مردودية الأموال للملاك في صورة حصص أو أسهم حسب الطبيعة القانونية لها، ويحدد كل هذا بشكل كبير درجة أداء ودقة الأعمال المالية بالوظيفة المالية، ويمكن أن نذكر باختصار الأهداف الخاصة بهذه الوظيفة: (ناصر دادي عدون، بدون سنة نشر، ص:264)

- 1- دراسة الحاجات المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة، طبقا لخططها الاستراتيجية والعملية وذلك لتحديد الوسائل المالية الضرورية لتغطية هذا النشاط، والوقت المناسب للحصول عليها، مع مراعاة مختلف الأنشطة التي سوف تتفق عليها وزمن تنفيذها.
- 2- دراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة بحيث تعمل على المقارنة بين مختلف الاختيارات الممكنة، واقتراح أحسنها مردودية، أي أقلها تكلفة للمؤسسة، وهنا تراعي فيه مختلف طرق التمويل والعوامل المؤثرة فيها من خلال ما توفره السوق النقدية والسوق المالية، وما تحققة المؤسسة من مردودية في ظروفها الحالية والمستقبلية، ووضعيتها المالية... الخ
- 3- اختيار أحسن طرق التمويل حيث تكون عادة في شكل مزيج بين مختلف المصادر، وتحقق أحسن مردودية مالية.
- 4- في إطار دراسة الوسائل اللازمة لتنفيذ برامج وخطط المؤسسة في مجال الإنتاج والتوزيع أو حتى البحث أو تطوير تقنياتها الصناعية، يتم دراسة الإمكانيات المقترحة فيما يتعلق بوسائل

الإنتاج الضرورية لذلك حيث عادة ما تقترح عدة مشاريع يتم المفاضلة بينها واختيار أحسنها وفقا لعدة معايير مالية، اجتماعية، سياسية وبيئية... الخ

ومن هذه المهام وغيرها نلاحظ أن الوظيفة المالية تسهر على الاستعمال الجيد لإمكانات المؤسسة، ليس فقط أثناء تنفيذ الخطط والبرامج، بل حتى عند إعدادها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذه الوظيفة، بتوفير هذا الجانب من المراقبة لمختلف وظائف المؤسسة الأخرى، تعمل في الأخير على تحقيق المردودية المالية بمدى قدرتها على التحكم في الجانب المالي، مع التنسيق مع مختلف الوظائف الأخرى مثل كل من الشراء، التخزين، الإنتاج، والموارد البشرية وغيرها وتحديد المسؤوليات على المصاريف والإيرادات فيها.

3. التخطيط المالي:

تقوم المؤسسة بإعداد خطط لنشاطها، وتنقسم هذه الخطط كما تم التطرق إليه في مجال آخر، إلى خطط طويلة الأجل ومتوسطة ثم قصيرة أو سنوية، وأصبح اليوم استعمال التخطيط الاستراتيجي، العملي ثم الموازنة، وهي تفرغ للمخطط العملي، حين الموازنات عادة فصلية تنفرع إلى أسبوعية ويومية للمراقبة المستمرة، ومخطط نشاطات المؤسسة يشمل مختلف الأوجه وعوامل الإنتاج من مواد وتجهيزات ويد عاملة... الخ، بينما هذه العوامل لها الوجه المالي الذي يعني توفير الأموال المناسبة لتنفيذ الخطط والموازنات شيئا فشيئا، وعند التخطيط المالي يجب ملاحظة أن المخطط المالي في نفس الوقت يعد في الوظيفة المالية وبالتنسيق مع الجهات والوظائف الأخرى التي تحدد خطتها الخاصة بها، كما يعبر عن الجانب المالي لمجموع خطط المؤسسة أو خطتها العامة من جهة، ومن جهة أخرى فالتخطيط المالي يمكن النظر إليه حسب الزمن إلى فرعين: خطة متوسطة أو طويلة أو استراتيجية وخطة قصيرة أو موازنة وكل منهما يرتبط مع الثاني ويتميز بميزات محددة به.

فالمخطط طويل أو متوسط الأجل، يتعلق بالوسائل والتجهيزات، ومختلف العوامل التي يجب رصدها في المدى المتوسط ولها علاقة بتوسع واستراتيجية المؤسسة في الزمن، فهي عناصر في صورة التجهيزات أو الأصول المستعملة لعدة سنوات أو الاستثمارات، وكذلك برامج أو خطط الجانب التقني والبحث والتنمية، في نفس المجال الزمني، وهذا النوع من الخطط يعد بالتنسيق إلى حد كبير مع الوظيفة المالية، أو قد تتم الدراسات وما يتعلق بها من اختيار الاستثمارات الملائمة فيها كلية بالتنسيق مع وظيفة الإنتاج وغيرها المستعملة لهذه العناصر، لتحديد الأموال وطرق الحصول عليها بالاتصال بالسوق المالية.

أما مخطط الموازنة فهو يشمل جزئين من الموارد المالية الواجب توفيرها الجزء الأول منها يتعلق بتنفيذ البرامج أو الخطة الطويلة للسنة المعنية وللفصل المعني، حيث في كل فصل ينفذ الجزء المعني من الخطط المتوسط ويصبح في الموازنة هذا الجزء كمعطيات محددة، وبالموازنة نستطيع المراقبة.

أما الجزء الثاني من الموازنة يتعلق بالموارد الضرورية لتنفيذ الاستغلال للفترة المعنية من مواد أولية وعناصر الإنتاج المستعملة للفترة، وهي أقل ارتباطا بالمخطط المتوسط الأجل، إذ تكون فيه في صورة تقديرات غير دقيقة لتصبح في الموازنة أكثر تحديدا، وهي المتغيرات المتعامل بها مثل حجم الإنتاج والمبيعات، تكلفة الوحدة المنتجة أو سعر الوحدة... الخ، والجزآن مع بعض يمثلان ما يسمى بموازنة الخزينة التي تجمع إيرادات ومصاريف الدورة.

وترتبط عملية التخطيط المالي ومدتها بالدورة التي تقضيها الأموال الموفرة لشراء عوامل الإنتاج، وتستعمل لتعود مرة أخرى إلى أموال سائلة، وهناك دورتان متميزتان الأولى هي الدورة الاستغلالية التي تستغرق دورة واحدة استغلالية، انطلاقا من حيازة المواد الأولية والعوامل الأخرى الضرورية لنشاط دورة أو سنة واحدة، يتم تنفيذ هذا النشاط شراء، إنتاج وتوزيع، لتعود الأموال مرة أخرى وتحقيق فائض عن الأولى عند الانطلاق.

أما الدورة الثانية فهي الدورة الاستثمارية التي تزيد عن السنة الواحدة، حيث عملية استرجاع الأموال المنفقة في تمويل الاستثمارات مباني وآلات... الخ، تتم دوريا وجزئيا حتى نهاية مدة استعمالها التي تتراوح بين السنتين إلى أكثر من 50 سنة حسب طبيعة كل منها عن طريق الاهتلاكات. (ناصر دادي عدون، بدون سنة نشر، ص: 266)

4. تنفيذ الخطط والموازنات المالية:

بعد التخطيط وتحديد مصادر الأموال، وكيفية إنفاقها حسب الزمن، وفق الموازنات الفصلية (كل موازنة أو خطة سنوية توزع إلى موازنات فصلية عادة، أو أقل أو أكثر مدة، لتسهيل المراقبة والمتابعة)، وحتى تتم متابعتها اليومية تكون موزعة إلى مصاريف وإيرادات يومية، وعملية التنفيذ والمتابعة تتم باستعمال أكثر من أداة وعلى رأسها ما يتعلق بأعمال الخزينة ورصد التدفقات باستعمال أكثر من أداة، وعلى رأسها ما يتعلق بأعمال الخزينة ورصد التدفقات بواسطة المحاسبة العامة، وكذا المحاسبة التحليلية، وكل منها يقدم معاني خاصة بجانب معين، إذ المحاسبة العامة تقدم الأرقام المرتبطة بتنفيذ الموازنات سواء ذات الجانب المالي أو حتى الكميات وحركة العوامل داخل المؤسسة، ومن وإلى المؤسسة وهي أرقام تاريخية جد مفيدة في متابعة تنفيذ الموازنة الزمنية، والمحاسبة العامة تقدم الحركات بشكل عام لكل المؤسسة ولا تعطي فكرة عن مدى تحقيق برنامج أم لا، بل هذه النتيجة

نحصل عليها بمقارنة ما كان مبرمجا في الموازنة وما تم إنجازه باستمرار وتقادي عدم التوازن الممكن حدوثه بين الموارد والمصاريف، حيث يتم القيام بإعادة التوازن الممكن حدوثه بين الموارد والمصاريف، حيث يتم القيام بإعادة التوازن بأكثر من طريقة، وحسب الضرورة والحاجة، ابتداء من توفير موارد جديدة إضافية، في حالة عدم تغطية الأعباء لزيادتها لسبب من الأسباب، أو تخفيض النشاط الموافق، أو القيام بعملية تحويل الموارد من نشاط إلى آخر حسب الضرورة.

كما أن المحاسبة التحليلية بتقديمها للأسعار والكميات والتكاليف المختلفة بعوامل الإنتاج بشكل منفصل لكل عامل ولكل منتج أو نشاط منفصل، فإنها تقدم أكثر معلومات عن مصدر التغير في المصاريف إن وجد، وهل يجب أو يمكن التصدي له وكيف، طبقا للحالات المذكورة أعلاه، وهنا أيضا تستعمل البطاقات التقنية للمنتجات فيما يتعلق بكمية عوامل الإنتاج المختلفة من يد عاملة، ومواد مختلفة وغيرها، بشكل دقيق ومجدد، وبالتنسيق مع مصلحة هندسة الإنتاج.(ناصر دادى عدون، بدون سنة نشر، ص:268)

5. التحليل المالي واستعمالاته:

من الأدوات التقنية التي تستعمل في تحليل المعطيات المالية الخاصة باستغلال المؤسسة، وبهيكلها المالي الذي يتضمن مصادر الأموال واستعمالاتها، يعتبر التحليل المالي وسيلة جد مفضلة في أداء دور من هذه الأدوار.

أ. تعريف التحليل المالي:

يمكن تعريف التحليل المالي بأنه عملية دراسة معطيات المحاسبة العامة، بعد مراجعتها وإخضاعها للقواعد المالية والتي تتمثل في الجداول النهائية والتركيبية: ميزانية المؤسسة وجدول حسابات نتائجها، وجدول حركة الذمة المالية، بالاستعانة بالجداول الملحقة الأخرى، وهذه الدراسة حسب الحالة قد تكون لبعض الجوانب المالية، فتستعمل القيم والمناصب المرتبطة بها من هذه الجداول، وفي حالة الاطلاع على مختلف الجوانب المالية للمؤسسة نستعمل العديد من عناصر الميزانية والجداول الأخرى.

والدراسة تكون بعدة طرق ووسائل فقد تكون بتفسير قيمة أو كتلة من الميزانية مثلا في تاريخ معين، أو مقارنته بين تاريخين محددتين، أو بين مؤسستين، كما تكون باستعمال علاقات تقارن كتل بين عناصر تمويل المؤسسة واستخداماتها فيعطينا ما يدعى بالتوازنات المالية، أو باستعمال مقارنة بالنسب بين مختلف القيم والكتل في الميزانية أو في جدول حسابات النتائج أو بينهما معا.

ولكل من هذه الطرق والأدوات معنى محدد وهدف مرغوب فيه، إذ نتيجة التحليلات المعمقة أو السطحية، تعطي نتائج وأرقام تفسر مالياً، وهذه التفسيرات ومعانيها تعد كقاعدة لاتخاذ الإجراءات والقرارات من طرف المسؤولين المعنيين، سواء على مستوى المدير المالي، في حالة توفير سلطة له في ذلك، في مجال تغيير الهيكل المالي، أو إعادة النظر في توجيه الموارد المالية في الاستغلال... الخ، أما في حالة عدم حصوله على سلطة في ذلك فنتائج التحليل تقدم مع اقتراحات للمدير العام أو لمجلس الإدارة، حسب الصلاحيات، لاتخاذ القرارات الضرورية على أساس تلك الاقتراحات في مجالات متعددة، ليست متعلقة بالجانب المالي فقط بل حتى بجانب الاستغلال للتنازل عن استثمار، توسيع المؤسسة بشراء محلات واستثمارات جديدة، انطلاق عملية تكوين للعمال، أو تخفيض عدد العمال... الخ، وفي مختلف الوظائف الأخرى للمؤسسة، إلا أنها جميعها لها تأثير مالي، هذا داخل المؤسسة، أما نتائج التحليل المالي قد تكون لاستثمارات خارجية مثل: انسحاب مساهم، أو مورد من المعاملات مع المؤسسة، أو قبول بنك لتمويل قرض تطلبه المؤسسة... الخ

وهي استثمارات كلها تعود على الجوانب المالية مباشرة، وعلى نشاط المؤسسة ككل بشكل غير مباشر. (ناصر دادي عدون، بدون سنة نشر، ص: 269)

ب. نتائج التحليل المالي:

ومن النتائج التي تتخذ على أساسها القرارات من مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة المعنية نجد: (ناصر دادي عدون، بدون سنة نشر، ص: 270)

- 1- تحديد نسبة كفاءة استعمال الموارد المالية بالمؤسسة، باستعمال مفهوم المردودية.
- 2- تعيين المركز المالي ودرجة استقلالية المؤسسة بالنسبة للغير الممولين.
- 3- تحديد مستوى المؤسسة مقارنة مع المؤسسات مع نفس القطاع والحجم في الاقتصاد على مستوى الجهة أو البلد.
- 4- تحديد مدى تحقيق المؤسسة للتوازنات المالية المطلوبة.
- 5- تحديد مدى تطور أو تحسن الوضعية المالية للمؤسسة وإمكانية تسديد ديونها.
- 6- إمكانية السماح بالاقتراض مجدداً أو انطلاقاً من هامش الاقتراض المتوفر.
- 7- تقديم حكم على السياسات المالية ومدى تحقيقها وفعاليتها، وبالتالي على كفاءة المديرين أو المسؤولين على مالية المؤسسة.
- 8- اتخاذ القرارات في مجال تخطيط الاستثمارات نتيجة لوجود إمكانية لذلك.

9- استعمال مختلف النتائج للدراسات المستقبلية، لتحديد سياسة مالية جديدة أو لتغيير اتجاه المؤسسة...الخ

وباختصار فإن التحليل المالي من الدعائم الأساسية للمسيرين الماليين داخل المؤسسة، للقيام بمختلف الإجراءات في المجال، وكذا كقاعدة هامة على أساسها تتخذ قرارات العديد من المتعاملين مع المؤسسة، أو كل من تهمة وضعية المؤسسة، واستغلالها سواء كمساهمين أو مقرضين أو مصلحة ضرائب...الخ، وهذا كله في إطار الظروف المالية والسياق العام الذي تعمل فيه المؤسسة وكذا الاستراتيجيات العامة لها.

ج. التوازنات المالية بالمؤسسة:

من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، وهومن المبادئ والشروط التي يعتمد عليها إلى حد ما في عملية التعامل مع المقرضين نجد التوازن المالي لهيكل المؤسسة والذي ينطلق من القاعدة العامة المتمثلة في ضرورة تقابل قيمة مصادر التمويل ومدة وجودها بالمؤسسة مع قيمة الاستعمالات ومدة وجودها بالمؤسسة مع قيمة الاستعمالات وهذه القاعدة تعطي ثلاث توازنات فرعية:

- **التوازن الدائم أو التوازن الأول:** وهو الموازنة بين كل الموارد المالية الدائمة التي تزيد مدة استحقاقها عن سنة واحدة مع الاستعمالات التي تقابلها في المدة من جانب الأصول، بشكل آخر مقارنة لاستعمالات لمدة أقل من سنة مع الموارد المقابلة لها ونحصل على نتيجة المقارنة من العلاقة:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الاستعمالات الثابتة}$$

أو

الاستعمالات المتداولة- الديون قصير الأجل

والأموال الدائمة تشمل الأموال الخاصة أو رؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة، مع الديون التي تزيد مدة استحقاقها عن سنة، وهي المتوسطة والطويلة الأجل، أما الاستعمالات المتداولة فهي مختلف الأصول التي تستعمل لمدة أقل من سنة واحدة، وفيها المخزونات والحقوق التي تنتظر التحصيل، كحسابات الزبائن والأوراق التجارية والتسبيقات للموردين وغيرها، بالإضافة إلى ما يوجد في حسابات المؤسسة في الجهاز المصرفي، وكسيولة في صناديق المؤسسة داخليا، فرأس المال العامل بهذا المعنى يعين المبلغ من الأموال الموضوعة بشكل إضافي لتغطية ما يمكن أن يمثل مشكلا على الخزينة، في حالة عدم إمكانية تصريفه وتحصيله كسيولة في الوقت المناسب، من الأصول المتداولة، التي من

المبدئي أن يكون تصريفها وتحقيقها في أقل من سنة واحدة، وبها يتم تسديد الديون القصيرة حينما يحين تاريخ استحقاقها.

- **التوازن المتوسط:** وفي مستوى أقل من الأول فهناك مقارنة بين الموارد قصيرة المدة بخلاف السيولات، مع الاستعمالات القصيرة بخلاف الأموال السائلة في الأصول، ويسمى هذا التوازن باحتياجات رأس المال العامل، وينتج من العلاقة:

احتياجات الدورة - موارد الدورة

حيث تكون احتياجات الدورة من المخزونات المختلفة وحقوق المؤسسة لدى الغير أما موارد الدورة فهي الديون القصيرة بخلاف التسبيقات البنكية في حالة وجودها، وهو يعني ما إذا كانت المؤسسة تحتاج إلى موارد دورية لتغطية احتياجاتها المقابلة أم لا، وفي حالة الحاجة إلى التمويل، تغطي من التوازن الدائم أو التوازن الثالث القصير أو الخزينة.

- **التوازن الثالث أو الخزينة:** يتم فيه المقارنة بين ما يوجد تحت تصرف المسؤولين الماليين كالسيولة، مع ما يطلب منهم للتسديد في أقرب الآجال لأيام أو أسبوع، نتيجة المقارنة من العلاقة:

الخزينة = القيم الجاهزة - السلفات البنكية

وإذا كان الفرق موجبا فهذا يعني أن المؤسسة تستطيع تغطية مستحققاتها من الديون قصيرة الأجل جدا، ويبقى الفرق المحسوب كفائض سوق يستعمل لمقابلة ما يمكن من حاجة في التوازنين السابقين.

ومختلف هذه التوازنات تتربط فيما بينها، وكل منها يصب في الآخرين إذا كان فيهما سوء توازن، وذلك حسب العلاقة:

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

وعملية التوازن بين المفاهيم الثلاث تصب وتنتهي في الخزينة حسب العلاقة الأخيرة، وفي حالة عدم تحقق أحد التوازنات يتم التأثير في الآخرين بالزيادة أو النقصان حتى نصل إلى التوازن المطلوب.

والتأثير في التوازن الواحد يمر بالتأثير على المكونات التي تحده، أي على عناصر الميزانية أو الهيكل المالي للمؤسسة التي تشارك في تحديد التوازن، أو من خلال التأثير في أحد عناصر التوازنين الآخرين. (ناصر دادي عدون، بدون سنة نشر، ص: 271)

III. وظيفة الموارد البشرية:

قد يعتبر البشر عموماً مورداً بالنسبة للمؤسسة مثل المباني، المخزون، النقدية في الصندوق، وهم بهذا المفهوم يمثلون استثماراً ولكي تستطيع المؤسسة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعلياً إدارته، بمعنى أنه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج، وفي الواقع يوجد جانب كبير من الحقيقة في تلك المقولة التي تؤكد (أن البشر هم أصل تملكه لمؤسسة)، فما هو إذاً تعريف الوظيفة التي تعنى باستخدام هذا الأصل؟

1. مفهوم وظيفة الموارد البشرية:

يعتبر بعض الباحثين وظيفة الموارد البشرية واحدة من وظائف المؤسسة وهي وظيفة استشارية مساعدة بدأت تحتل مكانة رئيسية وهامة في نظام الصناعة الحديثة، على الرغم من حداثة عهدها نسبياً وعرفت بأنها الوظيفة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة.

ولكن هذا التعريف لم يحدد نشاطات هذه الوظيفة وإنما اكتفى فقط بذكر طبيعتها وهدفها المتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة.

أما J.C.PIERRE فيعتبر وظيفة الموارد البشرية وظيفة مساعدة مثل الوظيفة المالية، هدفها النهائي هو تسهيل نشاطات الوظائف الأخرى للمؤسسة وذلك بتحسين مساهمة الأفراد في عملية التحويل، ويعرفها بأنها الوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات والتفاعلات الإنسانية والتدفقات المادية، الطاقات المعلومات الموجهة نحو:

- الحصول واستعمال وتطوير وتحفيز الموارد البشرية (رأس المال البشري) من أجل تحقيق عملية التحويل في المؤسسة.

- حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد، وبين الأفراد ومحيط العمل (التكنولوجيا، البيئة، الثقافة، الأهداف) وإدارتها من أجل تحقيق أحسن دمج للأفراد بمؤسساتهم، ويتمثل دورها أيضاً في النظام البشري للمؤسسة. (نوري منير، 2010، ص 30-32)

2. التطور الإداري لوظيفة الموارد البشرية:

يمكن تصنيف تطور وظيفة الموارد البشرية إلى ثلاث مراحل وهي مرحلة التكوين، مرحلة النمو ومرحلة النضج، وقد أنت كل مرحلة من هذه المراحل تدريجياً ببرامج أكثر رقياً وتعقيداً وشمولاً لتسيير الموارد البشرية.

أ. مرحلة التكوين:

وتتعلق سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين، فقبل سنة 1900 وبالرغم من وجود حالات تمت فيها الاستعانة بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عمليات التعيين، وتحديد مستويات الأداء، والأمن الصناعي والتدريب وأيضا النواحي الصحية إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا لا يتعدى بضعة عشرات على مستوى الصناعة الأمريكية بأسرها ونجد أنه في أواخر القرن التاسع عشر صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية لتنمية برامج حظيت بقبول عام لتسيير الموارد البشرية، ولكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العملي.

وعموما يمكن وصف الأنشطة التي تتعلق بتسيير الموارد البشرية قبل عام 1900 بأنها كانت عشوائية وغير منظمة. (نوري منير، 2010، ص:49)

ب. مرحلة النمو:

حدثت فترة النمو في التطور النظري والعلمي لتسيير الموارد البشرية في الفترة ما بين 1900-1946 فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى بالسكرتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد في منظمات الأعمال، وكانوا يقومون بما يمكن أن نسميه اليوم وظيفة المحافظة على الموارد البشرية أو صيانة الموارد البشرية ويرجع الدافع وراء تأسيس هذه الوظيفة إلى محاولة منظمات الأعمال لوقف أو الحد من نمو التنظيمات العالمية.

وتتميز هذه المرحلة أيضا بالاعتراف المتزايد بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد، وأهمية القيام بها في كل منظمة وتنتهي هذه المرحلة بنهاية الحرب العالمية الثانية ومع منتصف الأربعينيات نمت أنظمة أفراد في بعض المنظمات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، نموا كبيرا بحيث لم تختلف جوهريا عن الأنشطة الحالية لتسيير الموارد البشرية، فالفرق بينهما أساسا يكمن في مدى رقي ودقة هذه الأنظمة وليس في محتواها. (نوري منير، 2010، ص:49)

ج. مرحلة النضج:

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة سنة 1946، والتزام الحكومة الفدرالية بتوفير فرص عمل ملائمة ويعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بتسيير الموارد البشرية في كل المنظمات الخاصة الرئيسية لمرحلة النضج المستمر حتى يومنا هذا.

إن الزيادة المستمرة في التشريعات التي صدرت على المستوى الفدرالي أو مستوى الولايات خلال الأربعين سنة الماضية، كان لها أكبر الأثر في تقييد حرية إدارة المنظمات في المسائل الخاصة بالموارد البشرية، وبالرغم من أن تزايد عضوية العاملين في المنظمات العالمية وبالتالي زيادة نموها، والتوسع المستمر في استخدام أسلوب المفاوضة الجماعية خلال الطور الأخير من مرحلة النمو السابقة، والتي كان لها أثر كبير في الحد من سلطات إدارة المنظمات، نجد أن السياسات الحكومية خلال مرحلة النضج قد أثرت تأثيرا كبيرا في مسائل حيوية. (نوري منير، 2010، ص:50)

3. هيكل وظيفة الموارد البشرية:

حتى تتمكن إدارة الأفراد من أداء دورها المشار إليه، فهي تجند إمكانيات مادية وبشرية متخصصة من اختصاصيين في الأمور الإدارية والسيكولوجية والاجتماعية، ويرأس قسم إدارة الموارد البشرية حسب حجم المؤسسة وحاجاتها إلى هذه المصلحة، مدير قد يصل إلى درجة مدير فرعي أو نائب مدير مؤسسة، ويساعد عادة في المؤسسات الكبرى أكثر من مدير مساعد، حسب الأقسام التي تتوفر عليها هذه المصلحة مثال: قسم علاقات العمال ويختص بتحليل المناصب وترتيب الوظائف والاختيار والخدمات الاجتماعية... الخ

وقد يكون قسما آخر حول تنمية الموارد البشرية وتكوينها وتوفير الأمن، وهي خاصة في المؤسسات التي تحتاج إلى ذلك، مثل المؤسسات التي تعتبر البحث العلمي وتطوير هيكلها كجزء من نشاطها، كمؤسسات الإنتاج للوسائل ذات التكنولوجيا الأكثر حداثة مثل: تكنولوجيا الفضاء وغيرها.

ولا يكفي لمديري مصالح الأفراد التمتع بقدرات التسيير الإدارية فقط، بل يجب أن يتمتعوا كغيرهم في الإدارة العامة، بميزات ومؤهلات القيادة، الاتصال والاستماع، وروح الإبداع والتعاون وغيرها من الصفات، وبالتالي فيمكن القول أن وظيفة الموارد البشرية تعتبر كفن وعلم في نفس الوقت فالجانب العلمي فيها يأتي من كونها تعتمد على قواعد علمية نتيجة لبحوث ودراسات نظرية وتطبيقية أعطت عدة نظريات في هذا المجال، أما الجانب الفني فيها فيعود إلى أن التطبيق لتلك القواعد، والاستفادة منها في الواقع يعتمد على قدرات المهارة والتجربة لدى المسؤولين واتصالهم بالأفراد وطريقة تعاملهم واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت والمواقف المستعجلة بالاعتماد على الخبرة والبدئية وسرعة التفكير والتصرف. (ناصر دادي عدون، بدون سنة نشر، ص:276)

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق.

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية Human Resources Management:

تباينت وتعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري

فإدارة الموارد البشرية تعرف بأنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلقة بالعاملين وبالعلاقاتهم في المنظمة (نادر أحمد أبو شيخة، 2013، ص24،23)

كما عرفت إدارة الموارد البشرية بكونها تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة (نوري منير، 2013، ص39)

إن إدارة الموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات في كل ما يتعلق بأنشطة العنصر البشري داخل المنظمة، وهي بالتالي تهتم بوضع وتنفيذ سياسات وبرامج تكفل بناء تنظيم تسوده العلاقات الإنسانية التي تثمر تعاوناً وثيقاً يحقق أهداف تلك المنظمة. (نادر أحمد أبو شيخة، 2013، ص24)

إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع. (أسامة كمال، محمد الصيرفي، 2006، ص10)

إن إدارة الموارد البشرية في المنظمة الإنسانية ذات مسؤوليات استشارية Staff تارة وذات مسؤوليات تنفيذية Line تارة أخرى لا تتضح مسؤولياتها التنفيذية من خلال قيامها بإنجاز المهام والوظائف الإدارية التي تقوم بإنجازها في مجال تحقيقها للأهداف الوظيفية والتنظيمية التي تقوم بأدائها من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة إذ أن جميع العمليات الإدارية Management Processes لابد أن تقوم بأدائها في مجال العمليات التنظيمية التي تسهم في أدائها ومن الجانب الآخر أنها تقوم بأداء العمليات الاستشارية في المنظمة من خلال قيامها بالأنشطة المرتبطة بالحصول على الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمة لتحقيق الأهداف المنظمة، كما أنها تقوم بالوقت ذاته من تطوير المهارات والكفاءات البشرية لديها من خلال الإسهام في مجالاته اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة وإدارة نظم الرواتب والأجور والمكافآت للأفراد العاملين بما يضمن تحقيق العدالة اللازمة وفقاً للأداء المنجز من قبل الأفراد العاملين في المنظمة، ثم السعي الدائم لردم الفجوة بين العاملين لديها ونظام البيئة الاجتماعية التي تعمل بها المنظمة من خلال عمليات التكيف والاندماج بين الأفراد والمنظمة والمجتمع وأخيراً تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع السياسات

والإجراءات المتعلقة بانفصال الأفراد العاملين من خلال التقاعد والاستغناء عن الخدمة وغيرها من الأنشطة التي تعتبر ذات آفاق فاعلة في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها المرسومة لها. (خضير كاظم وآخرون، 2007، ص 20-21)

الموارد البشرية كميزة تنافسية: فتسعى بعض الشركات العالمية إلى رفع أجور قوة العمل بها إذا رأت أنها تتميز بالولاء والالتزام وبما يمكنها من إنتاج منتجات عالية الجودة بتكلفة أقل. ولقد ترتب عن النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها ميزة تنافسية إلى نمو علم جديد يطلق عليه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والتي تعرف على أنها: "ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعجل من نواحي الإبداع والمرونة". (محمد سيد أحمد المنغالي، بدون سنة نشر، ص56)

2. تطور إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات جاءت نتيجة عوامل عديدة ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية وسنتبع تطور إدارة الموارد البشرية من خلال المراحل التالية:

أ. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع الإنسان من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمالة، بل أن صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه كسلعة يبيعه ويشتره وفقاً لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجب فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه ويكاد ذلك الأجر 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 من خلال الصناعة وكذلك شروط العمل والدخول للمهنة والأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن وكانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل الجارية آنذاك. (خضير كاظم وآخرون، 2011، ص21)

ب. مرحلة الثورة الصناعية:

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 والأتربة والرطوبة... الخ، من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والاتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل إضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعب العديد من الأخصائيين والمفكرين والباحثين دورهم في خلق التطوير والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموما، إضافة للتشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل وغيرها من الدعوات الإنسانية بصورة عامة. (خضير كاظم وآخرون، 2011، ص21)

ج. مرحلة القرن العشرين:

لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصا بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلور F.Taylor والذي أطلق عليه The father of scientific management في بداية القرن العشرين والذي قام بدراسة الوقت والحركة Time and motion study وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العامل Division of labor والتدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية في العمل وما تؤول إليه من نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين في الوقت ذاته، كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة ماكس ويبر Max Weber الذي اقترنت البيروقراطية باسمه إذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت على التخصص في العمل والاتصالات الرسمية والاستخدام الكفؤ للعاملين والمعيارية (النموذجية) في الأداء وغيرها من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات، كما أن مدرسة التقسيمات الإدارية لهنري فايول Henry Fayol لعبت دورا أساسيا في تحقيق الإدارة الذي أصبح آنذاك بمثابة قواعد فكرية يرتكن إليها في ميدان العمل الإداري والتنظيمي. (خضير كاظم وآخرون، 2011، ص22)

د. إدارة الموارد البشرية المعاصرة والممتدة من عام 2000م وحتى الآن:

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصا مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه المتغيرات ما يلي:

- 1- ظهور العولمة.
- 2- شدة المنافسة العالمية.
- 3- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء.
- 4- تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.
- 5- تحديات البيئة الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس.
- 6- الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى، وما يترتب عن ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.
- 7- ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ

إن هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير يمكن أن تتمثل فيما يلي:

- 1- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برعاية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتقاعد.
- 2- أثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين.
- 3- بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.
- 4- زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإيلائها اهتمام كبير.
- 5- التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
- 6- زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
- 7- التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبرزت فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- 8- بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

عن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة لما آل إليه التغيير البيئي سواء في إطار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية... الخ

ومستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية (مصطفى يوسف كافي، 2014، ص، ص:26-28)

3. تنظيم إدارة الموارد البشرية:

إن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية ينبغي أن يراعي في تصميمه عدة عوامل ليكون وسيلة فعالة لتحقيق أهداف هذه الإدارة، فقد دلت الدراسات أن نسبة كبيرة من المنظمات لا زالت تقوم بالدور التقليدي ذات الطابع الاستشاري، أي أنها تقوم بتوفير المشورة والتنسيق للإدارات العاملة في العمليات المتعلقة باستقطاب وتعيين وتدريب وحفظ القيود والسجلات للعاملين، والعمل كضابط ارتباط بين الإدارة والعاملين والحكومة والنقابات العمالية للعاملين، والعمل كضابط ارتباط بين الإدارة بالتنفيذ الفعلي لتلك المهام يختلف من منشأة إلى أخرى، فبعض المنشآت، خاصة في مراحل الولادة والتأسيس، تخول الإدارات العاملة القيام باستقطاب وتعيين العاملين وقد تخصص موظف أو وحدة صغيرة لمتابعة وتنظيم وتنسيق تلك المهام إلا أن اتساع حجم المنظمات وتعدد تخصصاتها وانتشارها الجغرافي لا يسمح لها بالمضي قدما في ترك أعمال إدارة الأفراد للإدارة العاملة، وتظهر الحاجة إلى ضرورة إنشاء قسم أو إدارة متخصصة للقيام بأعباء إدارة العاملين في المنشأة. (حنا نصر الله، 2013، ص، ص:12،13)

4. مهام إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من المهام نذكر منها:

- 1- تخطيط الموارد البشرية: ويقصد به تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا ويتطلب هذا تقدير طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو متاح منها، ومن ثم المقارنة بين جانبي الطلب والعرض لتحديد صافي العجز أو الزيادة في الموارد البشرية.
- 2- تحليل وتوصيف الوظائف: ويقصد بها التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها.
- 3- وضع نظم الاختيار والتعيين: أي الحصول على الموارد البشرية وإجراء عمليات المقابلة والاختبارات، وغيرها من الأساليب لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتقديم الموظف الجديد إلى محيطه الإنساني (التوجيه).
- 4- تصميم نظام الأجور: أي تحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها.

- 5- تصميم نظم الحوافز: ويقصد بهذه المهمة منح مقابل عادل للأداء المتميز، وتحديد الحوافز الفردية والجماعية، كما تعنى هذه المهمة بانضباط العاملين ووضع نظم الترقية والنقل الخاص بهم.
 - 6- تصميم خطة التدريب: وتستهدف تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات وإكسابهم المهارات المناسبة والاتجاهات الإيجابية المناسبة للعمل.
 - 7- تصميم نظام تقويم أداء العاملين: وتعني وضع نظام لتقويم أداء العاملين يتضمن كيف تقوم، لماذا تقوم، وآثار التقويم ونتائجه.
 - 8- وضع نظم الترقية والنقل.
 - 9- صيانة ورعاية العاملين: وتعني وضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.
 - 10- تطوير علاقات العمل: وتتضمن تهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين، وتعمل على بحث مطالب النقابات العمالية، ووضع نظام لبحث ومعالجة شكاوي العاملين.
 - 11- حفظ النظام: أي وضع قواعد النظام والسلوك في المنظمة، وتحديد أنواع العقوبات والجزاءات التي تترتب على مخالفة هذه القواعد.
 - 12- تقديم الخدمات للعاملين: وتعني الخدمات والتأمينات المختلفة والبرامج الاجتماعية والترفيهية والتسهيلات التعليمية.
 - 13- تخطيط المسار الوظيفي: ويقصد بها تخطيط التحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة. (نادر أحمد أبوشيحة، 2013، ص33، 34)
5. أهداف إدارة الموارد البشرية:

- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق العديد من الأهداف من بينها:
- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
- السعي نحو تحقيق الانسجام والترابط بين مجموع العاملين بالمنظمة وذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.
- الارتقاء بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسدية والعقلية في العمل والإنتاج. (أسامة كمال، محمد الصيرفي، 2006، ص13)
- الاستجابة لمتطلبات وتحديات المجتمع وتخفيض آثارها السلبية على المؤسسة والمحافظة على توازن الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية القادرة على الأداء.

- تحقيق الفعالية عن طريق جلب العمال الأكفاء والاستفادة القصوى من جهودهم.
- الاستغلال الأمثل لطاقت وقدرات الموارد البشرية المتاحة وعدم تبذيرها

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين وتحفيزهم:

يعتبر تقييم أداء العاملين وتحفيزهم من بين العوامل المؤثرة في إنتاجية المؤسسة الاقتصادية وستنطرق لهما من خلال ما يلي:

1. تقييم أداء العاملين:

ويتمثل فيما يلي:

1. طبيعة ومفهوم تقييم أداء العاملين:

يقصد بتقييم أداء العاملين تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً، ويقول هود جيتس أن تقييم الأداء يشتمل على عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل، ويعرف آخرون تقييم الأداء بأنه عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً، ويقول باحثون آخرون أن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين Efficiency Rating لعملهم وسلوكهم فيه، وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة ومعروفة. (حنا نصر الله، 2013، ص169)

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة المعقدة فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحقة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا مظهر أدائهم أمام رؤسائهم كما أنها معقدة لأن تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين، وأعمال البحوث، وغيرها حيث الاعتماد الأساسي في عملية تقييم الأداء فيها على ملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي ينفع بها العامل.

إلا أن ما يجب ذكره في هذا الصدد أن تقدم الصناعة وازدياد أهمية العناصر الإدارية الإشراقية في العملية الإنتاجية حتم ضرورة ابتكار وسائل موضوعية للحكم على كفاءة هؤلاء الأفراد ولذا فقد بدأ أسلوب التقييم يختلف ولم يعد محل التركيز هو صفات الفرد بل أصبح التقييم منصبا على نتائج الأداء، فمثلا أن معايير النجاح في عمل المدير هو حالة العاملين المعنوية وإنتاجية العاملين ومستوى الإنفاق.

وقد عرف أيضا على أنه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.

كما عرف كذلك بأنه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيرا على معاملته لزملائه ومرؤوسيه.

ويعرف الدكتور كامل بربر تقييم الأداء "بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل"، وتهدف برامج تقييم الأداء وبشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

- تسهيل تنمية وتطوير الفرد.
- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها.
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.
- المساعدة في تحديد مكافأة الفرد. (نوري منير، بدون سنة نشر، ص ص: 336-338)

2. طرق التقييم والمعايير المستخدمة في تقييم الأداء:

هناك طريقتين لتقييم الأداء:

- الطرق التقليدية.
- الطرق الحديثة.

أولاً: الطرق التقليدية في التقييم:

وتصنف الطرق التقليدية في التقييم إلى:

أ. طريقة الصفات أو السمات Method Characteristic :

ويتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع وملائه، المحافظة على الدوام الرسمي... الخ، وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز الأداء للعامل.
- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلا: ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، وهكذا.
- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها.
- يتم وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض.
- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.
- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يتم من خلالها تحديد المستوى التقييمي للموظف.
- يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقا.

بالرغم من السهولة التي تنطوي عليها طريقة الصفات من حيث إعداد النموذج الموحد لكافة العاملين وسهولة التطبيق له إلا أنه يتميز بالعديد من العيوب كتميز المقيم لإحدى الصفات تدهوه لإعطاء نفس التقييم للصفات الأخرى، مما يجعل التقييم غير موضوعي وعادل في كثير من الأحيان.

ب. طريقة معايير العمل (الإنتاج):

نستخدم أسلوب معايير العمل (الإنتاج) كوسيلة لتقييم الأداء للعاملين عادة في حقول الأنشطة الإنتاجية، ويتضمن هذا الأسلوب تحديد المعايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها، ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي للمتحقق للفرد إزاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المتحقق للفرد ولذا يجب أن تعكس تلك المعايير مستوى الإنتاج الطبيعي للفرد العادي.

ومن أهم المزايا التي يتصف بها مدخل معايير العمل أنها تعتمد العوامل الموضوعية في التقييم ولكي يكون المدخل أكثر عدلا بالتطبيق فإنه ينبغي أن تؤخذ آراء الأفراد الذين يتأثرون باستخدام هذا النمط من تقييم الأداء أما الانتقاد الذي يمكن أن يوجه بوضوح لهذا الأسلوب فهو نقص القدرة على استخدام هذه المعايير لقياس مختلف الوظائف أو الأعمال إذ لا يمكن استخدامه للوظائف أو الأعمال غير المتماثلة أو المتشابهة.

ج. طريقة الرتب **Ranking Method**:

يتم استخدام هذه الطريقة عندما يكون من الضروري القيام بمقارنة أداء فريدين أو أكثر ويجب أن تكون المقارنة وفق صيغ معينة ويعد الأداء العام للموظف من أكثر الأساليب المعتمدة للمقارنة وهناك طريقتين شائعتا الاستخدام في طريقة الرتب وهي: (خضير كاظم وآخرون، 2007، ص 154-158)

- **الترتيب التبادلي Alteration Ranking**: ويتم بموجب هذه الطريقة كتابة أسماء العاملين المراد تقييم أدائهم في الجانب الأيمن من الاستمارة المعدة لهذا الغرض، ثم يطلب من المقيم أن يختار أفضل فرد من الأسماء في القائمة ويجري حذفه من الجانب الأيمن في الاستمارة ويكتب اسمه في الجانب الأيسر للاستمارة ثم يطلب من المقيم أن يختار أقل الأفراد تفضيلا في القائمة ويحذف اسمه أيضا من الجانب الأيمن ليكتب في أدنى العمود في الجانب الأيسر وتستمر هذه العملية لجميع الأفراد في الجانب الأيمن حتى يتم ترتيبهم في الجانب الأيسر للاستمارة بشكل كامل.
- **الترتيب وفق المقارنة الثنائية Paired Comparison Ranking**: ويتم التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييم أدائهم ولنأخذ المثال التالي: فلو فرضنا أن هناك ثمانية عاملين يراد تقييمهم، إذ توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في الجانب الأيمن منها ثم يقوم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استنادا لمعايير التقييم المعتمدة كالأداء العام للإنجاز أو الالتزام بالدوام مثلا، فإذا كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من الثاني، فتوضع علامة أمام الفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة فالرابع حتى الثامن وفي نفس المعيار المستخدم وهو الإنتاجية حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي يبدو أنه أكثر إنتاجا من غيره وهكذا تستمر المقارنة لجمع الأفراد ثم يصبح الفرد الذي حصل على أكثر العلامات أفضل الموجودين أداءً للعمل، ومن أكثر العيوب على هذه الطريقة أن المقارنات فيها تصبح غير متناهية سيما إذا كان عدد العاملين المراد تقييم أدائهم كبيرا ويستنزف جهدا واسعا في إنجاز تلك المقارنات.

ثانياً: الطرق الحديثة في التقييم:

وتنقسم هنا إلى:

أ. الإدارة بالأهداف:

يتجه منهج الإدارة بالأهداف إلى التركيز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي ويعتمد أيضاً إلى إشراك العامل في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله.

والفكرة الأساسية في هذا المنهج هي تقوية الرقابة الذاتية لدى العامل إلى درجة كبيرة، بحيث يتم تحديد الهدف الواجب على الموظف تحقيقه من خلال النقاش مع الرؤساء والمرؤوسين والاتفاق على الأهداف الواجب تحقيقها على أساس واقعي.

فطريقة الإدارة بالأهداف تولي اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي للفرد وهي كذلك تهدف إلى تنمية قدرة الفرد على تحديد أهداف وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه بنفسه وبالإضافة إلى أنها تركز على إنجازات أو نواحي سلوك محددة في عمل الفرد وتتماشى والاعتماد الكلي على قياس صفات الفرد أو تعميم الحكم على أدائه.

ب. طريقة قوائم المراجعة:

وتعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل وهذه تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف ويمكن تمثيل هذا الأسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية، متعددة الأجوبة، والتي يتمثل فيه دور المقيم بدور الشخص الذي يجيب على هذه الأسئلة ويختار أفضل إجابة في رأيه والجوانب المختلفة للسلوك الذي يجري تقييمها هي بمثابة الأسئلة في الامتحان.

وتعتبر من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء وبموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو لا حسب رأيه الشخصي بالفرد وتقوم بعدها إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم كل سؤال وتكون هذه القيم سرية لا يعلم بها المقيم نفسه، خوفاً من احتمال التحيز.

ج. طريقة الاختيار الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد والثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيها ويتمك إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة ويتم طبع تلك

العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربعة عبارات اثنتين منها تعبر عن النواحي الطيبة في الشخص واثنين عن النواحي غير المرعوب فيها.

ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص والعبارة الأقل انطباقا عليه وبمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد وتقسيم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط. (نوري منير، بدون سنة نشر، ص ص: 349-356)

3. عوامل نجاح نظام تقييم الأداء:

تغلب على معظم الأساليب المستخدمة في الدول النامية الصفة التسلطية التي يتمتع بها المشرف، في أنه صاحب القرار النهائي حول الأداء بشأن مصير المرؤوس، بحكم مركزه وسلطته، وكثيرا ما لا يتأثر المشرف بالآراء التي يبديها المرؤوس والمتعلقة بصعوبة أداء العمل لأسباب بيئية، ظروف العمل الصعبة، عدم تجهيزه بالمعدات والمعلومات بالمستوى المطلوب... الخ

كما أن الأساليب التقليدية السائدة في الدول النامية يغلب عليها صفة التهديد والعقاب، مما يهدد الاستقرار الوظيفي للعامل، وغالبا لا تعطى هذه التقارير الجدية المطلوبة فيبقى نظام التقييم شكلي ولا يفاد منه من الناحية العلمية كتنفيذ ما يوصي به المشرف في تقارير الأداء من ضرورة تدريب المرؤوس أو مكافأته أو ثقله إلى مواقع عمل أخرى تتناسب وتخصصه.

وهناك اتجاه حديث في تصميم أنظمة الأداء يتجه نحو تبسيط الأساليب وتنويعها وزيادة مشاركة المرؤوس في تحديد المعايير وأساليب القياس وتحديد النتائج كما تقدم، أي عدم اقتصار عملية التقييم على المشرف المباشر فقط، وفيما يلي نبين أهم عناصر نجاح نظام تقييم الأداء.

أ. معايير الأداء:

- ينبغي تعديل المعايير بشكل دوري وفق متطلبات ظروف العمل، إما بخفضها أو برفعها للتناسب وقدرات العاملين ومتطلبات العمل.
- أن تتصف المعايير بالمرونة - قابلة للتعديل والوضوح من سائر العاملين.
- أن يراعي في تحديد المعايير ظروف العمل

ب. مشاركة الرئيس والمرؤوس:

وتتمثل في النقاط التالية:

- كلما زاد عدد المشاركين من العاملين في تصميم وتقييم الأداء كلما تحقق الرضى الوظيفي لهم وكلما زاد التزام العاملين بالمعايير وقبولهم لها.
- المشاركة تتطلب وضع خطط من قبل الرئيس والمرؤوس لتحسين الأداء كوسيلة مستقبلا.
- المشاركة في مراجعة وتحليل المشاكل في العمل ووضع الحلول لها.

ج. المقيمون:

ونجد فيها:

- يحبذ قيام أكثر من مقيم بتقييم أداء العامل.
- ينبغي إحقاق المقيمين بدورات تدريبية لتعريفهم بأهداف وأساليب التقييم.
- ينبغي وضع تعليمية إرشادية في نموذج التقييم لإرشاد المقيم فيما ينبغي عمله والخطوات المطلوبة لإجراء التقييم.
- ينبغي التزام المقيمين بتنفيذ نظام التقييم في المواعيد المحددة.

د. أساليب القياس:

ونلخصها فيما يلي:

- ينبغي كلما أمكن استخدام أكثر من أسلوب لقياس الأداء (التنوع في الأساليب).
- ينبغي أن يتوفر في أساليب القياس عنصري الصدق والثبات.
- ينبغي الطلب من أكثر من مقيم واحد إجراء التقييم وذلك لتوخي الحيادية والموضوعية في التقييم.

يحبذ مراجعة تقارير الأداء من جهات عليا بعد انتهاء المشرف من تعبئة تقارير الأداء. (حنا نصر الله، 2013، ص، ص 202-204)

4. أهمية تقييم أداء العاملين:

باستطاعتنا تفهم أهمية تقييم العاملين من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي:

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.

- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.
- أسلوب تتبع المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها باتباع معايير واقعية وقياسية ومحددة.
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يسعون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس.
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.
- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، طاقات غير مستغلة.
- يساهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمات بشكل عام.(حنا نصر الله، 2013، ص180)

II. تحفيز الأفراد:

يعتبر التحفيز بشتى صورة 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.

1. تعريف الحوافز:

الحوافز هي مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب. (نجم عبد الله العزاوي وآخرون، 2013، ص334)

الحافز هو وسيلة الإشباع ولكن عندما يعرضها طرف ثاني بهدف استشارة وتوجيه سلوك معين: فالطعام مثلا هو وسيلة إشباع الحاجة إلى الغذاء. (سعاد نائف برنوطي، 2007، ص345).

الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية (زاهد محمد ديري، 2011، ص299)

2. أنواع الحوافز:

قد يتخذ التحفيز أشكالاً متعددة وأصنافاً مختلفة تتجلى في:

أ. من حيث نوعيتها:

فهي تنقسم إلى ثلاثة أصناف:

- حوافز مادية: تتمثل فيما يلي:
 - مكافأة مادية تتناسب طردياً مع زيادة إنتاجية الفرد كالرواتب ومنح العلاوات والترقيات.
 - مكافأة مادية تتناسب طردياً مع مدى مشاركته في العمل الجماعي.
 - المشاركة في الأرباح.
 - مكافأة مادية للأفراد العاملين المتميزين في زيادة كمية الإنتاج.
 - أوفي الانضباط في الحضور.
- حوافز نصف مادية: تتمثل فيما يلي:
 - وجبات مجانية أو (بسر رمزي)..
 - رعاية صحية مجانية أو بأجر رمزي.
 - الانتفاع بوسائل الترفيه بأسعار منخفضة والانتفاع بوسائل المواصلات الخاصة بالمؤسسة.
 - توزيع هدايا عينية في الأعياد والمناسبات. (بن عنتر عبد الرحمن، 2011، ص244).
- حوافز معنوية: تتمثل فيما يلي:
 - الاعتراف والتقدير والثناء والمساواة بين العاملين.
 - تحسين ظروف العمل ومراعاة الحالة النفسية للعامل.
 - توفير كل مستلزمات الحياة من المواصلات والسكن.
 - مكافأة العاملين وتشجيعهم كتقدير لجهودهم المبذولة لإنجاز مهامهم بكفاءة عالية.

ب. من حيث أثرها:

تتميز بنوعين:

- **حوافز إيجابية:** تتمثل في المقابل المادي أو المعنوي الذي يمنح للعاملين أو للعامل الواحد نظير امتيازه وكفاءته في العمل وذلك من أجل تشجيعه وترغيبه في مواصلة عمله مثل منه شهادات التقدير والعلامات الاستثنائية للعاملين الأكفاء.
- **حوافز سلبية:** وتتمثل في الإجراءات التأديبية التي تأخذ في حق المقصر أو المهمل أو المتسبب كتخويله مثلاً وتحذيره وحرمانه من العلاوات وعقابه... الخ (بن عنتر عبد الرحمن، 2011، ص245)

ج. من حيث أطرافها:

وهي تتميز بنوعين:

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

د. من حيث أهدافها:

فهي تنقسم إلى:

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

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

3. معوقات التحفيز:

تواجه عملية التحفيز عراقيل كثيرة منها:

- ملء جو الشركة بالسياسات.
- تكون توقعات غير واضحة عن أداء الموظفين.
- وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على الموظفين اتباعها.
- تحديد اجتماعات كثيرة غير مفيدة على الموظفين حضورها.
- تشجيع المنافسة الداخلية بين الموظفين.
- حجب معلومات مهمة غير مفيدة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء عملهم.
- تقديم النقد بدلا من التعليقات البناءة.
- قبول مستوى الأداء المنخفض، بالتالي سيشعر الموظفون ذوي الأداء العالي بأنهم قد استغلوا.
- معاملة الموظفين بشكل غير عادل.
- الاستفادة من الحد الأدنى من طاقة الموظفين. (فيصل حسونة، 2011، ص 95)

4. طرق التحفيز:

تتم عملية التحفيز عبر عدة طرق نوجزها فيما يلي:

- الاعتراف والتقدير:
- التأكد من أن ما تم إنجازه يتم تقديره بشكل ملائم.
- مساعدة الأفراد على رؤية مدى تكامل وأهمية عملهم من حيث النتائج التنظيمية.
- الإشادة بتحسينات الأداء مهما كانت ضئيلة.
- إظهار الثقة بالعاملين.
- إظهار مدى ما اكتسبه العاملون من خبرة في الأداء.
- إظهار الاهتمام والمعرفة بكل فرد يخضع لإشرافك.
- إرجاع الأثر:
- تقديم إرجاع أثر فوري وملائم يساعد العاملين على تحسين أدائهم في المستقبل.
- توضيح توقعاتك والتأكد من فهم العاملين لها.
- الاستماع الجيد والمعالجة الفعالة لشكاوي العاملين.
- إظهار واقعية الخاصة من خلال السلوك والاتجاه.

- انتقاد السلوك لا الأشخاص
- القلق عنصر هام في التحفيز فلا تتخلص منه تماما.
- **المساعدة على الأداء:**
- تقديم الدعم عند الحاجة إليه.
- التأكد من إدراك العاملين لمدى ارتباط مهامهم بالأهداف الشخصية والتنظيمية.
- تصميم المهام والبيئات التي تتسق مع العامل.
- مراعاة أن يكون الإشراف ذي طابع فردي.
- العمل على التخلص من عوائق الإنجاز الفردي.
- خلق مناخ من الثقة والاتصالات المفتوحة.
- اهتم بالتحفيز طويل وقصير الأجل.
- تزويد العاملين بالمرونة وحرية الاختيار.
- تشجيع العاملين على وضع أهدافهم الخاصة.
- تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.
- تشجيع العاملين على الانغماس في أنشطة جديدة وإنماء روح التحدي.
- **الثواب والعقاب:**
- استخدام طرق مناسبة للتشجيع والتعزيز.
- التقليل من استخدام القوى المخولة قانونا لأدنى حد ممكن.
- إلغاء التهديد والعقاب غير الضروري.
- تقديم مزيح ملائم من المكافأة والرضا.
- **المسؤولية:**
- تحميل العاملين المسؤولية ومحاسبتهم عليها.
- التأكد من أن الجهد يساهم في تحقيق النتائج. (نجم عبد الله العزاوي وآخرون، 2013، ص، ص:348-350)

المبحث الثاني: تحليل الاحتياجات الوظيفية للموارد البشرية.

إن عملية تحليل الاحتياجات الوظيفية للموارد البشرية تعتبر بمثابة الأساس الذي تبنى عليه الكثير من أنشطة الموارد البشرية الأخرى.

المطلب الأول: توظيف القوى العاملة.

إن عملية توظيف القوى العاملة يجب أن تتضمن في مجملها ما يلي:

1. تحليل الوظائف:

ويعتبر تحليل الوظائف من النشاطات الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

1. مفهوم تحليل الوظائف:

ويقصد بتحليل الوظائف العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها أي أن الأعباء والمسؤوليات والمهام عناصر وظيفية لا بد من تحديدها وتحليلها لتمييز الوظائف فالمهمة هي العنصر المنطقي والخطوة الضرورية في أداء المسؤوليات أو العبء الوظيفي الذي بدوره يتضمن مهمة أو أكثر تشكل النشاط المنجز وهذه الأعباء تحدد بدورها الهدف الرئيسي للوظيفة.

توفر عملية تحليل الوظيفة المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة أي خصائصها والمكان والمعدات المستخدمة لأدائها والمعرفة والمهارات والقابليات التي لا بد أن يمتلكها من يقوم بتأديدها ونسبة أو مقدار الإشراف والظروف التي تؤدي فيها الوظيفة، إضافة إلى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.

إن عملية تحليل الوظائف عملية فنية تقتضي تحليل العمل إلى كافة مكوناته من مهام ومسؤوليات وعلاقات مع الأعمال الأخرى وتحديد مسمى الوظيفة وظروف العمل والمهارات والقدرات اللازم توافرها في من يشغلها ونميز في هذا الصدد بين المفاهيم التالية:

- **وصف الوظيفة:** ويعني تحديد مواصفات كل وظيفة من حيث ما تشمله من واجبات ومسؤوليات وهي عملية تستند على عملية التحليل السابقة، وعلى إثر هذا التصنيف تأتي مرحلة ثانية في تصنيف هذه الوظائف.
- **تقييم الوظيفة:** وهي عملية تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة في المؤسسة أو التنظيم وهو ما يلزم لتحديد نظام عادل للأجور والتعويضات.

- **تقييم الجدارة:** يركز على تقييم العاملين لمعرفة قدراتهم على القيام بالأعمال التي تستند إليهم. (نوري منير، 2010 ص142)

2. أساليب تحليل الوظائف:

هناك العديد من الأساليب المعتمدة في تحليل الوظائف أو الأعمال، الآن هناك مدخلان أساسيان يتم اعتمادهما بهذا الخصوص هما: (خضير كاظم حمود وآخرون، 2007، ص73)

1- أسلوب تحليل المهام (الوظائف).

2- أسلوب تحليل الموقع.

أ. أسلوب تحليل الوظائف (المهام):

إن التطور الملحوظ في ممارسة الأنشطة الخدمية بشكل واسع إذ أن المؤشرات والدلائل اليوم تؤكد ما يقارب 70% من النشاطات الجارية في الاقتصاد العالمي يتمثل بالنشاط الخدمي خصوصا ما يتعلق بالمصارف وشركات التأمين والاتصالات والنقل... الخ، إذ أن هذا التطور الكبير أسهم في ظهور مدخل حديث في تحليل الوظائف والأعمال وقد تركز هذا التحليل على 3 متطلبات أساسية هي:

1- البيانات Data.

2- الأفراد People.

3- الأشياء Things.

ولغرض تحليل الوظائف أو المهام المناطة بها ينبغي أن يتم دراسة مدى وفرة هذه المتطلبات ومستوى القابلية والتعقيد والعقلانية التي تتسم بها مقارنة بالأعمال الأخرى، حيث أن الأعمال تتباين من حيث وفرة البيانات المتعلقة بها أو عدم وفرتها أو أن المهام تتطلب صفاء ذهنيا ولذا تتطلب تعليما عاليا وخبرة عالية أو درجة متدنية من الخبرة والتعلم والمحلل يتطلب منه لغرض التحليل والقيام بوضع معايير رقمية تبدأ من الصفر وتحدد بموجبها درجات مختلفة للأعمال ويتم تصنيفها إلى مجموعات من المهن أو الأعمال المختلفة بحيث أنها تعكس متطلبات العمل أو المهنة التي تعكس طبيعة الأداء المراد إنجازه لتحقيق الهدف.

إن دراسة وتحليل الأعمال وفقا لهذا الأسلوب يتم بموجبها تصنيف الأعمال إلى مجموعات متماثلة أو متشابهة من حيث الحاجة إلى البيانات والأفراد والأدوات أو الأجهزة التي ينبغي توافرها من قبل الأفراد لغرض انجاز أداء معين، كما أن الأفراد المرشحين إليها لا بد وأن تتوفر لديهم

الخصائص والسمات المتماثلة لكي يتم في ضوءها تحديد المؤهلات أو القابليات المطلوبة لإشغال مثل هذه الأعمال أو الوظائف وهكذا يتم بعد التحليل إعداد قوائم بأنواع الوظائف أو الأعمال وكذلك بالأبعاد الثلاثة التي يتطلبها العمل المعين.

ب. أسلوب تحليل الموقع:

ويتم وفقا لهذا الأسلوب في التحليل جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمواصفات الأعمال في المنظمة اعتمادا على خمسة أبعاد أساسية يجري بموجبها التمييز بين الأعمال التي يتم تأديتها في المنظمة:

- **متطلبات اتخاذ القرار:** إن المقصود بمتطلبات اتخاذ القرار وسبل الاتصالات والمسؤوليات المناطة بالأفراد الآخرين وتفاعلهم مع غيرهم من العاملين والمسؤوليات المرتبطة بسبل اتخاذهم القرارات والتخطيط وغيرها من الأنشطة التي تتحدد بموجبها الأعمال الجارية في المنظمة.
- **متطلبات المهارة لإنجاز النشاطات:** وتمثل هذه المتطلبات القدرات والقابليات والمهارات المطلوبة من قبل الأفراد لإنجاز الأعمال واستخدامهم الأدوات والأجهزة والمعدات التكنولوجية وغيرها من المتطلبات المرتبطة بإنجاز العمل.
- **متطلبات الجهود العضلية (الجسمية) والظروف البيئية المرتبطة بها:** إذ يتحدد بموجب ذلك جميع الفعاليات التي تتعلق بحركة الجسم أو أجزائه المختلفة والتي يقتضيها أداء العمل وتختلف بيئة الأداء المراد إنجازه وفقا لطبيعة بيئة العمل ومدى بساطتها أو تعقيدها ولذا تتباين الأعمال المراد أداؤها وفقا لذلك.
- **متطلبات تشغيل المكاتب والأجهزة والمعدات:** وهذه المتطلبات ترتبط بأوجه تشغيل واستخدام المكاتب والأجهزة والمعدات المستخدمة في الأداء ومدى اعتمادها على الجهود الفكرية أو البدنية التي يتطلبها العمل.

إن أسلوب تحليل الموقع يمكن استخدامه في تحليل جميع الأعمال وفي مختلف المنظمات سواء الإنتاجية أو الخدمية إذ أنه يقوم عادة على تحديد مواصفات العمل ومحدداته وشروطه فضلا عن مهمة تقويمه ولذا فإنه يصلح للاستخدام في المنظمات الإنسانية وفي مختلف أنشطتها الإنتاجية والخدمية.

II. تخطيط القوى العاملة:

يعتبر مجال تخطيط القوى العاملة من مجالات التخطيط الأساسية الهامة والتي ترتبط بخطة التنمية الشاملة للدولة حيث أن توافر القوى العاملة المدربة أمر ضروري لنجاح وتدعيم برنامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

1. عملية تخطيط القوى العاملة:

لا تتم عملية تخطيط القوى العاملة من فراغ، فنقطة البداية هي التعرف على استراتيجية وخطة المنظمة المعتمدة، يلي ذلك دراسة المتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية ثم وضع التنبؤات والافتراضات والتصورات، ومن ثم وضع الخطة بما تتطلبه من معالجة الموقف مستقبلا في مواجهة متطلبات التوسع في القوى العاملة أو الارتقاء على المستوى الحالي أو التخلص من الفائض وسنقوم فيما يلي باستعراض تلك المراحل : (حنا نصر الله، 2013، ص، ص 79-100)

أولاً: مرحلة دراسة خطط المنشأة وأهدافها:

تعتبر خطة المنظمة الاستراتيجية الأساس للبدء بتطوير خطة القوى العاملة التي هي عبارة عن تقدير الاحتياجات المستقبلية من خلال تحليل الوضع الحالي ومعرفة مدى النقص أو الفائض في العمالة وتحديد المتطلبات حسب التخصصات لتمكين المنشأة من بلوغ أهدافها.

ثانياً: تحليل بيئة المنظمة:

يتعين على المنظمة في سبيل تخطيط القوى العاملة لديها تحليل كل من بيئتها الخارجية والداخلية لمعرفة المتغيرات والقيود والصعوبات في توفير اليد العاملة الضرورية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنشأة وجمع المعلومات حول الوظائف الحالية والمهارات المتوافرة لدى المنشأة.

يلبي إتمام جمع المعلومات ضرورة إعداد بيانات محددة حول القوى العاملة بشكل عام للمنشأة والتي تبين نقاط القوة والضعف للمنشأة، كالاتقار إلى مهارات في استخدام برامج الحاسوب وتقارب الأعمال للعاملين مما يخلق مشكلة عند استحقاقهم التقاعد، تتمثل في صعوبة إحلال أفراد مكانهم في أوقات حرجة، كما أن هذه المعلومات المجمع تقيده في معرفة معدلات دوران العمل والتنقلات للعاملين ومستوى التدريب والمهارات التي قد تفيد في التعويض عن الكفاءات التي تترك المنشأة للعمل في منشآت أخرى أو لأغراض الترقية.

ثالثا: مقارنة المطلوب بالمعروض من القوى العاملة:

بوسع المحللين في ضوء البيانات والمعلومات المتجمعة لديهم، إعداد خطة القوى العاملة وسيكون الهدف من الخطة تحديد الكيفية التي ستعمل المنظمة على سد احتياجاتها من القوى العاملة حسب التنبؤات واستراتيجيات المنظمة، كما تظهر التحليلات والتنبؤات الواقع الفعلي من حيث وجود نقص في المهارات والكفاءات أو فائض من العمالة . فكلتا الحالتين تتطلبان إعداد استراتيجيات مغايرة.

رابعا: اقتراح الخطة واعتمادها :

وفي ضوء مقارنة العرض والطلب للقوى العاملة يتم الآتي:

ففي حالة ظهور نقص في اليد العاملة يتعين على المنظمة إما اللجوء إلى تدريب الأفراد الحاليين لإكسابهم المهارات الجديدة المطلوبة أو استقطاب يد عاملة من خارج المنظمة.

أما في حالة ما تعزى أسباب ظهور فائض من العمالة لدى المنظمات إلى عوامل عديدة نذكر أهمها كالتالي:

- **سوء تخطيط للقوى العاملة:** وذلك لأسباب قد تعود لنقص في المعلومات أو عدم دقتها، أو عدم التعرض على الواقع الفعلي للاحتياجات من القوى العاملة لدى وضع خطة القوى العاملة للمنشأة.
- **التبذير والعشوائية في استخدام موارد المنظمات:** ويقصد بذلك التماذي في التعيينات بدون مبرر وبدون وجود خطة للقوى العاملة ويحدث ذلك في سبيل تعيين الأقارب والأصدقاء على حساب كفاية وفاعلية المنشأة.
- **اندماج الشركات وشراء الشركات:** اتسمت فترة الثمانينات في أمريكا وأوروبا بكثرة حالات الاندماج والشراء للشركات، ومن بينها البنوك والمستشفيات، نتج عن ذلك ظهور فائض من العمالة، ومن المعروف أن أحد أهم أسباب الاندماج هو مالي ولأغراض المنافسة وخفض التكلفة وزيادة الإنتاج والأرباح والإفادة من الاقتصاد الكبير، لذلك يتعين على المنظمة بعد الاندماج والشراء معالجة تكرار نفس الإدارات ونفس الوظائف ونفس التجهيزات بحكمة وموضوعية.

2. اختيار القوى العاملة:

الاختيار هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحا لشغل الوظيفة و.. يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين فالشخص المناسب في المكان المناسب.

أولاً: مراحل اختيار القوى العاملة:

تمر عملية اختيار القوى العاملة بعدة مراحل نذكر منها: (محمد هاني محمد، 2014، ص151)

أ. استقبال طالبي العمل:

تتضمن هذه الخطوة استقبال الأفراد الراغبين بالعمل في المنظمة، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع برنامج متكامل لاستقبالهم وتعريفهم بالمنظمة يتضمن من سيقوم بالاستقبال والترحيب وتحديد شعب وأقسام المنظمة التي سيقومون بزيارتها، ويقوم المستقبليون أيضا بتقديم معلومات عن المنظمة وأهدافها وسياساتها اتجاه العاملين لديها، وعلى ضوء هذه المعلومات يقرر المتقدمون الذين لا تتوافر فيهم الشروط اللازمة للعمل عدم الاستمرار في إجراءات الاختبار، كما يمكن أن تترك آثارا نفسية إيجابية على الأفراد الذين تتوافر فيهم الشروط اللازمة، وهذا يزيد من فرص اختيار أصلح الأفراد من جهة، ويقلل نفقات الاختبار من جهة أخرى.

ب. المقابلة الأولية:

هنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلة مبدئية للمتقدمين بهدف استبعاد المتقدمين الذين لا تتوافر فيهم شروط أساسية يجب توافرها فيمن سيشغل الوظيفة. فتتم مقابلتهم واستعمال بعض الجوانب غير الواضحة في المستندات المقدمة، حيث يتم استبعاد من يفتقرون لبعض الخصائص المطلوبة وتوفير تكلفة إجراءات الاختيار التالية بشأنهم هذا بالإضافة إلى إعطاء المتقدمين لشغل الوظائف صورة واقعية عن المنظمة من ناحية ظروفها وتاريخها وإنجازاتها وكذلك القيود والمشاكل التي تواجهها ظروف العمل والأجور وفرص التقدم المتاحة بالمنظمة، فلا بد من الإشارة إلى أن هذه المقابلة لا تتطلب تحليلا تفصيليا للمتقدمين، وإنما يكفي بالسؤال عن أنواع الأعمال التي يفضلونها ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم وتقويم عام لمظهرهم، ومعلومات عامة أخرى لها علاقة بالوظائف التي من المحتمل أن يشغلوها.

ج. تلقي وفحص طلب التوظيف:

هنا تبدأ بعد إجراء التصفية المبدئية على ضوء نتائج المقابلة الأولية، حيث يتم تلقي طلبات التوظيف هذه إما عن طريق حضور المرشح شخصيا أو عن طريق البريد، وطلب التوظيف هذا هو عبارة عن نموذج مصمم من قبل المنظمة الطالبة يمكنها من الحصول على معلومات ضرورية عن المتقدم للعمل، حيث يملأه المتقدم لشغل الوظيفة ويوضح فيه خصائصه وخبراته العملية السابقة، ولا بد من الإشارة هنا إلى أن صياغة طلب الاستخدام تختلف في تفصيلاتها ومكوناتها من منظمة لأخرى، ومن وظيفة لأخرى، ولكن عموما يمكن القول بأن نموذج طلب الاستخدام يحتوي على:

- بيانات شخصية تتعلق بالمتقدم، الاسم، العمر، الجنس، مكان وتاريخ الولادة، الحالة الاجتماعية.
- بيانات تتعلق بالخبرة السابقة، والأعمال التي مارسها المتقدم، والجهات التي عمل بها والمدة التي قضاها لدى كل جهة، وأسباب ترك العمل لدى هذه الجهات.
- بيانات تتعلق بالحالة الصحية والجسدية مثل مدى تناسب صحته العامة مع ظروف أداء العمل، وخلوه من أمراض معينة.
- بيانات تتعلق بالتأهيل العلمي، كالمؤهلات الدراسية التي يحملها، والتخصص، المدارس أو الجامعات التي درس بها، تاريخ هذه المؤهلات، درجة النجاح أو التقدير.
- بيانات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها للتحري أو الاستفسار عنه، وذلك للتأكد من دقة البيانات الواردة في طلب الاستخدام.

د. الاختبارات:

حيث تعتمد معظم المنظمات للتعرف على مدى توفر مجموعة المهارات والمؤهلات ومدى توافقها مع خصائص وشروط الوظيفة الشاغرة فليس المقصود بالاختبارات مجرد قياس مدى تحصيل المتقدم واستيعابه وتذكره لمعلومات ومعارف محددة بقدر ما يقصد منها قياس مدى قدرته على استخدام معلوماته واستفادته منها في التطبيق العملي وقدرته على الحكم والاستدلال والكشف عن ميوله واستعداده وكفاءته، مما يمكنه من الالتحاق بعمل يتفق مع استعداده وقدراته وخبراته، هذا بالإضافة إلى قدرة الشخص على النمو والتقدم والقدرة على تحمل مسؤوليات أكبر، وتفتح الاختبارات باب المنافسة الحرة أمام المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، مما يضمن اختيار أفضل المتقدمين في ضوء متطلبات واحتياجات العمل ويمكن القول أن الاختبارات أكثر موضوعية وأقل تحيزاً بالنسبة إلى الوسائل الأخرى وخاصة المقابلات، إلا أن استخدام الاختبارات له حدود يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، وهي:

- تحدد الاختبارات مقدرة الشخص على أداء عمل معين، لكنها لا تضمن أنه سيؤدي ذلك العمل في المستقبل.
- إن الاختبارات تعتبر جزء من عملية المفاضلة بين المتقدمين، ولا يمكن الاعتماد عليها فقط في تقرير صلاحية المتقدم من عدمها.

ثانيا: العوامل التي تعتمد عليها عملية الاختيار والتعيين:

إن نجاح عملية الاختيار والتعيين تتطلب توفر مجموعة من العوامل التي تعتمد كأساس لاختيار الأفراد الأكثر تناسبا مع حاجة المؤسسة وفيما يلي أبرز هذه العوامل: (بنية عمر، 2005، ص109)

أ. المهارة:

وهي تتمثل في مدى قدرة الفرد العامل على الربط بين قدراته العقلية والبدنية خلال أدائه وتوظيف هذا الربط في رفع مستوى كفاءته.

ب. الخبرات السابقة:

ويقصد بها مجموع ما يمتلكه الفرد من معلومات ومعارف اكتسبها من خلال حياته العملية والتي تمكنه من القيام بالعمل بسهولة.

ج. القابلية:

حيث يتم الكشف على قابلية الفرد من خلال الاختيارات التي تجربها الإدارة للمتقدمين للتعيين وقابلية الفرد على أداء العمل تعتمد على ما يمتلكه من معلومات وخبرات سابقة.

د. العمر:

تحتاج بعض الأعمال إلى أشخاص متقدمين في السن لما يمتلكونه من خبرات واسعة وتحتاج أعمال أخرى إلى أشخاص شباب لغرض تأهيلهم للمستقبل.

هـ. الجنس:

هناك بعض الأعمال المخصصة يفضل فيها النساء.

و. الشخصية:

وتشمل مزيجا من الخصائص الجسمانية والنفسية والتي تعد ضرورية للتوظيف.

المطلب الثاني: تحديد نظام الأجور والرواتب

يعتبر موضوع الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين في المنظمة من المواضيع الهامة التي لاقت ومازالت تلاقي الاهتمام الكبير من قبل العاملين في مجال الاقتصاد والإدارة سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص والسبب في ذلك أن الأجور تلعب دورا أساسيا في حياة الأفراد والمنظمات وكذلك دورا مهما في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين.

1. مفهوم الأجر والرواتب:

تتضمن الأجر والرواتب كل ما يتقاضاه الموظف من مبالغ نقدية مقابل الجهد الذي يبذله في عمله سواء كانت أجر يومية أو أسبوعية أو شهرية أو غير ذلك.

يسعى نظام الأجر والرواتب إلى تحقيق أهداف المنظمة في الحفاظ على العاملين وتحفيزهم، ويستخدم مصطلحي "الأجر" و"الرواتب" للتمييز بين فئات العاملين في المنظمة، إذ يستخدم مصطلح الأجر Wage للدلالة على العاملين الذين يتقاضون أجرهم على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع ويشغلون عادة مواقع في قاعدة الهرم التنظيمي للمنظمة (أصحاب الياقة الزرقاء Blue-collar).

في حين يستخدم مصطلح الراتب Salary للدلالة على العاملين الذين يتقاضون أجرهم على أساس شهري، وتصرف لهم شهريا في الغالب وبشكل ثابت لا يتغير بعدد الساعات التي يعملونها فعليا، ويقع هؤلاء في المستويات الإدارية العليا والوسطى ويشغلون مراكز إدارية وفنية مهمة في المنظمة (أصحاب الياقة البيضاء White-collar) إلا أن هذا التمييز قد اختفى تقريبا وأصبح اللفظان مترادفين وأن كلا منهما هو مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد في المنظمة، ويفرق Torrington and Hall بين الأجر والرواتب من خلال الجدول التالي والذي يبين أهم هذه الفروق:

جدول رقم (1) أهم الفروق بين الأجر والرواتب:

الرواتب	الأجر
- تحسب على أساس سنوي.	- تحسب على أساس الساعة.
- تدفع شهريا.	- تدفع أسبوعيا.
- تدفع من خلال تحويل بنكي.	- تدفع نقدا.
- لها تقاعد مهني.	- لا يوجد امتيازات.
- هناك مصاريف عامة ونثرية.	- لا يوجد مصاريف عامة ونثرية.
- قد تخصص سيارات من الشركة للموظف.	- لا تخصص سيارات من الشركة للموظف.

المصدر: (محفوظ أحمد جودة 2014 ص 209)

جدول يبين أهم الفروق الموجودة بين الأجر والرواتب.

2. مبادئ تحديد الرواتب والأجر:

وعند تحديد الرواتب والأجر فإنه ينبغي مراعاة ما يلي:

أ. المساواة Equality:

المقصود بالمساواة هو تساوي الأجور والرواتب وللوظائف المتشابهة وهناك قوانين ظهرت في عدة دول استهدفت القضاء على التمييز في الأجور والرواتب بين الموظفين الذين يعملون بوظائف متشابهة ويبدلون نفس الجهود ويتحملون نفس المسؤوليات من أهمها قانون المساواة في الأجر لعام 1963 الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية. ولا يعد إجمالاً عدم تساوي الراتب خرقاً لهذا المبدأ إذا كان هذا الفرق راجعاً إلى اختلاف مدة العمل في الوظيفة أو اختلاف المهارات والقدرات.

ويقسم Gomez-Mejia وآخرون المساواة إلى نوعين:

- **المساواة الداخلية:** وهي تشير إلى المساواة المدركة لهيكل الرواتب داخل المنظمة.
- **المساواة الخارجية:** والتي تشير إلى الشعور بالمساواة (المدركة) للتعويضات المدفوعة للعاملين في المنظمة بالمقارنة مع التعويضات المدفوعة للعاملين في المنظمات الأخرى لنفس الوظائف.

وفي كثير من الأحيان قد تدخل هناك عوامل كثيرة تؤثر على المساواة الخارجية بالنسبة لوظائف محددة كطبيعة العمل ودرجة المخاطرة فيه وظروفه وحجم المنظمة وغير ذلك.

ب. العدالة Justice:

تشير العدالة إلى شعور الموظفين بأنه يتم معاملتهم بإنصاف فيما يتعلق بالتعويضات، وهناك جوانب كثيرة يغطيها هذا المفهوم مثل مقارنة الرواتب التي يتقاضاها الموظفون مع الجهد المبذول ومقارنة الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع راتب زميله الذي يكون بنفس التخصص ونفس الخبرة ونفس المستوى العلمي.

بالإضافة إلى مقارنة الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع راتب الموظفين الذين هم في نفس تخصصه وخبرته ومستواه العلمي الذين يعملون في المنظمات الأخرى.

إن المساواة بالنسبة لبعض المجتمعات قد لا تعني العدالة، ففي اليابان التي تنتشر فيها ثقافة العمل الجماعي فإن العدالة هي في المساواة بين الرواتب، أما في دول أخرى كالولايات المتحدة الأمريكية فإن العدالة تعني تحديد الراتب حسب الجهد المبذول.

ج. الكفاية Sufficiency:

ينبغي أن تكفي الرواتب والأجور الموظفين لأن يعيشوا حياة كريمة بدون الحاجة إلى الآخرين، فالرواتب والأجور يجب أن تكون كافية لكي يحافظ الموظف على مستوى معيشة معقول وأن يحافظ على الوفاء بالالتزامات اتجاه عائلته والمعالين من قبله. (محفوظ أحمد جودة، 2014، ص، ص 209-2013)

3. أسس دفع الرواتب والأجور:

هناك أساسين متعارف عليهما تتفرع عنها كافة طرق دفع الرواتب والأجور هما:

أولاً: الراتب والأجر على أساس الزمن:

بموجب هذا الأسلوب يتقاضى الفرد راتبه أو أجره على أساس المدة الزمنية التي يقضيها الفرد في العمل الرسمي كالساعة، أو اليوم، أو الشهر، أو السنة، ولا يتغير الراتب والأجر بتغير كمية الإنتاج.

بشكل عام وجد أن دفع الرواتب والأجور على أساس الزمن غير عملي، لأن عدم التمييز بين الفرد المنتج وغير المنتج يقضي على عنصر التحفيز في العمل ويضعف من الروح المعنوية، وينصح باستخدام الأساس الزمني في الحالات التالية:

- صعوبة تحديد كمية إنتاج الفرد.
- عدم إمكانية تحديد مدى مساهمة الفرد في العمل الإنتاجي.
- عندما تكون الجودة مهمة يغض النظر عن الوقت المستنفد في العمل.
- إذا كان يصاحب العمل عطلات كثيرة لا دخل للعاملين فيها.
- عندما تكون المواد مرتفعة القيمة، والأجهزة المستخدمة دقيقة وحساسة بحيث تكون عرضة للتلف إذا شغلت بسرعة وفوق طاقتها.

ومن مزاياه:

- سهولة تطبيقه.
- يزيد من أواصر التعاون بين العاملين، ولا يثير الغيرة في نفوس بعضهم لأنه يعامل الجميع معاملة واحدة على أساس الزمن.
- يضمن هذا النظام دخلاً ثابتاً للعاملين لا يتغير بتغير إنتاجيتهم وهذا يولد لديهم شعوراً بالراحة والاطمئنان النفسي.

مآخذه:

- لا يخلق حافزا قويا للعمل بكفاءة، لمساواته في التعويض بين الفرد النشط وغير النشط.
- لا يشجع روح الابتكار في العمل لدى العاملين الأكفاء لمساواتهم بالعاملين العاديين.
- عدم التأكد من التكلفة الحقيقية للعمل فالإنتاج قد يختلف بدرجة ملحوظة بينما الأجر أو الراتب لا يتغير.

ثانيا: الراتب والأجر على أساس الإنتاج (الأجور التشجيعية):

يتم دفع الأجور على أساس الإنتاج في العادة للعاملين في الأعمال المصنعية ذات الإنتاجية الملموسة وبشكل عام يتقاضى الفرد أجره بموجب هذا الأساس على ضوء كمية ونوعية إنتاجه، بحيث يحصل على عائد إضافي إذا زادت كمية إنتاجه ويتحمل عبء انخفاض إنتاجه مع المنشأة، ويتم الدفع إما بتحديد أجر للوحدة المنتجة أو يكون التحديد في صورة وقت مسموح به لإنتاج عدد معين من الوحدات يستخدم الأجر على أساس الإنتاج في الحالات التالية:

- إذا كان بالإمكان تحديد مدى مساهمة الفرد في الإنتاج.
- إذا كانت كمية الإنتاج يمكن تحديدها.
- إذا كان لا يوجد في العمل أي أعطال.
- إذا كانت كمية الإنتاج أهم من الجودة.
- إذا كان من الصعب وضع نظام دقيق لضبط ومراقبة الإنتاج.

مزاياه:

- يعتبر حافزا قويا للعمل بكفاءة، مما يعود بالنفع على العاملين، وذلك على شكل زيادة في أجورهم، وعلى الشركة كزيادة في رقم إنتاجها نتيجة زيادة كفاءة العاملين في العمل.
- يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم، وذلك بزيادة إنتاجهم، وبالتالي الأجر الذي يتقاضونه.
- يؤدي إلى ارتياح الإدارة من مسؤولية تحقيق الإنتاج الأمثل، لأن جميع العاملين يسعون إلى رفع إنتاجيتهم لأقصى حد، بغية رفع أجورهم وبالتالي دخلهم.
- يمكن تقدير تكلفة العمل.
- يحقق العدالة في دفع الأجور، إذ يتقاضى كل فرد عائدا حسب عمله وجهده يساعد المنشأة على تخفيض حصة كل وحدة منتجة من التكاليف الثابتة.

مآخذه:

- صعوبة إيجاد مقاييس أو معايير يقاس بها إنتاج جميع الأعمال، وخاصة الإدارية التي يتطلب أدائها طاقة ذهنية من الصعب قياسها.
- يتناسب هذا الأساس في دفع أجور العاملين الأكفاء فقط، إذ من المحتمل أن يكون هناك فئة من العاملين لديها رغبة في العمل وسلوكها جيد، لكن طاقاتها وإمكانياتها لا تساعد على زيادة إنتاجها.
- تولد لدى بعض العاملين غير وحسد من الفئة ذات الكفاءة المرتفعة.

ويتم تحديد الأجر على أساس الإنتاج بواسطة طريقتين وهما:

1. طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي:

يتقاضى الفرد أجره على أساس عدد الوحدات التي أنتجها بمفرده، أما مقدار الدخل الذي يحصل عليه من إنتاجه، فهو يختلف باختلاف أسلوب حساب الأجر.

2. طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي:

يتم دفع أجر العاملين هنا على أساس تحديد رقم قياسي للإنتاج، يكون بمثابة الهدف الإنتاجي للمنشأة، وعند بلوغ هذا الرقم أو تجاوزه يوزع علاوة إضافية على الأجر على مجموع العاملين الذين ساهموا في تحقيق الهدف الإنتاجي وذلك وفق معايير توضع لذلك، مثل المستوى الوظيفي لكل فرد أو مدى مساهمة كل فرد في تحقيق الهدف المنشود، ويصلح استخدام هذه الطريقة في حالة كون الإنتاج وتحقيق الهدف نتيجة مساهمة جميع العاملين.

ومقدار المكافأة الجماعية إما أن يوزع بالتساوي، أو حسب مقدار الأجر الذي يتقاضاه كل عامل أو حسب معيار آخر.

وتتميز هذه الطريقة في أنها تعتبر وسيلة يمكن بواسطتها تنمية روح الجماعة والتعاون بين العاملين وتساعد على بذل الجهود لتحقيق أهداف الإنتاج.

ولا شك أن طرائق دفع الأجر التشجيعية تعمل على حفز العاملين على بذل مجهود لزيادة إنتاجهم، مما يحقق الفائدة للمنشأة وللعمالين فيها معاً، إلا أن تحقيق ذلك لا يتطلب تطبيق خطة أجر تشجيعية سليمة تأخذ في الاعتبار عدة صور منها:

- مشاركة العاملين في وضعها من خلال النقابة.
- الوضوح والبساطة، حتى تتمكن كافة الجهات المعنية من فهمها.

- أن تضمن حداً معيناً من الأجر لا يقل عن الأجر الذي يتقاضاه الفرد قبل تطبيق الخطة الجديدة.
- أن يتناسب فيها مقدار الأجر الذي يحصل عليه الفرد مع كمية الإنتاج التي يقدمها تناسباً طردياً.
- أن يستفيد منها أكبر عدد من العاملين.
- أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموساً، حتى يشعر الفرد أنه دافع كان لزيادة مجهوده ورفع إنتاجه.
- استقرارها قدر الإمكان وذلك لضمان دخل ثابت للعاملين الأكفاء. (محمد هاني محمد، 2014 ص، ص: 180-184)

4. أنواع الأجور والرواتب:

يمكن تصنيف الأجور والرواتب إلى أصناف أو فئات أو أنواع متعددة وفق أسس متعددة أيضاً من أهمها:

أ. من حيث نوع الأجور والرواتب:

وتصنف إلى:

- **الأجور النقدية:** ويقصد بها مقدار المبالغ المالية النقدية التي يستلمها الفرد الموظف كأجور ورواتب لقاء ما يقوم به من أداء للمهام والأعمال التي يكلف بها والمسؤوليات والواجبات التي تتناط به بصورة دورية (يومية أو أسبوعياً أو شهرياً أو أي شكل من أشكال الدفع) وتكاد تكون الأجور الشهرية في الحالة الغالبة للدفع في المنظمات الحكومية، مع استثناءات بسيطة تخص أسلوب التعاقد والعمل المؤقت وما شابه ذلك.

وتمتاز الأجور النقدية بمرونتها بالنسبة للفرد العامل وحرية الكاملة في التصرف بها وسهولتها عند عمليات الدفع والاحتساب والتسليم والاستلام والحمل والاحتفاظ بها إلى غير ذلك. وتعد الأجور النقدية النوع الشائع من بين الأنواع الأخرى في الدول جميعها على تباين أنظمتها الاقتصادية والسياسية.

- **الأجور الحقيقية:** ويقصد بها القوة الشرائية للأجور والرواتب النقدية التي يتسلمها بصفة دورية من الأنظمة التي يعمل بها. إن كمية السلع والخدمات التي بإمكانه الحصول عليها أو شرائها بأجوره النقدية، أو بكلام آخر هي مقدار الإشباع الذي يوفره له أجره النقدي من السلع والخدمات والاحتياجات الأخرى إن الأجر الحقيقي هو الذي يكشف المستوى المعاشي

ومستوى الرفاهية التي يعيشها العاملون في بلد ما، إذ أن ارتفاع الأجور النقدية في بلد ما، قد لا يعني ارتفاع المستوى المعاشي للعاملين في ذلك البلد، مقارنة بالبلدان الأخرى، لأن ارتفاع الأسعار والتضخم قد يؤديان إلى انخفاض الأجور الحقيقية للعاملين في بلد ما على الرغم من الارتفاع الظاهري للأجور النقدية فيه.

- **الأجور العينية:** وهي الأجور التي تدفع للفرد العامل أو الموظف على شكل سلع أو خدمات مجانية أو بأسعار رمزية كالنقل المجاني من وإلى محل العمل أو الخدمات العلاجية للعاملين وعوائلهم أو خدمات التعليم أو توفير الدور والشقق السكنية ببدلات إيجار رمزية، أو تزويد العاملين بأنواع من الملابس وبعض السلع المعمرة أو غيرها بأسعار مخفضة أو تقديم وجبات طعام خاصة مجانية، وغير ذلك. ولا تقتصر أجور العمال على هذا النوع من الأجور وإنما تعد مكملة للأجور النقدية في الدول جميعها على تباين أنظمتها السياسية والاقتصادية.

ب. من حيث طبيعة الأجور والرواتب:

تقسم الأجور والرواتب من حيث الطبيعة إلى:

- **الأجور الإسمية:** وهو الأجر الذي تحدده بعض أنظمة الخدمة المدنية في العديد من الدول تبعاً للمؤهل العلمي أو الخبرة أو سنوات الخدمة وجميعها معا وبحسب الدرجة الوظيفية، علاوات أو بدلات كغلاء المعيشة وبدلات العدوى وعلاوات الأولاد والزوجة والسكن والنقل وغيرها.
- **الأجور الكلية:** وهي الأجور الإسمية مضافا لها جميع العلاوات والبدلات والإضافات الأخرى، أي هو إجمالي ما يتقاضاه الفرد العامل في نهاية كل فترة زمنية محددة من أجر أو راتب لقاء ما يبذله من جهود وما يؤديه من أعمال وما ينهض به من مسؤوليات وأعباء في منظمته، وهو الأجر الذي يهتم به الفرد العامل، وفي ضوءه يحدد ميزانيته الخاصة بالإنفاق على إشباع حاجاته المتنوعة، والذي بالمقابل يجب أن تهتم به المنظمة باعتباره أحد أهم دوافع العمل خصوصا لدى شرائح العاملين في المستويات الدنيا والوسطى في السلم التنظيمي والوظيفي في المنظمات العاملة في الجهاز الإداري الحكومي والخاص.
- **الأجور الإضافية:** وهي الأجور التي يستحقها الفرد العامل مقابل الأعمال والمهام أو المسؤوليات الإضافية التي يضطلع بها إضافة إلى أعماله ومهامه ومسؤولياته الأساسية أو الاعتيادية، فعندما يقوم الفرد بإنجاز أي عمل خارج وقت عمله الرسمي الاعتيادي فإنه يستحق عليه أجرا ما يسمى أجرا إضافيا، وعندما ينتج كمية من السلع أكثر من الحد المقرر، فإنه يستحق عن كل وحدة إضافة أجرا إضافيا، فلو عمل الموظف أو العامل في اليوم الواحد مثلا (10) ساعات فإنه

يستحق أن يدفع له أجر إضافي بما يعادل أجر ساعتين وهكذا. (نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد،، 2013 ص:196)

5. عوامل تحديد الأجور:

يتم تحديد الأجور بناء على مجموعة من العوامل، وهي:

أ. العوامل الاقتصادية:

للأجر وجهان كما سبق أن ذكرنا، وجه يمثل التكلفة من جهة نظر صاحب العمل، ووجه آخر يمثل الدخل بالنسبة للعامل، وفي الوقت نفسه تمثل السعر بالنسبة لصاحب العمل أي ما يدفعه مقابل توظيف أحد عوامل الإنتاج بهذا المعنى يمثل المدفوع مقابل خدمات العامل عملية اقتصادية، وبالتالي فإن سعر العمل يتحدد على أساس طلب المشتريين (أصحاب العمل) وعرض البائعين (العاملين).

ب. العوامل الاجتماعية:

ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه بوصفه رمزا للمركز الأدبي الذي يمثله بالإضافة إلى أنه وسيلة لشراء احتياجاته، وهذا يفسر ما يعلقه العاملون من دلالات حتى على الاختلافات الطفيفة في الأجور.

ج. العوامل النفسية:

فالأجر وسيلة لإشباع الحاجات النفسية للعاملين وتحفيزهم على العمل.

د. العوامل الأخلاقية:

فالأجور يجب أن تكون عادلة.

هـ. العوامل الإدارية:

وهي تلك المتعلقة بمحتوى الوظيفة كما تبنيها عوامل التحليل الخاصة بها التي تعكس طبيعة واجباتها ومسؤولياتها وظروف أدائها، ونطاق إشرافها، ونظم الاتصال، واتخاذ القرارات الخاصة بها ونحو ذلك. (نادر أحمد أبو شيخة، 2013، ص174)

المطلب الثالث: إعداد ومتابعة برامج التدريب:

التدريب مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر فهو يعني تغييرا إلى الأحسن أو تطويرا في معلومات الفرد وذلك بهدف إعداد جيد لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنميتها.

أ. مفهوم التدريب:

يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق.

كما وصف التدريب من أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليباً مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب (نوري منير، 2010، ص241)

يعد التدريب من الوسائل الكفيلة بتغيير الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمات، إذ أن تزويد المتدربين بالمهارات والقدرات من شأنه أن يمكن السلوك الإنساني من الانسجام مع مجمل التغيرات التي يمارسها التدريب في إطار العمليات الجارية في تحسين كفاءة وفاعلية المنظمات الإنسانية (خضير كاظم حمود، وآخرون، 2007، ص126)

إن التدريب ليس عملاً عشوائياً ارتجالياً لكنه يقوم على أساس خطط موضوعة وتفكير مسبق حتى يمكن المنظمة من مراجعة أولوياتها للتدريب.

التدريب عبارة عن جهود يتم تخطيطها بشكل مسبق تهدف إلى رفع كفاءة الفرد عن طريق زيادة معارفه وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وذلك حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة (3) محفوظ أحمد جودة، 2014، ص172.

ب. أنواع التدريب:

يمكن تقسيم التدريب إجمالاً إلى عدة أنواع من حيث مضمونه من أهمها: (محفوظ أحمد/ 2014، ص183)

1. توجيه الموظف الجديد: Orientation

يوضع مضمون التوجيه ليغطي المعلومات الأساسية عن المنظمة ورسالتها وسياساتها وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى توضيح لحقوق الموظف وواجباته وسلم الرواتب والدرجات والخدمات المقدمة للعاملين.

2. التدريب التخصصي: Specialized Training

هذا النوع من التدريب هدفه تعويض القصور في المعارف والمهارات لدى العاملين المتعلقة بطبيعة أعمالهم، ورفع كفاءة العاملين في أدائهم لتلك الأعمال.

3. التدريب الإداري: Management Training

يشمل هذا النوع من التدريب زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة القدرة على التفكير الخلاق وكما يشمل بالإضافة إلى المهارات الاتصالية والقيادة والإشراف والتحفيز والتخطيط والتنظيم.

4. التدريب المهني: Vocational Training

يقوم بهذا النوع من التدريب عادة مراكز متخصصة في هذا المجال، حيث تقوم عدة هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة، وفي نهاية البرنامج التدريبي توزع الشهادات على المتدربين الذين اشتركوا واجتازوا البرنامج.

ويوجد أنواع أخرى من للتدريب من حيث المضمون في مجالات مختلفة من الوظائف، فهناك التدريب في مجال الجودة والتدريب في مجال الحاسوب وبرامجه، كما أن هناك برامج للتدريب في مجال التسويق والمحاسبة والمالية وغيرها.

III. أساليب التدريب:

هناك عدة أساليب للتدريب منها ما يلي: (حنا نصر الله، 2013، ص، ص: 236، 230)

1. التدريب على رأس العمل: On the Job Training (OJT)

من الأساليب الدارجة في المنظمات اتباع أسلوب التدريب على رأس العمل، والتي تتم في الغالب من المشرف مباشرة الذي يتولى توضيح أبعاد العمل للعامل وكيفية تطبيقه لأساليب العمل والمعايير المستخدمة في الأداء، ومن حسنات هذا الأسلوب انخفاض التكلفة وسهولة إجراء التدريب وتطبيقه في المنشأة إلا أن هناك مساوئ لهذا الأسلوب تتعلق باحتمال عدم أهلية المشرف للتدريب أو عدم اكتراثه بتدريب العامل تحت إشرافه أو قد لا يتوافر له الوقت الكاف

لتدريب العاملين، ففي هذه الحالات يبقى المتدرب بدون إشراف مناسب مما قد يفقد عملية التدريب الفاعلية المطلوبة.

وقد يأخذ شكل التدريب داخل المنشأة عدة أنماط، نوضحها فيما يلي:

أ. برنامج تهيئة العاملين: Orientation

يوفر هذا البرنامج للموظف حديث التعيين متطلبات الاستعداد النفسي والعملية للتكيف مع العمل المسند إليه، حيث تعقد اجتماعات يشترك فيها موظفون قدامى مع موظفين جدد يتم طرح المعلومات التي تهتم هؤلاء الموظفين الجدد والرد على استفساراتهم كالتالي:

- شرح أهداف المنشأة ومجالات عملها.
- الهيكل التنظيمي والارتباطات الإدارية.
- أنظمة العمل والإجراءات وحقوق العاملين والنظام التأديبي وهيكل الأجور والحوافز والمكافآت.

ب. أسلوب التدريب التعاوني: Internship Program

ينطوي هذا الأسلوب على مزيج من أسلوب المحاضرات والتدريب بالممارسة العملية بإشراف مدربين داخل المنشأة.

ج. أسلوب التلمذ: Apprenticeship

يعتبر هذا السلوب شكلا آخر من التدريب داخل المنشأة، يتم تحديد موظف قديم مؤهل للإشراف على الموظف حديث التعيين وتدريبه على رأس العمل، ويستخدم هذا الأسلوب غالبا لتدريب العاملين في المجالات الفنية والحرفية المختلفة، وقد تستغرق فترات زمنية تتراوح بين عامين وثلاثة أعوام، يتلقى خلالها المتدرب أجرا رمزيا لحين انتهاء فترة التدريب، ويقول الباحثون أن هذا النمط من التدريب يتم اتباعه في أوروبا وأمريكا خاصة بالنسبة للأفراد غير الراغبين في الالتحاق بالمعاهد والجامعات.

د. أسلوب دوران العمل: Job Rotation

يهدف هذا الأسلوب إلى إلحاق الموظف بعدة وظائف خلال فترات زمنية قصيرة، لإكسابه معرفة وخبرة في أعمال مختلفة، داخل المنشأة، ومن حسنات هذا الأسلوب إيجاد أفراد من ذوي الاختصاصات العامة (Generalists) (حنا نصر الله 2013 ص 233)

2. تدريب السلوك Behavioral Training:

هناك بعض البرامج التدريبية التي تركز على السلوك واتجاهات الأفراد ومن أهم هذه البرامج نذكر:

أ. أسلوب لعب الأدوار: RolePlaying

يتطلب هذا الأسلوب قيام المدرب بتحديد مواقف معينة لتدريب العاملين عليها فعلى سبيل المثال يطلب من أحد مندوبي المبيعات لعب دور مندوب مبيعات والتعامل مع المتدرب على أنه العميل الفعلي.

يركز هذا الأسلوب على تنمية المهارات السلوكية للأفراد، ويكثر استخدامه في تدريب مندوبي المبيعات والمشرفين.

ب. أسلوب المباريات: Management Games Methode

يعتبر من الأساليب الحديثة في التدريب، يهدف إلى توزيع خبرات المتدربين بإشراكهم في أعمال يتحملون فيها مسؤوليات تخطيط واتخاذ قرارات في مجال عمليات الإنتاج أو المبيعات أو المجالات المالية... الخ أما خطوات تنفيذ هذا الأسلوب فهي كالتالي:

- يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات بحيث تمثل كل مجموعة منشأة معينة تعطى لكل مجموعة خلفية تفصيلية عن المنشأة التي تمثلها وظروف عملها ومستوى المنافسة والمنافسين.
- يتم تقسيم الوظائف والأدوار بين أعضاء كل مجموعة.
- يقوم المدرب ببدء الجولات بعرض ظروف العمل في السوق التي تتنافس فيه المجموعات والطلب من كل مجموعة اتخاذ قرار محدد بشأنها.
- يقيم المدرب القرارات التي تصدرها المجموعات.
- يصدر المدرب النتائج النهائية للمباراة حسب تحصيل كل مجموعة في الجولات التي تجرى.

ج. أسلوب دراسة الحالات: Case Studies

ينطوي هذا الأسلوب على تحديد مشكلة أو موقف معين يحتاج إلى اتخاذ قرار علاجي (مشكلة إدارية أو مالية أو إنتاجية)، ويطلب من المشتركين تحديد وتشخيص المشكلة وتحليلها واقتراح البدائل للحل المناسب ويقوم المدرب بتوجيه النقاش وتوضيح أبعاد المشكلة والرد على الاستفسارات وتوفير المعلومات المطلوبة.

3. أسلوب النقاش المخطط: Guided discussion Methods

يأخذ أسلوب النقاش المخطط عدة أشكال منها:

أ. أسلوب المحاضرة:

تتطوي المحاضرة على حديث منظم يلقىه المدرب على مسمع من المتدربين، ويصلح في حالة وجود أعداد ضخمة من الحضور المشتركين، ويتوقف نجاح المحاضرات على قدرة المحاضر على ترتيب أفكاره وتسلسلها وعرضها باستخدام وسائل إيضاح مناسبة، كالأفلام والشرائح، والخرائط والرسومات.

ب. أسلوب المؤتمرات والندوات:

يقصد به تلك الاجتماعات التي تنظم للبحث وللتداول في مواضيع معينة تهم فئات معينة من المتدربين، قد يأخذ شكل المؤتمرات أو الندوات.

IV. معوقات التدريب ومقاييس تقييم فعالية البرنامج التدريبي:

تعرض عملية التدريب عدة معوقات تتمثل هذه المعوقات في:

أولاً: معوقات التدريب:

توجد معوقات كثيرة تختلف حسب المؤسسات أهمها:

- الاهتمام السطحي بعملية التدريب وذلك بقياس نجاحها بحصر عدد من تم تدريبهم خلال السنة أو بمقارنة ما أنفق على التدريب في هذه السنة مقارنة بالسنة الماضية، واعتبار الزيادة في النفقات دليلاً على النجاح في العملية التدريبية.
- الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التكوين إلى عمل فعلي بمعنى أن ما كسب الفرد خلال هذه العملية لا يجد سبيله أبداً إلى التطبيق الفعلي في المؤسسة وقد يعود ذلك إلى المتدرب نفسه نتيجة لعدم قدرته على تطبيق ما تدرب عليه، كما أنه قد يرجع السبب إلى جو ومناخ العمل غير المساعد والذي لا يتيح للعامل فرصة التجديد والتطوير في أساليب العمل.
- انخفاض كفاءة المشرفين عليه بالمؤسسات ومراكز التدريب.
- ينظر البعض للتدريب على أنه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل حتى أن بعض المؤسسات تعودت على ترشيح الذين يعانون من التوتر والقلق لحضور الدورات التدريبية، كما أن هناك من يرى أن التدريب هو عملية للتخلص من بعض العناصر المشاكسة والفوضوية ولو لبعض الوقت وبالتالي أصبح أداة للعقاب.

- هناك من ينظر إلى التدريب على أنه عنصر نفقة لا يبررها عائده.

ثانياً: مقاييس تقييم فعالية البرنامج التدريبي:

- ردود فعل المشاركين في البرنامج التدريبي بعد انتهاء التدريب، حيث يتم توزيع استمارات استيعاب تتضمن أسئلة حول البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتدربين وطرق التدريب وأسلوب التدريب ودرجة التفاعل بين المدرب والمتدرب ودرجة ملائمة فترة التدريب وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التدريبية.
- تعلم المتدربين للمحتوى المحدد لهم في البرنامج التدريبي، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات تعتمد بعد الانتهاء من البرنامج وغالبا ما تكون هذه الاختبارات تحريرية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.
- إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها من قبل المتدربين في الواقع العملي، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التدريبية لتحقيقه.
- استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التدريب وممارسة العمل بعد التدريب، إذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسته العمل ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التدريب ويسمى هذا المقياس بمقياس مقارنة الأداء السابق واللاحق.
- العوائد الإجمالية المحققة للمنظمة بعد تنفيذ البرنامج التدريبي قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكاليف البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وأدائه وتقويمه وكذلك كلفة الرقابة والسيطرة على البرنامج (نوري منير، 2010، ص، ص: 276-279)

المبحث الثالث: الإنتاجية والعوامل المؤثرة عليها وقياسها

حظي مفهوم الإنتاجية وأهميتها باهتمام كبير من ... العديد من الباحثين الاختصاصيين، وقد كتب حوله الكثير من الأبحاث العلمية التي أرادت بأن تعطي تحديدا واضحا ودقيقا لهذا المفهوم، غير أنه بقي لحد الآن يكتنفه الغموض وتتوارد بشأنه الآراء العديدة.

المطلب الأول: الإنتاجية والعوامل المؤثرة عليها:

إن كلمة الإنتاجية تحمل اليوم معان متعددة، ففي بعض المعاني هي مقياس لكفاءة العامل ولللبعض الآخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة من الموارد، وبالنسبة للبعض الأكثر تفلسفا فإنها مرادفة لكلمة الرفاهية، وفي حالة متطرفة فإنها ربطت بعامل الزمن.

1. تعريف الإنتاجية:

يمكن تحديد مفهوم الإنتاجية بأنها المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال الموارد الإنتاجية، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد وتقييم درجة الاستفادة من توجيه الموارد وصولا إلى النتائج المستهدفة . (هايل يعقوب فاخوري وآخرون 2009، ص 43)

هي كفاءة استخدام الموارد لتحقيق المخرجات.

الإنتاجية هي العلاقة بين الموارد input المستخدمة في العملية الإنتاجية (لإنتاج سلعة أو خدمة). وبين الناتج Outputs من تلك العملية ومن ثم فإن:

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

وبالتالي ترتفع الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى الموارد المستخدمة أي أن تحسين الإنتاجية يتحقق عند الحصول على أقصى ناتج ممكن من الموارد المستخدمة (بن عنتر عبد الرحمن، 2011، ص، ص: 198، 199)

من خلال هذه التعاريف يمكننا تعريف الإنتاجية بأنها عملية يتم بموجبها استخدام الموارد (المدخلات) بطريقة ما أو أكثر للحصول على المنتجات (المخرجات) ومن هذا المنطلق فإن الإنتاجية تتعلق مباشرة بكل من المدخلات والمخرجات والإنتاجية قد تكون كلية أو جزئية (محمود أحمد فياض وآخرون، 2010 ص 70)

2. طرق حساب الإنتاجية:

يمكننا حساب الإنتاجية من خلال العلاقة التالية : (مؤيد الفضل وآخرون 2012 ص 33).

$$100 \times \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

$$P = \frac{A_o p}{A_{i p}} \times 100$$

• مؤشر الإنتاجية (Productivity Index):

يرتبط هذا المؤشر بالإنتاجية ويمثل النسبة بين إنتاجية سنة لاحقة معينة، وبين إنتاجية سنة سابقة تسمى سنة المقارنة أو سنة الأساس (Base year). وبعبارة أخرى، يبين مؤشر الإنتاجية مدى زيادة الإنتاجية أو تراجعها في سنة لاحقة عن سنة الأساس السابقة.

ويتم حساب مؤشر الإنتاجية بالصيغة التالية : (محمود أحمد فياض وآخرون، 2010، ص 72)

$$P = \frac{P}{P} 100\%$$

حيث أن :

P_i : مؤشر الإنتاجية.

P_n : يمثل إنتاجية السنة اللاحقة n

P_b : يمثل إنتاجية السنة الأساس b

• التغير في الإنتاجية : (Productivity change)

يمكن حساب التغير في الإنتاجية كنسبة مئوية مباشرة من الصيغة التالية : (محمود أحمد فياض وآخرون 2010 ص 73)

$$P = \frac{P_n - P_b}{P} \times 100 \%$$

حيث أن:

P_c : التغير في الإنتاجية.

P_n : إنتاجية السنة اللاحقة n

P_n : إنتاجية السنة السابقة b

• الإنتاجية الحدية (Margind Productivity) «MP» :

تعرف الإنتاجية الحدية على أنها مقدار التغير في المخرجات الذي ينتج عن زيادة المدخلات أو أحد عناصرها بمقدار وحدة واحدة.

ويمكن حسابها من الصيغة التالية : (محمود أحمد فياض وآخرون 2010 ص 75)

$$\frac{DOT}{DI} = \text{الحدية الإنتاجية}$$

بحيث أن:

(DOT) : مقدار التغير في المخرجات.

(DI) : مقدار التغير في المدخلات.

3. العوامل المؤثرة على الإنتاجية:

تتأثر الإنتاجية بعوامل عديدة ومختلفة قد تكون هذه العوامل مباشرة أو مباشرة (بنية عمر، 2006، ص، ص 19، 25)

أولاً: العوامل المباشرة:

تكتسب العوامل المؤثرة في الإنتاجية صفة المباشرة) طالما أنها ترتبط بالأركان الرئيسية التي ينطوي عليها تعريف الإنتاجية.

1. عناصر المدخلات:

يمكن تحليل عناصر المدخلات المؤثرة في الإنتاجية كما يلي:

أ. عنصر رأس المال العامل:

إن هذا العامل يرتبط مباشرة بعنصر أساسي من مدخلات العملية الإنتاجية إلا وهو رأس المال المستخدم في هذه العملية، ويقصد برأس المال هنا الآلات والمعدات والأجهزة والمباني وكلها أدوات تساعد على إتمام العملية الإنتاجية أي على توفير الوقت، وكذا تحسين نوعية المنتج. ومن هذا المنطلق فإن زيادة كمية رأس المال المستخدمة من قبل العامل كثيرا ما تؤدي إلى زيادة إنتاجيته.

ب. نوعية العمل:

لا شك وأن نوعية العمل تعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة في الإنتاجية ولقد لوحظ وجود ارتباط وثيق وقوي بين نوعية العمل والإنتاجية ولاسيما في بعض البلدان النامية حيث أن حاجتها إلى مستويات عالية من المهارة، ربما على نفس درجة حاجاتها لرأس المال، ومن أهم جوانب نوعية العمل:

- **المستوى التعليمي للعامل:** فكلما زادت درجة التعلم كلما زادت قدرة العامل على التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة واستيعابها بسهولة.
- **المستوى التدريبي للعامل:** حيث تعتبر الخبرة العلمية التي يحصل عليها العامل من التدريب دورا كبيرا في رفع كفاءته وزيادة إنتاجيته.
- **الحالة الصحية والنفسية والعامل:** فكلما زاد المستوى الصحي للعامل كلما زادت مقدرته الذهنية والعضلية في مجال العمل كلما زادت إنتاجيته.
- **أخلاقيات العامل ومدى إيمانه بالعمل والإخلاص فيه كمبدأ، ومراقبته لنفسه قبل أن يراقبه أحد.**

ج. عنصر الآلات والتجهيزات الفنية:

ويؤثر عنصر التجهيزات في إنتاجية المؤسسة في النواحي التالية:

- **كفاية تشغيل التجهيزات:** إن الحكمة والدقة في شراء التجهيزات للعمليات الإنتاجية فإذا توفر هذان الأمران فإنهما سيؤديان إلى الإنتاج بالكميات المطلوبة والجودة المرغوبة وبالتالي زيادة الإنتاجية.
- **مدى استغلال الطاقة:** إن التجهيزات الرأسمالية تمثل التكلفة الثابتة أو الدورية التي تتحملها المؤسسة من أجل توفير الطاقة الإنتاجية اللازمة، وكما تمكنت المؤسسة من زيادة عدد الوحدات المنتجة كلما انخفض نصيب الوحدة الواحدة من تكاليف الطاقة. إن انخفاض تكلفة الوحدة يساعد على تخفيض الأسعار وزيادة المبيعات وبالتالي زيادة الإنتاجية.

د. عنصر المواد الأولية ونوعيتها:

يعتبر هذا العنصر أحد المصادر الحيوية التي تساهم في زيادة الإنتاجية وخاصة في الصناعة التحويلية حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية، وتضم أهم جوانب إنتاجية المواد:

- استخدام مواد أفضل وأرخص.
- عائد المواد: المخرجات من المنتجات المفيدة أو الطاقة لكل وحدة من المواد المستخدمة وهذا يعتمد على اختيار المواد المناسبة، ومراقبة معالجتها.
- استخدام مراقبة الفاقد والتالف.
- تحسين إدارة المخزون لتحاكي الاحتفاظ بفائض المخزون.

ثانياً: العوامل غير المباشرة:

هناك عدد من العوامل غير المباشرة والتي لها تأثير على الإنتاجية، وترجع صفة غير المباشرة إلى عدم ارتباط هذه العوامل بعلاقة تأثيرية مباشرة مع أركان مفهوم الإنتاجي، وسوف نتناول بالتحليل كلا من تلك العوامل غير المباشرة.

1. كفاءة الإدارة ونوعيتها:

إن نوعية الإدارة تؤثر تأثيراً كبيراً 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.

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

2. ترشيد القرارات:

إن نجاح أي مؤسسة صناعية يتوقف على حد كبير إلى مدى سلامة ورشد القرارات التي تؤثر على نمو الإنتاجية، وقد أصبحت عملية اتخاذ القرارات تشكل المحور المركزي لكافة الأنشطة والممارسات الإدارية على كافة المستويات وأساس نجاحها وتنفيذ مخططاتها وأهدافها بكفاءة. كما يجب أن يتم اتخاذ القرار الإنتاجي عن طريق التفكير العقلاني المنطقي الذي يبحث عن أكبر ربح وأقل خسارة.

3. مشاركة العاملين:

هناك علاقة طردية بين درجة مشاركة العاملين في درجة التخطيط على المستويات الإنتاجية المتحققة، حيث يخلق التوسع في المشاركة روح التعاون والتفاهم بين الإدارة من ناحية والعاملين من ناحية أخرى.

4. الرضا عن العمل:

يمثل الرضا عن العمل أحد العوامل غير المباشرة في الإنتاجية مجموع مشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يؤديه والتي قد تكون إيجابية حققت للفرد إشباعا كبيرا لحاجاته بينما تعتبر سلبية إذ لم يحقق هذا الإشباع . ومن هنا نجد أن هناك علاقة بين الرضا عن العمل ومؤشرات الإنتاجية المتطورة للمستهلكين مع خصائص المخرجات التي توفرها الوحدة الاقتصادية إلى صرف المزيد من الحوافز للعاملين لديها.

5. أهمية الإنتاجية:

تعد الإنتاجية مؤشرا هاما يستدل من خلاله على درجة التطور والتقدم الذي يحظى به الاقتصاد القومي لأي بلد معين ولذا فإن الإنتاجية ذات أثر في التطور الاقتصادي للبلد المعني وتعتبر هدفا تسعى إليه كل البلدان على مختلف مستوياتها الاقتصادية المتقدم والنامي على حد سواء، اشتراكية أو رأسمالية وتعتبر الإنتاجية عصب الحياة للبلدان المختلفة وتزداد أهمية الإنتاجية في البلدان التي يتسم اقتصادها بندرة العناصر الإنتاجية سواء كانت مادية أو بشرية. الأمر الذي يجدوا بها إلى تحسين الاستغلال المتاح لديها بالشكل الذي يحقق لها عائدا استثماريا مقبولا.

إن تحسين الإنتاجية وارتفاعها من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الدخل القومي وارتفاع أرباح المشروعات ثم تحسين متوسط الدخل الفردي والذي يمكن المؤسسات والمشاريع لزيادة الاتفاق على تطوير الاستثمارات وخلق التراكمات الرأسمالية وإعادة استثمارها في المشاريع المنتجة. كما أن ارتفاع الدخل الفردية يساهم بشكل جاد في زيادة المدخرات التي تمثل مصدرا للاستثمار في عمليات إنتاجية جديدة أو توسعية كما أنها تساهم في حصول القوى العاملة على نصيب عادل من الدخل لإشباع حاجاتهم مادية ومعنوية وبالتالي تحقيق الرفاهية الاقتصادية لأفراد المجتمع أما على مستوى الدولة فإن زيادة الإنتاجية تؤدي إلى: (هايل يعقوب فاخوري وآخرون 2009 ص، ص: 48، 49)

- تحقيق الاستقلال الاقتصادي والذي يعد بذاته شرطا أساسيا لتدعيم الاستقلال السياسي للبلد.
- توفير العملات الأجنبية من خلال عدم التبذير والاستخدام الأمثل للمواد الأولية والتكاملية التي تتكبد الدولة من جرائها أموالا طائلة في الحصول عليها خصوصا إذا كانت مستوردة.
- زيادة الدخل القومي والذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى معيشة المواطنين وزيادة الرفاهية الإنتاجية.

وتحقق الإنتاجية وتطورها لأصحاب المشروعات الاقتصادية زيادة في المبيعات ناتجة عن زيادة الطلب نتيجة تحسين القدرة الشرائية للمواطنين وتخفيض التكاليف.

ومن هنا تتضح أهمية الإنتاجية على صعيد الفرد والمجتمع وبغض النظر عن طبيعة النظام الاقتصادي السائد في مختلف الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية، فإن الدولة وأصحاب المشاريع الإنتاجية يسعون لتحسين الإنتاجية وتطويرها ومالها من مردود كبير على المجتمع في خلق التراكم الهادف لتحسين المستوى المعيشي للمجتمع ككل.

المطلب الثاني: أساليب وطرق ومقومات تحسين الإنتاجية.

لتحسين الإنتاجية نتبع الطرق والمقومات التالية:

1. أساليب وطرق تحسين الإنتاجية:

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

إن الطريق السليم والفعال لتحسين الإنتاجية لا بد أن يبنى على إدراك وتقدير أهمية العناصر التالية:

- الطاقات والموارد المتاحة للمؤسسة.
- الأساليب والتقنيات الممكنة في ضوء الموارد والطاقات المتاحة.
- المنافسة والأوضاع السوقية السائدة.
- الطلب الفعال على المنتجات الصناعية.

ويتم تحقيق العناصر السالفة من خلال عملية تنظيمية محكمة على كافة المستويات واتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة من الحلول التي يختص بعضها بالناحية الفنية والآخر بالناحية الاقتصادية والثالثة بالناحية الإنسانية والتي يتم معالجتها مجتمعة دون انفراد وتدرجياً (بن عنتر عبد الرحمن 2011، ص239)

وفيما يلي هذه الأساليب:

1. توفير الظروف الملائمة لتحقيق الأهداف ودقة تحديدها:

وذلك بتهيئة الجو المناسب لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة عالية وتخطيط برامج تنفيذها لاسيما فيما يتعلق بتوفير كل الشروط الإدارية والتنظيمية الأخرى الكفيلة ببلورة الأهداف إلى واقع ملموس أو من حيث توفير التجهيزات والمعدات وتشغيلها بالشروط المثلى والاهتمام بمجالات استخدامها في العملية الإنتاجية والتركيز على عنصر التحفيز لأنه أساسي لكل أنماط السلوك

الإنساني وخاصة ما يتعلق بمكافأة العمال وتشجيعهم والاعتراف بجهودهم وإتاحة فرص التعليم والتدريب وتوفير الجو النفسي الملائم والأمن الاجتماعي والصناعي من المعاشات والخطط الصحية والمكافآت والمشاركة في صنع القرار وغيرها من الأمور الأساسية المساعدة على تحقيق رفع مستوى الإنتاجية لمؤسساتنا الاقتصادية (بن عنتر عبد الرحمن 2011 ص 240)

2. تحسين أساليب الإدارة:

ويتم ذلك بالتركيز على النقاط التالية:

- اللجوء إلى ممارسة أسلوب الإدارة المشاركة (لا الإدارة المتسلطة) والمسؤولة عن كافة الموارد الواقعة تحت سيطرتها واستخدامها استخداما فعالا.
- التخصص في وضع الأهداف المتوخاة 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 أساسا للرقابة ومدى تحقيق النتائج المستهدفة.
- المرونة والقدرة على العمل من خلال المتغيرات غير المتوقعة ومن خلال النظم واللوائح والقوانين المتاحة والتكيف مع المواقف ومواجهتها بصورة إيجابية.
- الرقابة والإشراف على تحديد المشكلات وحلها بصورة جيدة مما يؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية.
- تحقيق الرضا والثقة بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى زيادة التعاون والانتماء والولاء والاندماج فيما بينهم.
- الاهتمام بعناصر الإنتاج بدرجة متوازنة باعتبار أن تكامل هذه العناصر وفعاليتها يعتبر عاملا رئيسيا هاما في نجاح المؤسسة (بن عنتر عبد الرحمن 2011 ص 240)

3. تدريب العامل البشري وتأهيله:

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

المستمر للعنصر البشري الذي يهدف إلى إحداث تغيير ما في المهارات أو القدرات أو سلوكيات العمل.

إلا أن الأهداف العامة للتدريب وربطها بإنتاجية المؤسسة تكمن في العلاقة المباشرة بينها وإن كانت نتائج هذه العلاقة لا تظهر إلا على المدى الطويل إلا أنه يجب العناية بهذا النشاط التدريبي الذي يعتبر من أهم أساليب تنمية القوى العاملة والحفاظ عليها بالمؤسسة لاسيما في المجال الصناعي ويمارس وفق طرق متعددة ومتنوعة كالتدريب في مكان العمل، والتدريب في المراكز والمعاهد المتخصصة، والتدريب بالمناهج الخاصة كما يجب أن يتم من خلال الاحتياجات الفعلية للمؤسسة (بن عنتر عبد الرحمن 2011 ص 242)

4. تطوير نظم الحوافز على أساس معايير علمية:

يعتبر التحفيز بشتى صوره من الأدوات والأساليب المستخدمة في تحسين الإنتاجية وفع القدرة التنافسية للمؤسسة ويتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة، الغرض منها تحريك ودفع العامل نحو سلوك معين قصد تحقيق نشاط أو أنشطة محددة شكلا وأسلوبا فالمنتج المحفز يسعى دائما لتطوير وصقل مهارته ليكون قادرا على استخدام الوسائل الحديثة للإنتاج بكفاءة وكذلك فإن قدرته الفنية وارتباطه بعمله بفعل الحوافز ستمنحه خاصية الإبداع مما يترك آثارا إيجابية على مستوى الإنتاجية ولصالحها (بن عنتر عبد الرحمن 2011 ص 243)

5. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

كلما زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ووضعها في صورتها الحسنة كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوي لدى الأفراد باعتبارهم قوة محركة وطاقة متجددة تتميز بالعقل والتفكير والإبداع وبالتالي يزداد رضاهم عن عملهم فيؤدونه بصورة جيدة مما يؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية.

كما أن المؤسسات الاقتصادية يتوقف نجاحها وازدهارها وكذا تطورها على جانب العلاقات الإنسانية وتوفير فرص النجاح للعاملين وتهيئة الجو المناسب للعمل لكي تحقق المؤسسة أهدافها وطموحات عمالها والوصول إلى تحقيق أعلى إنتاجية وتنافسية أفضل. (بن عنتر عبد الرحمن 2011 ص 247)

6. التوظيف العقلاني لكل الإمكانيات المتاحة:

وذلك بحشد كل الطاقات المادية والبشرية لتحقيق أقصى استخدام ممكن لها من تقليل في التكاليف والاستفادة من الخبرات والمهارات الفنية ومنع كل أشكال الإسراف والتبذير والتنسيق مع الجامعات ومعاهد البحوث المعنية بالإنتاجية ورفع القدرة التنافسية على مستوى الدولة وذلك بتبادل

الخبرات بينها والاستفادة من أبحاثها التي تفيد في تطوير الإنتاجية والتنمية الاقتصادية الشاملة، ومن ثم التفكير في أفضل البدائل دوريا التي تتيح للمنفذين إمكانية الاختيار وتوفير لهم طرق متعددة للوصول إلى الأهداف المرسومة للمؤسسة وهوما تصبوا إليه معظم مؤسساتنا الإنتاجية، وكذا إجراء البحوث والدراسات اللازمة للوصول إلى فهم أعمق لظاهرة الإنتاجية ورفع كفاءتها وتطوير القدرة التنافسية لمؤسساتنا الاقتصادية (بن عنتر عبد الرحمن 2011 ص248).

II. مقومات تحسين الإنتاجية:

هناك مجموعة من الشروط والمقومات يجب أخذها بعين الاعتبار لضمان تحسين الإنتاجية، وهذه المقومات تقع على عاتق هيئات وفئات مكلفة بالنشاط الاقتصادي في المجتمع وتتمثل هذه الفئات في:

- 1- الحكومة (السلطات العامة والمحلية).
- 2- الإدارة (إدارة المؤسسة الاقتصادية).
- 3- العاملون.

1. دور الحكومة في توفير مقومات تحسين الإنتاجية:

يمكن تلخيص دور الحكومة في توفير مقومات تحسين الإنتاجية في مجالين هما:

أ. توفير المناخ العلمي المناسب:

إن تحسين الإنتاجية يقوم أساسا على منطلقات علمية متعددة الجوانب والاختصاصات، تستند إلى دراسات نظرية وعلمية هادفة، إن هذا المنطلق يفرض على الحكومة العناية بناحيتين:

- تهيئة المستوى العلمي المطلوب وتوسيع كوارده من خلال تطوير برامج الجامعات والدراسات العليا وبوجه خاص في حقل العلوم الإدارية والاقتصادية وما يتعلق بهما.
- إنشاء معاهد متخصصة بفنون الإدارة وهندسة الإنتاج، وإنشاء مراكز للبحوث والتطوير تساعد المؤسسات على تصميم برامج رفع الإنتاجية (بنية عمر 2005 ص61).

ب. توفير المناخ الاقتصادي المناسب:

- والمقصود بذلك العمل على تلبية احتياجات التطور الإنتاجي في مجال العلاقات الاقتصادية سواء على الصعيد المحلي أو الخارجي وذلك بتوفير الشروط التالية:
- ضمان التنمية المتوازنة في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي في المجتمع.

- توجيه التجارة الخارجية على الشكل الذي يمكن أن يؤدي إلى كسب الأسواق الخارجية وزيادة الطلب على المنتجات المحلية ... الخ
- الاهتمام بعملية التكوين الرأسمالي.
- توفير الخدمات الاجتماعية وتشبيد الطرق وتوفير الخدمات والمرافق العامة وتوسيع نطاقها.
- اختيار وإصدار التشريعات والقوانين المناسبة بما يساعد على خدمة المؤسسات واستقرار سياستها وعدم اضطرابها الفجائي (بنية عمر 2005 ص 62).

2. دور الإدارة في توفير مقومات تحسين الإنتاجية:

تعتبر الإدارة المحور الأساسي في عملية تحسين الإنتاجية والاستمرار في زيادتها، فبعد أن تهيئ لها المقومات الاقتصادية والاجتماعية، عليها أن تهيئ الظروف الكافية والإمكانات اللازمة لتنفيذ برامج تحسين الإنتاجية، ولا يمكن للإدارة في الحقيقة أن تلعب دورها الكامل في هذا المجال إلا إذا توفر لها أمران أساسين وهما:

- المستوى العلمي المطلوب لجميع عناصرها على اختلاف مواقعهم في الهيكل الإداري بالمؤسسة.
- إيمان الإدارة نفسها بأهمية تحسين الإنتاجية.
- أما الوسائل الإدارية التي يمكن اتباعها في مجال تحسين الإنتاجية فهي تمثل مجموعة من الطرق يمكن تصنيفها ضمن ثلاث مجالات رئيسية وهي:
- مجال تنظيم ورقابة الإنتاج وما يتعلق به من خدمات في المؤسسة.
- مجال النشاط الإنساني أو ما يعرف بإدارة الموارد البشرية.
- مجال التطوير الفني في الآلات والمنتجات (بنية عمر 2005 ص 62)

3. دور العمال في توفير مقومات تحسين الإنتاجية:

يعتبر العاملون حجر الزاوية في عملية تحسين الإنتاجية، حيث يشكلون الفئة التي تحدد منذ البداية فشل أو نجاح تلك البرامج، لذلك فإنه من الضروري أن يقتنع العاملون بأهمية تحسين الإنتاجية وقناعة العاملين بذلك تتأثر بالتغلب على ظاهرتين أساسيتين يتبلور فيهما موقف العاملين بشكل عام.

- خوف العاملين من فقد وظائفهم.
- التساؤل عن الفائدة التي سوف تعود على العاملين من برامج تحسين الإنتاجية لذلك يجب على الإدارة أن تعمل جاهدة على توعية العاملين، وأن برامج تحسين الإنتاجية تكون

لمصلحتهم ولمصلحة المؤسسة والمجتمع ككل، ولقد أثبتته نتائج دراسية في قطاعات صناعية ذات تكنولوجيات عالية أن برامج تحسين الإنتاجية فيما خلقت فرص عمل جديدة لعمال آخرين.

كما أن ضرورة توعية العمال بتحسين الإنتاجية قد لا يكفي إذا لم تقترن بدوافع ووعود ملموسة وذلك لأهميتها في دعم برامج تحسين الإنتاجية ومن بين هذه الوعود مثلا:

- ضمان عدم تعطل العاملين أو انخفاض أجورهم.
- إشراك العمال في تصميم برامج تحسين الإنتاجية.
- ضمان الاستفادة من برامج تحسين الإنتاجية بتقديم المكافآت والحوافز وعدالتها.
- تحسين ظروف الإنتاج وتوفير الأمن والخدمات الاجتماعية للعمال.
- كما تلعب النقابات العمالية دورا هاما في توعية العاملين ببرامج تحسين الإنتاج حيث تمثل قناة الاتصال التي من خلالها يعبر العاملون عن تساؤلاتهم ومطالبهم .
- ولقد أعلن رئيس مركز الإنتاجية في اليابان أن للنقابات العمالية دورا هاما في المحافظة على معدل نمو الإنتاجية فيها وذلك بفضل تعاون النقابات مع المسؤولين والسلطات والإدارة في المؤسسة الاقتصادية اليابانية (بنية عمر، 2005، ص 63)

المطلب الثالث: تأثير الموارد البشرية على تحسين الإنتاجية:

تؤكد الموارد البشرية على الإنتاجية بشكل كبير سوف نوجزه في العناصر التالية:

1. دور تحليل الوظائف في تحسين الإنتاجية:

من خلال استعراضنا للعلاقة القائمة بين تحليل الوظائف من جهة وأنشطة إدارة الموارد البشرية وما تقدمه نتائج تحليل الوظائف كمدخلات لها يتضح لنا مدى أهمية هذا النشاط الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية، ولا شك أن لهذه الأنشطة دورا هاما في تحسين إنتاجية وأداء الأفراد وإنتاجية المؤسسة ككل وتبرز هذه الأهمية في النقاط التالية:

- المساهمة في رفع إنتاجية الفرد من حيث الكم والنوع ويكون ذلك من خلال رضاه بالعمل الذي سيقوم به بالإضافة إلى إبراز كل القدرات الذهنية والمهارية التي يمتلكها هذا الفرد في أداء عمله.
- إن رضا الفرد على العمل الذي سيقوم به يساهم في تخفيض معدل دوران العمل والغياب كما يساهم في تخفيض نسبة حوادث العمل والإصابات ولا شك أن هذه النتائج لها تأثيراتها على إنتاجية المؤسسة.

- يساعد تحليل الوظائف في تحديد الشروط المناخية التي تؤدي في ظلها الأعمال وكذلك الأخطار المصاحبة لها وعلى ضوء هذه النتائج تبني دراسات تخطيط مكان العمل وتصميمه وتحديد كبرامج الأمن والسلامة التي تحمي الأفراد من الأخطار المهنية. (بنية عمر، 2005، ص100).

2. دور تخطيط القوى العاملة في تحسين الإنتاجية:

من خلال ما سبق وفي إطار إيضاح مفهوم تخطيط القوى العاملة فإنه يمكن إبراز أهميته ودوره في تحسين الإنتاجية من خلال الجوانب التالية:

- إن الإهمال وسوء تخطيط القوى العاملة يعرض المؤسسة إلى مشاكل عديدة لظهور فائض في العمالة أو حدوث عجز فيها مما يؤدي إلى اضطراب أدائها نتيجة للظروف المفاجئة لتغيرات العمالة (الاستقالة، الترقية، التقاعد، الوفاة...) ولا شك أن حدوث هذه الاضطرابات يؤدي إلى انخفاض في إنتاجية المؤسسة.

- إن تحسين الإنتاجية يعتمد على أحد جوانبه الهامة على توفير المهارات اللازمة وبالتالي فإن مهمة التخطيط في هذا المجال هو العمل على ضمان تلك المهارات في الوقت التي تطلب فيه والموارد البشرية لا يمكن تخزينها ولكن يمكن توفيرها عن طريق التخطيط الفعال لهاته الموارد.

- إن تخطيط القوى العاملة يدرس إمكانية إجراء التغيير المقترح في وسائل العمل أو في الهيكل التنظيمي أو في خطوط الإنتاج أو في الأسواق وخاصة سوء العمل وفي تكنولوجيا الإنتاج وفي نظامه الرقابة الإدارية... وغيرها، ولعل هذا يؤدي إلى بلوغ مستويات أفضل في التعرف على الفائض في القوى العاملة، والعمل على تخفيضها أو التعرف على العجز والعمل على تلبيةه لضمان سيرورة النشاط الإنتاجي، وهو ما يساهم في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية. (بنية عمر، 2005، ص102).

3. أهمية الأجور ودورها في تحسين الإنتاجية:

تمثل الأجور محور اهتمام وتركيز الأفراد في العمل، لأنها تمثل الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد، حيث أن معظم المؤسسات تدفع حوافز ومزايا قليلة أولاً تدفع على الإطلاق وبالتالي فإن الأجور تلعب دوراً أساسياً وبارزاً في قرار الفرد في البقاء في المؤسسة الحالية أو الانتقال منها، وكذلك تؤثر الأجور التي يحصل عليها الأفراد على درجة الرضا وبالتالي على رغبتهم في العمل واندفاعهم لتحسين مستويات أدائهم، وبالتالي مستوى الإنتاجية.

كما تعتبر الأجور مصدر استرزاق ومحدد لمستوى المعيشة لهؤلاء الأفراد ومن ثم تحسين قابليتهم للإنتاجية، فزيادة الأجور قد تكون ضرورية لتحقيق زيادة في مستويات الإنتاجية لدى الأفراد.

وفي هذا الصدد تعتبر الأجور أداة تحفيزية للأفراد لتحسين أدائهم وإنتاجيتهم كما تساعد في جذب استقطاب القوى العاملة الماهرة والمدربة والمزودة بالمعارف العالية والتي تشتد الحاجة إليها لرصد السياسات والاستراتيجيات العامة للمؤسسة ولاسيما في الأجل الطويل، فالأفراد ذوي الشهادات العليا، لا يقدمون للعمل في المؤسسات التي تقدم أجورا منخفضة، بل يتوجهون إلى المؤسسات التي تعرض أجورا تتناسب وقدراتهم ومستواهم التعليمي.

أما على مستوى المؤسسة فإن الأجور تعتبر مصدر تكليف، قد تصل إلى 50% من التكلفة الكلية للإنتاج وبالتالي لها أثر واضح على إنتاجية المؤسسة وربحياتها ومستوى أسعارها، فالزيادة في الأجور وإن لم تكن مصحوبة بزيادة مماثلة في إنتاجية العمل سوف تؤدي إلى انخفاض في أرباح المؤسسة مالم تستطع هذه الأخيرة تمرير الزيادة في الأجور إلى المستهلك في شكل رفع الأسعار، وغالبا لا تستطيع تحقيق ذلك في السوق التنافسية، وهكذا يتضح مما سبق أن للأجور آثار سلبية وأخرى إيجابية على إنتاجية المؤسسة وأرباحها. (بنية عمر، 2005، ص126).

4. أهمية تقييم أداء الأفراد ودوره في تحسين الإنتاجية:

يعتبر تقييم أداء العاملين جزءا أساسيا من عمل إدارة الموارد البشرية فهو عملية مستمرة تهدف إلى تقرير مدى تلاعب الفرد ونوع العمل الذي يمارسه في المؤسسة وبالتالي استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوكه وأدائه تعكس مدى مساهمة الفرد داخل الإنتاجية.

إن أحد الاستخدامات الشائعة لهذه المعلومات هو اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالزيادة في الأجور والترقية والنقل أحيانا أنها عمل فرد ما، فالتقييم الحالي لأداء الفرد يكون في الكثير من الحالات أحد الاعتبارات المستخدمة لترقية الفرد داخل الهيكل التنظيمي، ويمكن أيضا لمعلومات تقييم الأداء أن توفر المعلومات التي تستخدم كمدخلات لتحديد كل من الاحتياجات التدريبية سواء على مستوى المؤسسة أو الفرد فعلى سبيل المثال يمكن استخدام تقييم الأداء في نقاط القوة ونقاط الضعف في الإدارة. (بنية عمر، 2005، ص145).

5. دور الحوافز في تحسين الإنتاجية:

تعتبر الحوافز مدخلا من مداخل تحسين الإنتاجية فعن طريق الحوافز يمكن للمؤسسة أن توجه سلوك الأفراد نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية ولقد أثبتت تجارب كثيرة أن الحوافز تزيد من إنتاجية الفرد ومن إنتاجية المؤسسة.

وبصفة عامة وبالاستناد على ما سبق فإن الأهمية تكتسبها الحوافز في تحسين الإنتاجية تتجلى في الجوانب التالية:

- تحقق الحوافز الكفاءة زيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع أداء الأفراد، فالاختيار الصحيح والدقيق للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين وتشجيعهم على زيادة الإنتاج وتحسين جودته.
- تساهم الحوافز في تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإنخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والتراكمات العمالية وغيرها.
- تساهم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقليص حجم العمل المطلوب بالمنظمة مما يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المؤسسة.
- تساهم الحوافز في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة من خلال ربط الأهداف الكلية أو الفرعية بالحوافز فمثلا قد يتم ربط الأجر المقدمة للأفراد من خلال المكافآت والزيادات نتيجة لتحقيق المؤسسة رقم الأعمال أو الأرباح.(بنية عمر، 2005، ص137).

6. دور التدريب في تحسين الإنتاجية:

أصبحت العديد من المؤسسات تعيد النظر في برامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال ما يسمى "تدريب الدافعية العالية" حيث يتم الربط في البرنامج التدريبي والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وهذا المفهوم يركز على نموذج التصميم المهيكل لتأمين نوعية من التدريب مقارنة بكلفته، وكذلك مقارنة ذلك بالمؤسسات الأخرى.

ويهدف التدريب بصفة عامة إلى زيادة قدرة العاملين على العمل عن طريق تنمية مهاراتهم المهنية وتحويل اتجاهاتهم وسلوكهم لخدمة أهداف المؤسسة التي يعملون بها ويتمثل دور التدريب في تحسين الإنتاجية في الجوانب التالية:

- **تنمية مهارات الأفراد:** وذلك بزيادة قدرة وكفاءة الفرد في أداء عمل معين عن طريق تدريبه عليه وتعريفه به وبالظروف المحيطة به وبأسلوب أدائه.
- **تنمية القدرات الذهنية للأفراد:** بالإضافة إلى توفير درجة عالية من المهارة فإن التدريب يهدف إلى تنمية القدرات الشخصية والذهنية للفرد وتمكينه من استغلال هذه الطاقة أحسن استغلال.

- **تحسين إنتاجية الفرد:** لا شك أن زيادة مهارة الفرد وقدراته سوف تؤدي إلى تحسين إنتاجيته حيث نحصل على كمية إنتاج أفضل، خالي من العيوب وبكمية أعلى، وسوف ينعكس هذا على تكاليف الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاضها وزيادة أرباح المؤسسة.
- **تخفيض حوادث العمل:** تشكل حوادث العمل التي تحصل بسبب نقص الخبرة لدى الأفراد أوفي عدم استيعابهم للعمل بشكل جيد، نسبة عالية من إجمالي حوادث العمل، ويساهم تدريب العامل على الآلة وطريقة الإنتاج إلى التقليل من هذه الأخطاء والحوادث التي تحدث نتيجة لنقص الخبرة والمهارة في العمل.
- **تقليل الحاجة للإشراف:** يساهم التدريب في تقليل عملية الإشراف على العمال، لأن العامل المدرب لا يحتاج إلى إشراف محكم ومستمر، بالإضافة إلى مساهمته في تحسين وسائل الاتصال مع الأفراد.
- **تحسين الجودة في الإنتاج:** يساهم التدريب في تحسين جودة الإنتاج عن طريق التقليل من نسبة العوادم في الموارد التالفة نظرا للتحسين في كفاءة العامل، كما يساعد على التقليل من نسبة دوران العمل لأن العامل المدرب يكون أكثر انسجاما وتعلقا بعمله من العامل غير المدرب. (مذكرة ماجستير: بنية عمر، 2005، ص ص115، 116).

خاتمة:

لقد حاولنا في هذا الفصل إبراز مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الإنتاجية بالمنظمات بتأثيرها على أداء الأفراد و توجيهه نحو أداء أفضل؛ إن استهداف تحسين الإنتاجية من خلال إدارة الموارد البشرية يكون بزيادة قدرة أو رغبة الأفراد في العمل؛ بالاستثمار في العنصر البشري و تنمية قدراته الإبداعية؛ و على هذا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها عملية مستمرة تتكون من عمليات هدفها رفع الأداء كفاءة الإنتاج و ذلك بقيامها بمجموعة من الوظائف و التي نعرض أهميتها فيما يلي:

تحليل العمل: ويتضمن وصف و توصيف الأعمال أو الوظائف أي تحديد موصفات الوظيفة و متطلبات شاغلها.

تخطيط القوى العاملة: وذلك بدراسة الطلب المتوقع من الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة و تحديد العرض المتاح أي ما تتوفر عليه من الموارد البشرية و مقارنتها لتحديد الفائض أو العجز

تدريب الموارد البشرية: وذلك بهدف تنمية و تحسين أداء الأفراد و الارتقاء به على مستويات أفضل.

الاستقطاب والاختيار و التعيين وذلك بجذب وعاء من الأفراد ذوي المهارات العالية و اختيار أفضلهم بما يناسب مع متطلبات الوظيفة المواد شغلها.

تحديد نظام فعال الأجور: وذلك بتسعير الأعمال و تحديد قيمتها النسبية و كذلك تشجيع و حث الأفراد على العمل و ضمان السيطرة على الأجور وكبح ميلها على الارتفاع دون مقابل.

تحفيز الأفراد: أي رفع الروح المهنية للأفراد من خلال الحوافز المادية (كالأجور التشجيعية؛ الخدمات الاجتماعية؛ المكافأة... الخ) و الحوافز المعنوية (كالترقية؛ المشاركة في اتخاذ القرارات... الخ).

مقدمة:

لقد تطرقنا في الفصل السابق إلى إدارة الموارد البشرية و تعريفها من مختلف الجوانب كما رأينا التعريف بالإنتاجية من خلال مفهومها و قياسها و سبل تحسينها؛ و انطلاقا مما سبق ذكره فإننا سنحاول في هذا الفصل التعرض بشيء من التحليل و العمق في مؤسسة سبتكس للنسيج لبعض الأساليب و النظم في إدارة الموارد البشرية و التي نراها ضرورية ببلوغ مستويات أفضل من الإنتاجية؛ و قد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: تقييم أداء الأفراد وتحفيزهم في مؤسسة سبتكس

سوف نتطرق فيه إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة و تحليل بيانات الاستثمار الخاصة بنظام تقييم الأداء و نظام الحوافز داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل الاحتياجات الوظيفية للموارد البشرية في مؤسسة سبتكس

سوف نتطرق فيه إلى تحليل بيانات و تساؤلات الاستثمار الخاصة بتوظيف القوى العاملة؛ إعداد و متابعة برامج التدريب و نظام دفع الأجور بمؤسسة سبتكس.

المبحث الأول: تقييم أداء الأفراد وتحفيزهم في مؤسسة سبتكس

تعتمد مؤسسة سبتكس نظامي تقييم الأداء القوى العاملة كأداة فعالة في زيادة الإنتاجية وفيما يلي تتم دراسة هذين النظامين ومدى تأثيرهما في المؤسسة.

المطلب الأول: تقديم شركة سبتكس للنسيج:

هي شركة ذات مسؤولية محدودة EURL متخصصة في صناعة مواد النسيج المتكونة أساسا من البلاستيك والبوليستير (PET, Poly éthylène téréphtalate (C10H8O4) n) وأغطية و أفرشة ذات نوابض، يقدر رأس مالها ب 112 500 000 دج، تقع في المنطقة الصناعية المتواجدة في شمال مدينة شلغوم العيد ولاية ميله، أنشأت سنة 2007.

توجه منتجات هذه الشركة نحو أسواق الصناعات النسيجية والأشغال العمومية، وتعتمد على التمويل الذاتي كليا (مادة géo textiles ذات مترين لتثبيت أرضية الطرقات مثلا) مؤسسة سبتكس مجهزة بمعدات إنتاج جد متطورة وذات تكنولوجيا عالية الجودة.

تقوم هذه الشركة بتسويق منتجاتها عن طريق أسواق الجملة بنسبة 100% على مستوى الوطن بدرجة أولى والخارج بدرجة ثانية.

كما تفرض عليها طبيعة إنتاجها الاعتماد أكثر على الآلات من الإنتاجية وهذا لا يعني تجاهل اليد العاملة، وعادة كل ما ينتج يباع لأنها تعتمد في إنتاجها على الطلبات (حسب الطلب من الزبون). في بداية نشاطها كانت تقوم بالاعتماد على خبراء متخصصين صينيين وهنديين لتسيير آلات الإنتاج وفي نفس الوقت تم اعتزام الفرصة لتكوين يد عاملة جزائرية مؤهلة.

يتم العمل داخل الشركة طيلة أيام الأسبوع بدون توقف (24سا/24سا) وهذا في قطاع الإنتاج والصيانة أما هياكل الدعم الأخرى تعمل 8 ساعات في اليوم.

1. نشأة وتطور شركة سبتكس: مرت الشركة بالمراحل التالية

- سنة 2007: في بدايتها كانت الشركة تستورد المواد الأولية (البلاستيك والبوليستير) المستعملة في الإنتاج من الهند، الصين وتركيا.
- سنة 2011: تم توسيع النشاط بالحصول على وحدة جديدة لصناعة المواد الأولية المستوردة من قبل المتمثلة في البلاستيك المسترجع والبوليستير.
- سنة 2015: بدأ التصدير إلى الخارج وإلى لبنان بصفة خاصة (قصدير، المنتجات التامة أفرشة، أغطية والبوليستير).

2. الزبائن: أهم زبائنهم:
 - شركات النسيج في الوطن وخارج الوطن.
 - ورشات الخياطة المتوسطة.
 - تجارة الجملة.
 3. المؤسسات المنافسة: هناك مؤسستين منافستين لشركة سبتكس: الأولى في نواحي ولاية سطيف، والثانية في ولاية تلمسان.
 4. تطور كمية الإنتاج: في البداية كان الإنتاج جد محتشم بحيث قدرت كمية إنتاج المفروشات حوالي 5 إلى 6 طن في اليوم.
أما حاليا فقد وصل الإنتاج حوالي 30 إلى 40 طن يوميا.
 5. أهدافها:
 - المساهمة في تطوير الاقتصاد الجزائري ونموه.
 - امتصاص البطالة وذلك عن طريق توفير مناصب شغل (يد عاملة مباشرة وغير مباشرة).
 - توفير العملة الصعبة في خزانة الدولة وذلك بتحليلها عن استيراد المواد الأولية.
 6. تعداد المستخدمين: يبلغ عدد المستخدمين لشركة سبتكس للنسيج 103 مستخدم موزعين كما يلي:
 - 07 إطارات إدارية وإطارات سامية.
 - 20 تقنيين.
 - 77 عامل بسيط (منفذون).
 7. سلاسل الإنتاج: تتكون من ثلاثة سلاسل للإنتاج وهي:
 - سلسلة معالجة البلاستيك المسترجع PET (فرز. غسل وطحن البلاستيك).
 - سلسلة رسكلة البلاستيك PET (إنتاج نصف مصنع).
 - سلسلة تحويل وتصنيع خيوط البولستير (إنتاج تام الصنع)
 8. تطلعات الشركة المستقبلية:
 - تصدير منتجاتها نحو تركيا. الصين. الهند وهذا في المستقبل القريب.
 - صناعة مادة Géó Textiles ذات 4 أمتار وهي مادة تستعمل خاصة في الأشغال العمومية (الطرق) وأماكن انجراف التربة خاصة في ميدان الفلاحة.
- تحليل بيانات الاستثمار: سوف نقوم بتحليل مختلف أنظمة المؤسسة من خلال تحليل بيانات الاستثمار.

الأدوات المستخدمة في هذا البحث: لقد استعملنا في بحثنا هذا عدة أدوات لجميع البيانات وهي:

1-الاستمارة: تعتبر الاستمارة من الوسائل التي تستخدم في جميع البيانات وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بصفة مقصودة للحصول على معلومات وآراء حول موقف أو ظاهرة معينة.

حيث يتم بناء وصياغة أسئلة الاستثمار اعتمادا على فرضيات الدراسة بالإضافة إلى بعض النماذج المختارة من الدراسات السابقة

2-المقابلة: هي عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى الحقيقة أو موقف معين يسعى الباحث إلى معرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومن الأهداف الأساسية لمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث.

3-الملاحظة: تعد الملاحظة مصدر من مصادر الحصول على البيانات، فهي تهدف إلى جمع المعلومات عن الأشياء والمواقف المحيطة بالمبحوثين، كما تكشف عن التعارض الذي يحدث بين تصريحات المبحوث وبين مشاعره وأدواته حول الأسئلة المطروحة والتي تظهر في ردود أفعاله، كما تساعد في التعرف على معلومات خفيفة لم يتم ذكرها للباحث من قبل.

1-تحليل القوى العاملة بمؤسسة سبتكس: سوف نقوم بتحليل القوى العاملة بالمؤسسة محل الدراسة من خلال عدة معايير.

جدول رقم (02): تحليل القوى العاملة من حيث الجنس:

البيان	ذكر	أنثى	المجموع
العدد	62	5	67
النسبة%	93	7	100

المصدر: تفريغ بيانات استمارة البحث.

- من خلال نتائج الاستقصاء نجد أغلب عمال المؤسسة ذكور الذين يمثلون نسبة 93% أما الإناث يمثلن نسبة 7% منهن 1 في الإطارات و4 في التقنيون.

جدول رقم (03): تحليل القوى العاملة من حيث العمر:

البيان	20الى25	25الى30	30الى35	أكثرمن35	المجموع
العدد	10	30	18	9	67
النسبة%	15	45	27	13	100

المصدر: تفريغ بيانات استمارة البحث.

- تشير نتائج الاستقصاء بأن أغلب العمال داخل المؤسسة تتراوح أعمارهم ما بين 20 الى 30 سنة بحيث يبلغ عددهم 40 عامل بنسبة 60% إلى 27% ينحصر عمرهم بين 30 و35 سنة.

جدول رقم (04): تحليل القوى العاملة من حيث المستوى التعليمي:

البيان	متوسط	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	المجموع
العدد	24	21	16	6	67
النسبة%	36	31	24	9	100

المصدر: تفريغ بيانات استمارة البحث.

نرى من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل المستوى التعليمي داخل المؤسسة محل الدراسة بأن نسبة 36% مستواهم متوسط و31% مستوى ثانوي أما المستوى الجامعي فيمثل نسبة 24% والدراسات العليا 9%

جدول رقم (05): تحليل القوى العاملة من حيث المستوى الوظيفي:

البيان	إطارات	تقنيون	منفذون	المجموع
العدد	7	15	45	67
النسبة%	11	22	67	100

المصدر: تفريغ بيانات استمارة البحث.

يشير هذا الجدول إلى أن عدد المنفذون في المؤسسة محل الدراسة 45 عامل بنسبة 67% والتقنيون بنسبة 15 فردا بنسبة 22% وأما الاطارات فيمثلون نسبة 11%.

جدول رقم (06): تحليل القوى العاملة من حيث سنوات الخبرة داخل وخارج المؤسسة:

البيان	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10	أكثر من 5 سنوات	المجموع
داخل المؤسسة	39	28	0	67
النسبة%	58	42	0	100
خارج المؤسسة	33	30	4	67
النسبة%	49	45	6	100

المصدر: تفريغ بيانات استمارة البحث.

- من خلال نتائج الاستقصاء نرى أن:

عدد العمال الذين يكتسبون أقل من 5 سنوات من الخبرة داخل المؤسسة 39% بنسبة 58 أما باقي العمال ف لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 42% أما المؤسسة ف 49% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات و 45% من 5 إلى 10 سنوات و 6% أكثر من 10 سنوات.

II- **تقسيم الوظائف:** لمعرفة كيفية تقسيم الوظائف في مؤسسة سيتكس قمنا بالدراسة التالية:

جدول رقم (07): مدى اعتماد المؤسسة في تقسيم عمالها على أساس وظيفي:

البيان	نعم	لا	المجموع
العدد	17	5	22
النسبة%	77	23	100

المصدر: تفريغ بيانات استمارة البحث.

- لقد أفادت النتائج بأن نسبة 77% تقول بأن المؤسسة تعتمد في تقسيم عمالها على أساس وظيفي أما نسبة 23% أجابت بان المؤسسة لا تعتمد في تقسيم عمالها على أساس وظيفي وذلك راجع لمعرفة المؤسسة بمدى أهمية مرحلة تقسيم الوظائف لما لها من مساهمة في تنظيم العمل لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.

جدول رقم (08): أهمية الوظائف:

البيان	وظيفة الموارد البشرية	الوظيفة المالية	وظائف الاستغلال	المجموع
العدد	9	7	6	22
النسبة%	41	32	27	100

المصدر: تفريغ بيانات استمارة البحث.

- لقد أفادت نتائج الاستقصاء بأن المؤسسة تعطي أهمية أكبر لوظيفة الموارد البشرية بنسبة 41% أما الباقي الوظائف فتمثل نسبة 59% منها 32% للوظيفة المالية و27% الوظائف الاستغلال وهذا لان طبيعة الإنتاج داخل المؤسسة محل الدراسة تعتمد بصفة كبيرة على المورد البشري .

جدول رقم (09): مدى اهتمام مؤسسة سبتكس بإدارة الموارد البشرية

البيان	نعم	لا	المجموع
العدد	14	8	22
النسبة%	64	36	100

المصدر: تفريغ بيانات استمارة البحث.

لقد توصلنا من خلال الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعطي أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية بنسبة 64% أما نسبة 36% أجابت العكس وهذه النتيجة الإيجابية تبين لنا مدى اهتمام مؤسسة سبتكس بصيانة العنصر البشري و تحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.

المطلب الثاني: تقييم أداء الأفراد بمؤسسة سبتكس

يعتبر تقسيم أداء الأفراد أحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية حيث تبنى عليه قرارات ذات أهمية كبيرة لتنمية أداء الأفراد ومن ثم تحسين مستوى الإنتاجية.

1. تقنية تقسيم الأداء بمؤسسة سبتكس:

تتم عملية تقسيم الأداء بمؤسسة سبتكس باستعمال تقنية استمارة التقييم. التي تشمل على المعلومات الأساسية لعملية التقييم والتي ملئها مرة واحدة عند نهاية فترة التقييم. ثم بعد ذلك تترجم نتائج هذه الاستمارة وبعد ذلك تقوم باتخاذ جملة من القرارات. وتتمثل هذه القرارات في:

- مكافأة القوى العاملة.

- التعيين.
- إعادة التعيين.
- الترقيّة.
- التنزيل إلى رتبة.

2. تقييم فعالية وجدوى نظام تقييم الأداء في تحسين الإنتاجية بمؤسسة سبتكس:

لقد لاحظنا من خلال ما سبق جملة من القرارات التي تتخذ على ضوء نتائج التقييم لأداء المؤسسة محل الدراسة، وذلك سنقوم بتحليل نتائج الاستمارة لتأكيد صحة هذه المعلومة.

- أثر نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للأفراد بمؤسسة سبتكس:

جدول رقم (10): مدى استخدام المؤسسة لعملية تقييم الأداء:

البيان	نعم	لا
المجموع	54	13
النسبة%	80.60	19.4

المصدر: تفريغ بيانات استمارة البحث

لقد أفادت 80.6% من عينة البحث بأن المؤسسة تقوم بتقييم أدائهم وقد بلغ عدد الذين أجابوا بذلك 7 أفراد في فئة الإطارات و 15 فرد في فئة التقنيون و 32 فردا في فئة المنفذون.

كما بلغ تعداد الذين أجابوا بعدم تقييم أدائهم 19.4% من إجمالي العينة.

جدول رقم(11): الحكم على النظام المتبع في تقييم الأداء:

البيان	مناسب	غير مناسب
المجموع	23	44
النسبة%	34.33	65.67

المصدر: تفريغ بيانات استمارة البحث.

لقد أفادت عينة البحث أن النظام المتبع في تقييم الأداء غير مناسب وقد بلغ عدد الذين أجابوا بعدم التناسب ب 44 فرد من إجمالي عينة البحث والتي بلغت 67 فرد أي نسبة 65.67% وقد توزعت

هذه النسبة على 28.57% في فئة الإطارات و66.67% من فئة التقنيون و71.11% من فئة المنفذون.

كما بلغة نسبة الذين أجابوا بأن نظام تقييم الأداء مناسب 34.33% من حجم العينة توزعت كما يلي 71.43% و33.33% و28.88% من الفئات السابقة على التوالي وهذا ما يدل على عدم فعالية النظم المتبعة في تقييم الأداء.

جدول رقم(12): مدى رضا الأفراد عن نتائج التقييم:

البيان	غير مرضية	مرضية
المجموع	26	41
النسبة%	38.8	61.19

المصدر: تفريغ بيانات استمارة البحث.

أشارت أغلبية العينة بعدم رضاهم عن نتائج التقييم وقد بلغ عدد الذين أجابوا بذلك 26 فردا بنسبة 38.8% من إجمالي العينة أما الذين أجابوا بقبولهم لنتائج التقييم فقد بلغ 41 فردا بنسبة 61.19% من حجم العينة، وتفوق هذه النتائج إلى غياب الموضوعية حيث أن التقييم يكون في أغلب الأحيان يكون على اعتبارات شخصية بين الإدارة.

جدول رقم(13): مدى شعور العامل بكفاءته في تولي منصب آخر غير المنصب الذي يشغله

البيان	نعم	لا
المجموع	40	27
النسبة%	59.7	40.3

المصدر: تفريغ بيانات استمارة البحث

أشارت 59.7% من عينة البحث بأنها يمكن لها أن تتولى منصب آخر غير المنصب الذي تشغله حاليا وقد توزعت هذه النسبة كما يلي 3 أفراد بنسبة 7.5% في فئة الإطارات و6 أفراد بنسبة 15% في فئة التقنيون 31 فردا بنسبة 59.7% في فئة المنفذون.

أما 40.3% من العينة فقد أجابوا بعدم شعورهم بإمكانية توليهم منصب آخر غير المنصب الذي يشغلونه وقد بلغ عدد الذين أجابوا بذلك 27 فردا. وهذه النتائج تبين لنا بأن العمال غير موظفين في

المناصب التي تتناسب مهاراتهم وكفاءاتهم وهذا راجع إلى وجود فجوات في نظام التقييم المتبع من طرف المؤسسة.

جدول رقم(14): مدى تأثير تقييم الأداء على زيادة الإنتاجية:

البيان	نعم	لا
المجموع	50	17
النسبة	74.63	25.37

المصدر: تفرغ بيانات استمارة البحث.

أفادت %74.63 من إجمالي عينة البحث بأن تقييم أداء العاملين يؤثر على زيادة الإنتاجية وقد بلغ عدد الذين أجابوا بذلك 50 فردا أما النسبة المتبقية والمقدرة ب 25.37% أجابوا بأن تقييم الأداء لا يؤثر على زيادة الإنتاجية وقد بلغ عددهم 17 فردا وهذا لمدى أهمية تقييم الأداء حيث يساهم في تعديل معايير الأداء و زيادة أداء العاملين و المؤسسة محل الدراسة بشكل عام.

المطلب الثالث: تحفيز القوى العاملة في تأسيس سبتكس:

تكتسب الحوافز أهمية بالغة لما لها من دور في بلوغ مستويات إنتاجية أفضل فعن طريق الحوافز يمكن لإدارة المؤسسة من توجيه أداء الأفراد نحو تحقيق الأهداف المخططة.

1. أشكال الحوافز الممنوحة للأفراد بمؤسسة سبتكس:

تتمثل الحوافز الممنوحة للأفراد في المؤسسة في نوعين : حوافز مادية وحوافز معنوية.

أ. الحوافز المادية: وتتمثل في

- العطل والراحة القانونية: تقوم المؤسسة بمنح الراحة الأسبوعية المتمثلة في 14 ساعة في الأسبوع لكل عامل باستثناء العمال الذين يعملون حسن نظام العمل المتناوب فإن يوم الراحة يعدد بالتناوب على طول أيام الأسبوع.
 - تأمينات على حوادث العمل وامتيازات الحالة على التقاعد: وتتكفل المؤسسة بجميع المصاريف الطبية للمصابين بحدوث عمل داخل المؤسسة كما يستفيد العمال عند الإحالة على التقاعد من منحة حددت ب 6 أشهر كحد أقصى.
 - الخدمات الاجتماعية: مثل المساعدات الاجتماعية للعمال(السلفيات).
 - الخدمات الصحية(الفحوصات الطبية وطلب العمل).
- ب. الحوافز المعنوية: فتعتمد المؤسسة عموما على الترقية.**

2. تقييم فعالية وجدوى التحفيز في تحسين الإنتاجية بمؤسسة سبتكس:

جدول رقم (15): مدى تقديم المؤسسة للحوافز:

البيان	نعم	لا	المجموع
عدد الأفراد	40	27	67
النسبة %	60	40	100

المصدر: تفرغ بيانات الاستمارة.

لقد أشارت النتائج الاستقصائية والخاصة بحصول الأفراد على تحفيزات بأن نسبة 60% من حجم العينة حصلت على تحفيزات بينما حوالي 40% من إجمالي حجم العينة لم تحصل على تحفيز.

جدول رقم (16): مدى إرضاء الخدمات الاجتماعية المقدمة:

البيان	مرضية	غير مرضية	المجموع
عدد الأفراد	38	29	67
النسبة %	57	43	100

المصدر: تفرغ بيانات الاستمارة.

لقد أفادت عينة البحث بأن الخدمات الاجتماعية المقدمة لهم كحوافز مادية مرضية، حيث بلغت نسبة عدد الذين أجابوا بالرضا من حجم عينة البحث 57% كما أفادت نسبة 43% بأن هذه الحوافز غير مرضية، والتدقيق في هذه الإجابات نجد أن 29% من فئة الإطارات و40% من فئة التقنيون 47% من فئة المنفذون أفادوا بأن الخدمات الاجتماعية المقدمة لهم من طرف المؤسسة مرضية بينما النسب 71% و60% و53% من الفئات السالفة الذكر أجابوا بعدم الرضا على الخدمات الاجتماعية.

جدول رقم (17): التسهيلات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة:

البيان	مناسبة	غير مناسبة	المجموع
عدد الأفراد	47	20	67
النسبة %	70	30	100

المصدر: تفرغ بيانات الاستمارة.

كما أشارت عينة البحث إلى التسهيلات الاجتماعية المتمثلة في خدمات النقل والإطعام ووسائل العلاج... الخ بأنها مناسبة وبلغت نسبة عدد الذين أجابوا بذلك 70% بينما نسبة 30% من إجمالي عينة

البحث أجابوا العكس ومن نتائج السؤالين السابقين نلاحظ نجاعة وفعالية الخدمات والتسهيلات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة.

جدول رقم (18): مدى ملائمة ظروف العمل بالمؤسسة

البيان	تساعد	تساعد إلى حد ما	لا تساعد	المجموع
عدد الأفراد	17	20	30	67
النسبة%	25	30	45	100

المصدر: تفريغ بيانات الاستمارة.

كما أشارت عينة البحث فيما يتعلق بظروف العمل المادية كحواجز بأن هذه الظروف لا تساعد على العمل حيث بلغت نسبتها 45% بينما عدد الذين أجابوا بأنها تساعد أو لا تساعد إلى حد ما بلغت نسبتها 55% من إجمالي عينة البحث والمبالغة 67 فردا وهذه النتيجة تبين لنا بأن هذه المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بتهيئة ظروف العمل المساعدة على العمل.

جدول رقم (19): منح فرص الترقية

البيان	مناسبة	غير مناسبة	المجموع
عدد الأفراد	33	34	67
النسبة%	49	51	100

المصدر: تفريغ بيانات الاستمارة.

فيما يخص الترقية فقد أشارت النتائج بأن 51% من حجم العينة نرى بأن فرص الترقية غير مناسبة، في حين يرى 49% بأنها مناسبة وتدل هذه النتائج أن الأفراد غير راضين عن نظام الترقية وأنه لا يتوافق مع طموحاتهم المهنية.

جدول رقم (20): مدى تحسين التحفيز لأداء العمال:

البيان	يحسن	يحسن نوعا ما	لا يحسن	المجموع
العدد	15	4	3	22
النسبة%	68	18	14	100

المصدر: تفريغ محتوى الاستمارة.

نستنتج من هذا الاستقصاء بأن التحفيز يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بنسبة 86% منها 6 إشارات و13 تقنيين أما النسبة المتبقية 18% و 14% أجابت بان التحفيز يحسن نوعا ما أو لا يحسن على الترتيب وهذه النتيجة تبين لنا مدى التأثير الإيجابي لنظام التحفيز المتبع داخل المؤسسة سبتكس في تحسين الأداء للعمال.

المبحث الثاني: تحليل الاحتياجات الوظيفية للموارد البشرية في مؤسسة سبتكس:

تعتمد مؤسسة سبتكس في تحليل احتياجاتها الوظيفية على عدة أنظمة وهي نظام توظيف القوى العاملة، نظام دفع الأجور ونظام التدريب.

المطلب الأول: توظيف القوى العاملة في مؤسسة سبتكس:

إن التوظيف السليم للموارد البشرية يعتبر أحد الدعائم الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، ذلك أن هذه الخطوة تعتبر مفتاح النجاح بالنسبة لأي مؤسسة، ومن أجل نجاح هذه العملية على كل مؤسسة أن تحترم الخطوات الرئيسية لتوظيف الموارد البشرية بها.

1. تحليل الأعمال بمؤسسة سبتكس:

يهدف نشاط تحليل الأعمال إلى تحسين الإنتاجية من خلال تحقيق نوع من التوازن بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات شاغلها ويساهم تحقيق هذا التوازن في تنمية أداء الأفراد وتحقيق الرضا الوظيفي وإبراز القدرات الكامنة وهو ما يؤدي في الأخير إلى تحسين إنتاجية المؤسسة.

تقييم فعالية وجدوى نشاط تحليل الأعمال في تحسين الإنتاجية في مؤسسة سبتكس:

لقد قمنا بطرح جملة من التساؤلات على عينة البحث وكانت الإجابات كما يلي:

جدول رقم (21): مدى تناسب العمل المقام به مع القدرات والمؤهلات العلمية والخبرات:

البيان	مناسب تماما	يتناسب إلى حد ما	لا يتناسب إطلاقا
المجموع	12	41	14
النسبة %	18	61	21

المصدر: تفرغ محتوى الاستمارة.

لقد أفادت 18% من إجمالي عينة البحث بأن العمل الذي يقومون له يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم وبالتدقيق بهذه النتيجة نجد أن 29% من فئة الاطارات و20% من فئة التقنيون و16% من فئة المنفذون ارتأوا بأن هذه الأعمال مناسبة، بينما نسبة 61% من إجمالي عينة البحث أجابوا بأن هذه المهام تتناسب إلى حد ما قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم وتوزعت هذه النسبة إلى 4 أفراد و7 أفراد و30 فردا لفئات السابقة على التوالي أما النسبة المتبقية والتي تمثل 18% ذكرت بأن هذه المهام غير مناسبة تماما لقدراتهم ومهاراتهم.

ويرجع عدم التوافق بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات شاغلها إلى سوء أو ضمن تحليل الأعمال وسوء الاختيار والتعيين عند توظيف القوى العاملة.

جدول رقم (22): توزيع أعباء العمل مع أعضاء الفريق:

البيان	توزيع عادل	توزيع غير عادل
المجموع	13	54
النسبة%	19	81

المصدر: تفريغ محتوى الاستمارة.

أجابت 19% من إجمالي عينة البحث بأن توزيع أعباء العمل يعتبر توزيع عادل وبالتدقيق في هذه النتيجة نجد أن عدد الأفراد الذين أجابوا بذلك يتوزعون كما يلي:

2 في فئة الإطارات و5 أفراد في فئة التقنيون و6 أفراد في فئة المنفذون وتعتبر هذه النسبة ضعيفة لذا ما قرنت بعدد الذين أجابوا بأن أعباء توزيع العمل هو توزيع غير عادل حيث بلغت نسبة هؤلاء 81% من إجمالي عينة البحث وقد وزعت هذه النسبة إلى 5 أفراد و10 أفراد و39 فردا من الفئات السابقة على التوالي، وترجع هذه النتائج إلى سوء عملية وصف وتصنيف الوظائف والتي أفرزت مناصب تكون فيها المهام مكثفة ومناصب أخرى تكون فيها المهام قليلة ويولد هذا لدى الأفراد شعور بالاستغلال غير عادل لهم وهو يدفعهم إلى التباطؤ في أداء المهام المكلفين بها مما يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة.

2. عملية الاختيار والتعيين بمؤسسة سبتكس:

يعد تقييم نشاط الاختيار والتعيين ذو أهمية كبيرة فهو يعكس لنا مدى سلامة وموضوعية النشاط ومدى مساهمته في تحسين الإنتاجية فالتقييم يوضح لنا عدة أمور لعل أهمها ما يلي:

- مدى نجاح إجراءات الاختبار والتعيين وعلى الأخص اختبارات انتقاء أفضل المتقدمين لطلب العمل.
- مدى مراعاة الدقة والعدالة في عملية الاختبار.

أثر نشاط الاختبار والتعيين على الأداء الوظيفي للأفراد بمؤسسة سبتكس:

لقد قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة على عينة البحث وكانت الإجابات كما يلي:

جدول رقم (23): مدى رضا العمال عن العمل الذي يقومون به:

البيان	راض	راض إلى حد ما	غير راض
المجموع	22	38	7
النسبة%	32.83	56.71	10.44

المصدر: تفريغ محتوى الاستمارة.

يتضح لنا من خلال الجدول ما يلي:

10.44% من إجمالي العينة أفادوا بأنهم غير راضون على الأعمال التي يقومون بها وأن هذه الأعمال لا تتوافق مع ميولهم الشخصي وعلى رغبتهم فيها، وقد توزعت هذه النسبة إلى فردين من فئة التقنيون.

5 أفراد في فئة المنقذون ، بينما أشارت نسبة 56.71% من حجم العينة بأنهم راضون إلى حد ما على الأعمال التي يقومون بها، وقد وزعت هذه النسبة إلى 5 و 8 و 25 فرد على الفئات التالية: الإطارات، التقنيون المنقذون على التوالي.

كما أشارت نسبة 32.83% بأنهم راضين تماما على الأعمال التي يقومون بها وقد وزعت هذه النسبة إلى 5.2 و 15 فرد في الفئات على التوالي.

جدول رقم (24): مدى شعور العامل بأن قدراته ومهاراته يستفاد منها كما يلي:

البيان	نعم	لا
المجموع	55	12
النسبة%	82.08	17.91

المصدر: تفريغ محتوى الاستمارة.

لقد أشارت نسبة 17.91 من عينة البحث والبالغ عددهم 12 فرد بأن قدراتهم ومهاراتهم لا يستفاد منها كما ينبغي وبالشكل المطلوب وقد وزعت هذه النسبة إلى فرد في فئة الإطارات و 4 أفراد في فئة

التقنيون و 7 أفراد في فئة المنفذون، كما أشارت النسبة المتبقية والبالغ عددهم 55 فرد أي 82.08 من حجم العينة بأن قدراتهم ومهاراتهم يستفاد منها في وظائفهم المختلفة، وتؤكد لنا هذه النتائج بأن نشاط الاختيار والتعيين يساهم إلى حد ما في تحسين الإنتاجية من خلال الاستفادة القصوى من الإمكانيات والقدرات ومهارات الأفراد بالمؤسسة.

جدول رقم (25): مدى إحساس العمال بالانسجام والاندماج مع العمل الذي يقومون به.

البيان	نعم	لا
المجموع	53	14
النسبة%	79.10	20.89

المصدر: تفريغ محتوى الاستمارة.

أفادت نسبة 79.10% من حجم العينة يشعرون بالانسجام مع أعمالهم وقد وزع عدد الذين أجابوا بذلك إلى 5 أفراد في فئة الإطارات و 12 فرد في فئة التقنيون و 36 فرد في فئة المنفذون، بينما النسبة المتبقية والبالغ عددهم 14 فرد من حجم العينة أشاروا بعدم انسجامهم مع أعمالهم وتعد هذه النسبة متوسطة مقارنة بالذين أجابوا بالانسجام.

إن هذه النتيجة تؤكد لنا بأن نشاط الاختيار والتعيين يساهم مساهمة محدودة في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة.

المطلب الثاني: الأجور بمؤسسة سبتكس:

لقد رأينا في الجزء النظري أن نظام دفع الرواتب والأجور يهدف إلى تحقيق نوع من التوازن بينما يقدمه الأفراد من جهد وما يأخذونه مقابل هذا الجهد من أجور ومرتببات ولقد قلنا بأن هذا التوازن يضمن تحقيق الرضا للأفراد وهو ما يمثل محور تحسين أداء الأفراد ومن ثم تحسين مستوى الإنتاجية كما رأينا كذلك أن نظام الأجور التشجيعية هو نظام عادل للدفع فهو يهدف إلى تحسين المستويات الإنتاجية من خلال تحقيق التوازن أي تحقيق السيطرة على الأجور وكبح ميلها على الارتفاع دون مقابل، وثانياً تحسين أداء الأفراد من خلال تحفيزهم على العمل وبذل الجهد لتحقيق الزيادة في أجورهم، ولا شك أن تحقيق هذين الهدفين يؤثران على الإنتاجية وتحسين مستواها بناءً على هذا فإننا سنحاول أن نقيم مدى فعالية النظام في دفع الأجور وانعكاساته على الإنتاجية من خلال العناصر التالية:

1. مقارنة تطور إنتاجية العمل والإنتاجية الإجمالية مع تطور مؤشر متوسط الفرد:

لفرض تقييم مدى فعالية نظام الأجور المتبع في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة فإننا سنقوم بدراسة ومقارنة التطور متوسط أجر الفرد الواحد مع تطور الإنتاجية الإجمالية، أي أننا سنحاول أن نثبت أن الزيادة في الأجور لكي لا تكون لها انعكاسات سلبية على الإنتاجية بالمؤسسة يجب أن يتزامن معها تحسن في الإنتاجية وقد قمنا بإعداد الجدول التالي الذي يبين لنا ذلك:

جدول رقم (26): يوضح مقارنة تطور مؤشر متوسط أجر الفرد الواحد مع مؤشر الإنتاجية الإجمالية لمؤسسة سبتكس خلال الفترة 2010-2014.

البيان	2010	2011	2012	2013	2014
كتلة الأمور الموزعة	2815975.12	3410109.9	3790067.78	4391359.4	4828211.52
إجمالي عدد العمال	82	90	94	98	103
متوسط أجر الفرد الواحد	34341.16	37890.11	40319.87	44809.97	46875.84
متوسط مؤشر متوسط أجر الفرد	%100	%110	%117	%130	%136
الإنتاجية الإجمالية	1.15	1.21	1.15	0.99	1.10
تطور مؤشر الإنتاجية الإجمالية	%100	%105	%100	%86	%96

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق المؤسسة.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن التطور في متوسط أجر الفرد الواحد لا يتماشى مع التطور في مؤشر الإنتاجية الإجمالية وقد سجل المؤشرات التطورات التالية:

- في سنة 2012 تراجع مؤشر الإنتاجية الإجمالية ليصل إلى المستوى الذي كان عليه في نسبة الأساس غير أن متوسط أجر الفرد الواحد عرف ارتفاعا بنسبة 17%.
- أما في سنتين 2013 و 2014 فلقد تطورت الإنتاجية الإجمالية في نفس اتجاه تطور متوسط أجر الفرد الواحد وبلغ مؤشرهما في سنة 2014 النسبة 96% و 136% على التوالي وقياسا بنسبة الأساس
- إن النتيجة التي يمكن أن نستخلصها من خلال هذه المقارنة بين تطور مؤشري الإنتاجية الإجمالية ومتوسط أجر الفرد الواحد هو أن الزيادة في الأجور لا تتوافق مع الزيادة في

الإنتاجية بالمؤسسة وهو ما يعكس أن الأجور لا يرتبط بمستويات الإنتاجية إلى حد كبير، ويعد هذا أحد أسباب الانخفاض في الإنتاجية بالمؤسسة.

2. أثر نظام الأجور لتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد بمؤسسة سبتكس:

يهدف نظام دفع الأجور بالمؤسسات إلى تحقيق نوع من العدالة في دفع وتحقيق رضا الأفراد عن ما يأخذونه من أجور لقاء ما يقدمونه من أعمال أو خدمات للمؤسسة، وهو ما ينعكس على أداء الأفراد والإنتاجية بصفة عامة، بالإضافة إلى هذا تمثل الأجور مركز اهتمام القوة العاملة في مختلف مستوياتها التنظيمية فهي المحدد الأساسي لمستواهم المعيشي والاجتماعي، ومن ثم تحسين قابليتهم الإنتاجية بالمنظمات وانطلاقاً من هذه الأهمية للأجور ودورها في تنمية وتحسين أداء الأفراد فإننا سنحاول تقييم مدى فعالية وجدوى نظام دفع الأجور المتبعة في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة من خلال هذا الاستقصاء الذي أجريناه على عينة البحث والذي يهدف من خلاله إلى دراسة مدى مساهمة نظام الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وزيادة رغبتهم في العمل، أي بعبارة أخرى سنحاول أن نجيب عن التساؤل التالي:

- هل يساهم نظام دفع الأجور في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وزيادة رغبتهم في العمل؟
- ولأجل ذلك طرحنا مجموعة من التساؤلات على عينة البحث وقد كانت الإجابات كما يلي:

جدول رقم (27):مدى مناسبة الأجر مع الأعمال المنجزة:

البيان	مناسب	يتناسب إلى حد منا	لا يتناسب إطلاقاً
المجموع	8	17	24
النسبة%	11.94	25.37	62.68

المصدر: تقرير محتوى الاستمارة.

لقد توصلنا من خلال الاستقصاء إلى:

لقد أجمعت النسبة الكبرى من عينة البحث أن الأجور التي يتقاضونها تعتبر غير مناسبة لما يقومون به من أعمال وقد بلغت نسبتهم 62.68% من إجمالي عينة البحث وبالتدقيق في النتائج نجد أن 71.44% من فئة الإطارات و64.66% من فئة التقنيون و66.66% من فئة المنفذون أجابوا بعدم مناسبة الأجور للأعمال التي يقومون بها.

كما أفادت نسبة 25.37% من إجمالي حجم العينة بأن الأجور مناسبة إلى حد ما وقد توزعت الأفراد الذين أجابوا بهذا إلى النسب التالية: 14.28% في فئة الإطارات و 33.33% من فئة التقنيون و 24.44% من فئة المنفذون.

أما باقي حجم العينة والتي بلغت نسبتها 11.94% فقد أجابوا بأن الأجور مناسبة لما يقدمون من أعمال وبالتدقيق في النتائج نجد أن 14.28% و 8.88% للفئات السابقة على التوالي، وهذه النتائج تؤكد الطبيعة البشرية التي تطمح للمزيد من الأجر.

جدول رقم (28): طريقة منح المكافآت في مؤسسة سبتكس:

البيان	مناسبة	غير مناسبة
المجموع	15	52
النسبة	22.39	77.61

المصدر: تفريغ محتوى الاستمارة.

نرى أغلبية عينة البحث أن طريقة منح هذه المكافآت غير مناسبة وبلغت نسبة الذين أجابوا بذلك 77.61% من إجمالي عينة البحث وبالتدقيق في الإجابات نجد أن نسبة 71.43% في فئة الإطارات و 73.34% في فئة التقنيون و 80% في فئة المنفذون.

أما نسبة 22.39% أي ما يعادل 15 فردا من حجم العينة فإنهم يرون لأنها مناسبة. ويرجع الأفراد عدم مناسبة المكافآت إلى أن المعايير المعتمد عليها في منحها قليلة ولا تعكس الأداء الحقيقي للأفراد بالإضافة إلى أن طريقة منح هذه المكافآت يتم بإشراك جميع العمال حيث لا يتم التمييز بين العمال النشطين وغير النشطين.

جدول رقم (29): تأثير زيادة الأجور على الإنتاجية:

البيان	لا	نعم
المجموع	16	6
النسبة	72.72	27.27

المصدر: تفريغ محتوى الاستمارة.

72.72% من حجم العينة رأَت بأن زيادة الأجور لا تزيد في الإنتاجية وتوزعت هذه النسبة على 71.43% من فئة الإطارات و73.34% من فئة التقنيون، كما أفادت 27.27% من إجمالي حجم العينة بأن زيادة الأجور تزيد من الإنتاجية بتعداد 6 أفراد.

هذه النتائج المتواصل إليها خلال هذا الاستقصاء تؤكد عدم فاعلية نظام دفع الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الأفراد في المؤسسة.

المطلب الثالث: إعداد ومتابعة برنامج التدريب في مؤسسة سبتكس:

يؤدي التدريب إلى تحسين أداء الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو الأداء الفعال بما يخدم هدف تحسين الإنتاجية.

1. إدارة النشاط التدريبي بمؤسسة سبتكس:

تتم عملية التدريب في المؤسسة محل الدراسة عن طريق الخطوات التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- دراسة وتحليل طلب التدريب؛
- إعداد المخطط التدريبي وذلك بعد اختيار المتدربين؛
- تحديد مدة التدريب وكذا تاريخ بدء واختتام دورة التدريب؛
- تنفيذ ومتابعة برامج التدريب؛
- تقسيم النشاط التدريبي وذلك بالاعتماد على النتائج؛

تقييم فعالية وجدوى النشاط التدريبي في تحسين الإنتاجية بمؤسسة سبتكس:

لتقييم فعالية وجدوى النشاط التدريبي في تحسين الإنتاجية لمؤسسة سبتكس قمنا بالدراسة التالية:

جدول رقم (30): تقييم مدى قيام المؤسسة بالتدريب

البيان	نعم	لا	المجموع
أفراد العينة	34	33	67
النسبة%	51	49	100

المصدر: تفريغ محتوى الاستمارة.

لقد أشارت النتائج الاستقصائية والخاصة بخضوع الأفراد إلى التدريب بأن نسبة 51% من حجم العينة خضعت إلى تدريب من بينهم 5 إطارات و10 تقنيون و19 منفذ في حين أن نسبة 49% لم تخضع للتدريب.

جدول رقم (31):مدى تحسين التدريب لأداء العمال:

المجموع	لا	نعم	
67	35	32	عدد الأفراد
100	52	48	النسبة%

المصدر: تفرغ بيانات الاستمارة.

لتقييم مدى فاعلية النشاط التدريبي في تحسين أداء الأفراد قمنا بالدراسة الممثلة في الجدول السابق فتوصلنا إلى أن نسبة 48% من إجمالي العينة قد حسن بالتدريب من أدائهم لعملهم بينما 52% لم يلقوا أي تحسن جراء التدريب وهذا يرجع إلى عدم فاعلية برامج التدريب في المؤسسة.

جدول رقم (32):فاعلية المهارات المكتسبة من التدريب:

المجموع	غير كافية	كافية	البيان
67	28	39	عدد الأفراد
100	42	58	النسبة%

المصدر: تفرغ بيانات الاستمارة.

أشارت عينة البحث بأن المعارف والمهارات التي تعلموها في التدريب كانت كافية لتأدية أعمالهم بنجاح حيث بلغ عدد الذين أجابوا بالكفاية بنسبة 58% من حجم العينة بينما 42% أجابوا بأن المهارات غير كافية لتأدية أعمالهم أو مهامهم في ووظائفهم المختلفة وخاصة المنفذون لأن المؤسسة ركزت في تدريبها على فئتي الإطارات والتقنيين.

جدول رقم (33):قياس إمكانية وقوع حوادث عمل بعد التدريب:

المجموع	لا	نعم	البيان
67	37	30	عدد الأفراد
100	55	45	النسبة%

المصدر: تفرغ بيانات الاستمارة.

كما أفادت عينة البحث حول تعرضها لحوادث العمل بعد تلقيها البرنامج التدريبي بأن هناك حوالي 30. فردا من حجم العينة أجابوا بتعويضهم لحوادث عمل من بينهم 5 تقنيين و 25 عامل منفذ بينما النسبة المتبقية من حجم العينة والبالغ عددهم 37 فردا أجابوا بعدم تعرضهم لحوادث عمل بعد التدريب.

جدول رقم (34):مدى تأثير الإنتاجية على التدريب:

البيان	يؤثر	يؤثر إلى حد ما	لا يؤثر	المجموع
عدد الأفراد	10	9	3	22
النسبة%	45	41	14	100

المصدر: تفرغ بيانات الاستمارة.

- من الجدول أعلاه الذي يقيس مدى تأثير التدريب على الإنتاجية نجد أن نسبة 45 أجابت بأن التدريب يؤثر في الإنتاجية منهم 43 %إطارات و47 تقنيون أما النسبة المتبقية 41 %و14 فقد أجابت يؤثر إلى حد ما ولا يؤثر على التدريب.
- إن هذه النتائج المتواصل إليها من خلال هذا الاستقصاء تشير إلى أن التدريب يساهم مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية.

خاتمة:

لقد حاولنا في هذا الفصل أن نبين و نبرز بأن إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين الإنتاجية بمؤسسة سبتكس، و أن مساهمتها تزداد بإتباع أساليب عملية تتسم بالنجاح و الفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة.

وفي هذا الصدد قمنا بعرض أهم ممارسات هذه الوظيفة بالمؤسسة محل الدراسة؛ فبدئنا سياسة التوظيف ثم انتقلنا إلى تحليل النشاط التدريبي بالمؤسسة كما تطرقنا إلى دراسة الأجور و هيكلها و أخيرا تطرقنا إلى الحوافز الممنوحة للأفراد سواء كانت مادية أو معنوية ثم انتهينا بتقييم أداء الأفراد و تحديد أهم القرارات المتخذة على ضوء هذا التقييم.

وفي إطار تعرضنا إلى تحليل سيرورة كل نشاط من الأنشطة السابقة الذكر بالمؤسسة محل الدراسة قمنا بتقييم مدى فاعليتها في تحسين الإنتاجية من خلال دراسة مدى تحقيقها إلى الأهداف المرجوة.

حيث استعملنا في ذلك الاستقصاء الميداني باختيار عينة من عمال المؤسسة لتسجيل ردود فعلهم حول بعض الأنشطة و مدى انعكاسها على الأداء و الرضا الوظيفي.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

لقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد ودراسة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية وذلك عبر الإجابة عن تساؤلات تمثل إشكالية البحث وللاجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزأين الأول نظري والثاني تطبيقي.

في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية فابتدأنا في الفصل الأول بمحاولة معرفة مختلف وظائف المؤسسة الاقتصادية ثم تعرضنا إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية ثم تقييم الأداء وتحفيز الأفراد، وبعد ذلك تناولنا تحليل الاحتياجات الوظيفية للموارد البشرية من خلال توظيف القوى العاملة، تحديد نظام الأجور وإعداد ومتابعة برامج التدريب، أما في المبحث الأخير فقد تطرقنا إلى مفهوم الإنتاجية ومدى تأثير إدارة الموارد البشرية في تحسينها.

أما في الفصل الثاني الذي يمثل الجزء التطبيقي فقد أردنا دعم كيان البحث والتعمق في إشكاليته والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال دراسة ميدانية، وقد اخترنا مؤسسة سبنكس للنسيج لتكون حالة الدراسة لإنجاز هذا الجانب.

قمنا بإبراز مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية من خلال قيامها بمجموعة من الممارسات والتمثلة في:

توظيف القوى العاملة، التدريب، الأجور، تحفيز الأفراد وتقييم أدائهم ودراسة مدى فاعليتها في تحسين الإنتاجية من خلال انعكاسات هذه الأنشطة على الأداء والرضى الوظيفي للأفراد.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

1- تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا بإدارة الموارد البشرية أكثر من الإدارات الأخرى وذلك من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال استمارة البحث حيث صرح أغلب أفراد العينة بأن مؤسسة سبنكس تولي اهتمام أكبر بإدارة الموارد البشرية.

2- يخضع نظام الأجور ونظام توظيف القوى العاملة في مؤسسة سبنكس إلى معايير تتناسب والأعمال الموكلة للعمال.

- لا يخضع نظام الأجور في مؤسسة سبنكس إلى معايير تتناسب والأعمال الموكلة للعمال وهذا ما أفادت به نتائج تحليل الاستمارة.

- أما بالنسبة لنظام توظيف القوى العاملة فمؤسسة سبنكس تعاني من سوء عملية وصف وتوصيف الوظائف مما أثر سلبا على إنتاجيتها.

3- يؤثر كل من نظام تقييم الأداء، نظام التحفيز والتدريب على أداء العمال وعلى تحسين الإنتاجية في مؤسسة سبتكس هذه الفرضية تعتبر صحيحة وعلى تحسين الإنتاجية في مؤسسة سبتكس، هذه الفرضية تعتبر صحيحة وذلك من خلال دراستنا السابقة في الفصل الثاني وهذا ما يدل على فعالية النظم السابقة ومدى نجاعة نظام تقييم الأداء في مؤسسة سبتكس بالإضافة إلى تركيز المؤسسة في تحفيزها على الجانب المادي والترقية.

الاقتراحات والتوصيات:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة النظرية لإشكالية تأثير دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية نقدم ضمن هذه الفقرة توصيات يمكن الاستفادة منها سواء في الدراسات العلمية على مستوى صياغة وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية التي تحتاج إلى نقلة استراتيجية في تسيير مواردها البشرية، ومن أهم هذه التوصيات التي يمكن تقديمها هي:

- 1- يجب على المؤسسة اعتبار مواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول، والقدرات، والمعرفة مصدر ميزتها التنافسية بسبب إمكانية التحكم فيها، والسيطرة عليها، خاصة الموارد البشرية والكفاءات الفردية بسبب قدرتها على خلق القيمة، وبالتالي يجب على المؤسسة ضرورة استقطاب تلك الموارد والكفاءات النادرة والفريدة، والمتميزة والاحتفاظ بها، وإدراك المؤسسة الاقتصادية أن مصدر ميزتها التنافسية يكمن في جودة مخزون رأسمالها البشري والفكري، وتوظيف وتنمين معرفتها الكامنة.
- 2- إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة تدريب وتحفيز وتقييم أداء ووضع خطط وتنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية.

استبيان

1. البيانات الشخصية: ضع العلامة × في الخانة المناسبة:

- الجنس: - ذكر أنثى
- العمر: - 20 إلى 25 25 إلى 30 30 إلى 35 أكثر من 35
- المستوى التعليمي: - متوسط - ثانوي - جامعي - دراسات عليا
- المستوى الوظيفي:
 - إدارات - تقنيون - منفذون
- سنوات الخبرة داخل المؤسسة:
 - أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 - أكثر من 10 سنوات
- سنوات الخبرة خارج المؤسسة:
 - أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 - أكثر من 10 سنوات

2. تقسيم الوظائف:

- هل تعتمد المؤسسة في تقسيم عملها على أساس وظيفي؟
 - نعم - لا
- ماهي الوظيفة التي تعطيها المؤسسة أهمية أكثر؟
 - وظيفة الموارد البشرية - الوظيفة المالية - وظائف الاستغلال
- هل تعطي المؤسسة اهتماما كافيا لإدارة الموارد البشرية؟
 - نعم - لا

3. تقييم الأداء:

- هل تقوم المؤسسة بتقييم أدائك؟

- نعم - لا

- كيف ترى النظام المتبع في تقييم أدائك؟

- مناسب - غير مناسب

- هل أنت راض عن نتائج التقييم؟

- راض - راض إلى حد ما - غير راض

- هل تقييم أداء العمال أثر على زيادة الإنتاجية؟

- نعم - لا

- هل تشعر أنك كفى لتولي منصب ما لم تسمح لك الفرصة بالتوظيف في ذلك المنصب؟

- نعم - لا

4. التحفيز:

- هل تقوم المؤسسة بتقديم حوافز؟

- نعم - لا

- ما رأيك في الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة (رحلات، مساعدات مالية،

هبات...الخ)؟

- مرضية - غير مرضية

- ما رأيك في التسهيلات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة (خدمات، نقل، علاج...الخ)؟

- مناسبة - غير مناسبة

▪ كيف ترى ظروف العمل بالمؤسسة (حرارة، ضوضاء، إنارة... الخ)؟

تساعد على العمل - تساعد إلى حد ما - لا تساعد

▪ هل تحصلت على فرص الترقية؟

نعم - لا

▪ كيف ترى فرص الترقية؟

مناسبة - غير مناسبة

▪ هل يؤدي التحفيز إلى تحسين أداء العمال وزيادة الإنتاجية؟

يحسن - يحسن نوعاً ما - لا يحسن

5. توظيف القوى العاملة:

▪ هل أنت راض عن العمل الذي تقوم به؟

راض - راض إلى حد ما - غير راض

▪ هل تشعر بأن قدراتك ومهاراتك يستفاد منها كما ينبغي وبالشكل المطلوب؟

نعم - لا

▪ هل تعتقد أن العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك؟

يتناسب - يتناسب إلى حد ما - لا يتناسب

▪ كيف تجد توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي تعمل معه؟

توزيع عادل - توزيع غير عادل

▪ هل تحسون بالاندماج والانسجام مع العمل الذي تقومون به؟

نعم - لا

6. نظام الأجور:

- هل تعتقد أن الأجور الذي تلقاه مناسب بما تقوم به من أعمال وما تحمله من مسؤولية؟
- مناسب تماما - مناسب إلى حد ما - غير مناسب
- كيف ترون طريقة منح المكافآت؟
- مناسبة - غير مناسبة
- هل زيادة الأجور تزيد من الإنتاجية؟
- نعم - لا

7. نظام التدريب:

- هل تقوم هذه المؤسسة بالتدريب؟
- نعم - لا
- هل تعتقد أن التدريب الذي تحصلت عليه حسن من أدائك لعملك؟
- نعم - لا
- هل المعارف والمهارات التي اكتسبتها من التدريب كافية لأداء عملك بنجاح؟
- نعم - لا
- هل تعرضت لحوادث عمل بعد التدريب؟
- نعم - لا
- هل يؤثر التدريب في زيادة الإنتاجية؟
- يؤثر - يؤثر نوعا ما - لا يؤثر

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. ابن عنتر عبد الرحمان: إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2011.
2. أسامة كامل ومحمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لواء العالمية للشؤون الجامعية البحرين، 2006.
3. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعالي: إدارة المارد البشرية، دار المريخ، السعودية، 2003.
4. حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
5. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، 2007.
6. زاهد محمد الديري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2011.
7. سعاد نائق البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2007.
8. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة: ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر ابن عكنون، الطبعة السادسة 2008.
9. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة 2011.
10. محفوظ أحمد جودة: "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر، الطبعة 2-2014م.
11. محمد هاني محمد: "إدارة الموارد البشرية" دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2014م.
12. محمود أحمد فياض وعيسى يوسف قدارة: إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
13. مصطفى يوسف كافي: "إدارة الموارد البشرية" مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014.

14. نادر أحمد أبو شيخة: "إدارة الموارد البشرية" دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 02، 2013م.
15. ناصر دادي عدون: "اقتصاد المؤسسة" دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، بدون سنة نشر.
16. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: "الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2013.
17. نوري منير "تسيير الموارد البشرية" ديوان المطبوعات الجامعية 2010.
18. هايل يعقوب فاخوري، خضير كاظم حمود: "إدارة الإنتاج والعمليات" دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.

المذكرات:

1. بنية عمر: مذكرة ماجستير بعنوان إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الانتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، الجزائر، 2005م.
2. صيودة إناس: مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير "أهمية القرض السندي في تمويل المؤسسة"، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009م.

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
44	أهم الفروق بين الأجور والرواتب	01
79	تحليل القوى العاملة من حيث الجنس:	02
80	تحليل القوى العاملة من حيث العمر:	03
80	تحليل القوى العاملة من حيث المستوى التعليمي	04
80	تحليل القوى العاملة من حيث المستوى الوظيفي	05
81	تحليل القوى العاملة من حيث سنوات الخبرة داخل وخارج المؤسسة	06
81	مدى اعتماد المؤسسة في تقسيم عمالها على أساس وظيفي	07
82	أهمية الوظائف	08
82	مدى اهتمام مؤسسة سبتكس بإدارة الموارد البشرية	09
83	مدى استخدام المؤسسة لعملية تقييم الأداء	10
83	الحكم على النظام المتبع في تقييم الأداء:	11
84	مدى رضا الأفراد عن نتائج التقييم:	12
84	مدى شعور العامل بكفاءته في تولي منصب آخر غير المنصب الذي يشغله	13
85	مدى تأثير تقييم الأداء على زيادة الإنتاجية	14
86	مدى تقديم المؤسسة للحوافز:	15
86	مدى إرضاء الخدمات الاجتماعية المقدمة:	16
86	التسهيلات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة	17
87	مدى ملائمة ظروف العمل بالمؤسسة	18

87	منح فرص الترقية	19
87	مدى تحسين التحفيز لأداء العمال:	20
88	مدى تناسب العمل المقام به مع القدرات والمؤهلات العلمية والخبرات:	21
89	توزيع أعباء العمل مع أعضاء الفريق:	22
90	مدى رضا العمال عن العمل الذي يقومون به	23
90	مدى شعور العامل بأن قدراته ومهاراته يستفاد منها كما يلي:	24
91	مدى إحساس العمال بالانسجام والاندماج مع العمل الذي يقومون به.	25
92	يوضح مقارنة تطور مؤشر متوسط أجر الفرد الواحد مع مؤشر الإنتاجية الإجمالية لمؤسسة سبتكس خلال الفترة 2010-2014.	26
93	مدى مناسبة الأجر مع الأعمال المنجزة:	27
94	طريقة منح المكافآت في مؤسسة سبتكس	28
94	تأثير زيادة الأجر على الإنتاجية:	29
95	تقييم مدى قيام المؤسسة بالتدريب	30
96	مدى تحسين التدريب لأداء العمال:	31
96	فاعلية المهارات المكتسبة من التدريب	32
96	قياس إمكانية وقوع حوادث عمل بعد التدريب	33
97	مدى تأثير الإنتاجية على التدريب:	34

فہرس

الصفحة	المحتوى
I	بسملة
II	دعاء
III	شكر وعرهان
IV	إهداء
V	خطة البحث
أ - ج	مقدمة عامة
	الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية
2	مقدمة
3	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية تنميتها وتطويرها
3	المطلب الأول: وظائف المؤسسة الاقتصادية
18	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية
24	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين وتحفيزهم
36	المبحث الثاني: تحليل الاحتياجات الوظيفية للموارد البشرية
36	المطلب الأول: توظيف القوى العامل
43	المطلب الثاني: تحديد نظام الأجور والرواتب
51	المطلب الثالث: إعداد ومتابعة برامج التدريب
58	المبحث الثالث: الإنتاجية والعوامل المؤثرة عليها وقياسها
58	المطلب الأول: الإنتاجية والعوامل المؤثرة عليها
64	المطلب الثاني: أساليب وطرق ومقومات تحسين الإنتاجية
69	المطلب الثالث: تأثير الموارد البشرية على تحسين الإنتاجية
74	خاتمة:
	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سبتكس للنسيج
76	مقدمة
77	المبحث الأول: تقييم أداء الأفراد وتحفيزهم في مؤسسة سبتكس
77	المطلب الأول: تقديم شركة سبتكس للنسيج

82	المطلب الثاني: تقييم أداء الأفراد بمؤسسة سبتكس
85	المطلب الثالث: تحفيز القوى العاملة في تأسيس سبتكس
88	المبحث الثاني: تحليل الاحتياجات الوظيفية للموارد البشرية في مؤسسة سبتكس
88	المطلب الأول: توظيف القوى العاملة في مؤسسة سبتكس
91	المطلب الثاني: الأجور بمؤسسة سبتكس
95	المطلب الثالث: إعداد ومتابعة برنامج التدريب في مؤسسة سبتكس
98	خاتمة
100	خاتمة عامة
103	الملاحق
105	قائمة المراجع
111	قائمة الجداول
114	فهرس المحتويات