

شكر وعرفان:

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل الذين وقفوا بجانبنا
وقدموا لنا يد العون لنا

كما نتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى - الأستاذ
محمد رضا سلطانى - لكرم الإشراف على هذا العمل ولما
قدمه من توجيهات وجهود متواصلة ومتابعة مستمرة
كان لها أثر كبير وفضل عظيم في إنجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر وإلى الذين استقبلونا برحابة صدر
في مؤسسة LG الولاية تيسمسيلت، حيث أجابوا على أسئلتنا
واستفساراتنا.

جزاهم الله كل خير.

الإهداء:

أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى التي أوطأنا الله بها خيرا، إلى التي جعلت الجنة تحت أقدامها إلى التي
منحتني الحب والعنان والرعاية إلى التي حملتني تسعا وزادتها ضعفا ووهنا
إلى التي ما فتأت تنصح وترشدني....
إلى أمي الغالية حفظها الله.

إلى الذي صهر الليالي ليعلننا سعادة والذي منحني أسمى عبارات الحب
والوفاء إلى الذي ورثت منه المثل والمكارم والأخلاق إلى الذي علمني الصبر
والعزة والشموخ.

هو ذلك أبي

إلى القلوب التي أحببني وتابعتني حتى بلوغ هدفي هذا.....أخواتي:
فاطمة، أمينة، نورة.

إلى إخواني الذين كانوا سندا لي على كل عسير :

رابع، عبد الله.

إلى كل العائلة والأقارب.

إلى من جمعني بها صلة الصداقة والأخوة في الدراسة ومشوار الحياة:
زهرة.

إلى من تشدني إليهم الذكريات الجميلة وحنين الأيام الخالية فيحملني إليهم
شوق اللقاء

إليكن صديقاتي: نسيم، سهام، عائشة، سعاد، إيمان.

إلى بسملة العيون البريئة التي بوجوههم تملأ الروح سرورا:

هاجر، بشرى، طمطومة، هديل، عائشة، شمسو، إسلام، سرين

إلى كل من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي.

الإهداء:

أشكر الله وأحمده الذي وفقني في إنجاز هذا العمل إلى من فارقوا
عيني ولم يفارقوا قلبي جدي وجدتي. أَدْعُوا الله سبحانه وتعالى أن
يسكنهم فسيح جناته ويجعل قبرهمما روضة من رياض الجنة، والرحمة
والمغفرة للمرحومين..

إلى قرة العين...إلى أعظم الرجال صبرا ورمز الحب والعطاء...إلى الذي
تعبد كثيرا من أجل راحتي أفنى حياته من أجل تعليمي وتوسم في درجات
العلم والسمو إلى ذلك الرجل الكريم...أبي العزيز
إلى من جعلت الجنة تحت قدميها...إلى التي حرمت نفسها وأعطتني من
نبع حنانها سقتني...إلى تلك المرأة العظيمة...صديقتي وحبيبتي أمي
الحنونة.

إلى من جمعني معهم ظلمة الرحم...إخواني: أحمد، الحاج، علي، عبد
القادر.

وأخواتي: أمينة، كريمة، سامية.

إلى بسملة الروح البريئة التي تملئ الروح والسرور: نور الهدى، رياض، نور
الإيمان، سارة، آدم، وليد، هبة الرحمان، عبد النور.

إلى من شاركني في إنجاز هذا العمل أختي وصديقتي وحبيبتي العونية
إلى من تقاسمت معهم حلو الحياة ومرها...وإلى من أعتز بصديقتهم...،
نسيمة، سعاد، إيمان.

إلى من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

ملخص الدراسة:

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية إدارة الموارد البشرية وذلك أن المورد البشري هو السبيل في تحقيق الأهداف المرجوة ، كما هدفت إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية في مؤسسة LG بولاية تيسمسيلت .

حيث تم جمع البيانات من الكتب والرسائل كما إستعنا بتوزيع الإستبيان الذي قسم على كل موظفي مؤسسة LG بولاية تيسمسيلت حيث بلغ عددهم 15 موظف وموظفة .

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك صعوبات تواجه المؤسسة منها المنافسة من قبل المؤسسات ، كما أظهرت الدراسة أن الموظفين راضين بعملهم ويؤدون فيه على أتم وجه .

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، الإنتاجية، الكفاءة الإنتاجية

Abstract:

The aim of the study was to know the importance of human resource management, that the human resource is the way to achieve the desired goals, and to know the role of human resources management in raising the productive efficiency in the economic institutions of the LG Corporation in the state of Tismelt.

Where the data was collected from books and letters. We also distributed the questionnaire which was distributed to all employees of LG Corporation in the state of Tismelt, where they numbered 15 employees and employees.

The study found that there are difficulties faced by the institution, including competition by institutions, and the study showed that employees are satisfied with their work and perform in full.

Keywords: Human Resources, Human Resources Management, Productivity, Productive Efficiency

الفهرس

البسمة

الشكر

الإهداء

فهرس المحتويات.

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

الملخص

08..... مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

تمهيد الفصل :

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية 17

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية 17.....

المطلب الثاني: تطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية. 22.....

المطلب الثالث: أهمية ودور الموارد البشرية 25.....

المطلب الرابع: عناصر إدارة الموارد البشرية..... 28.....

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الموارد البشرية..... 30...

المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية. 30.....

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية..... 34.....

المطلب الثالث: مهام إدارة الموارد البشرية..... 39.....

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة البشرية..... 41.....

45..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للكفاءة الإنتاجية.

تمهيد الفصل:

- المبحث الأول: ماهية الكفاءة الإنتاجية.....47
- المطلب الأول: مفهوم الكفاءة الإنتاجية47
- المطلب الثاني: أهمية الكفاءة الإنتاجية.56
- المطلب الثالث: أنواع الكفاءة الإنتاجية.59
- المبحث الثاني: أساسيات الكفاءة الإنتاجية.61
- المطلب الأول: أساليب وطرق تحسين الكفاءة الإنتاجية.61
- المطلب الثاني: معدلات ومؤشرات الأساسية للكفاءة الإنتاجية64
- المطلب الثالث: مقاييس الكفاءة الإنتاجية.66
- المطلب الرابع: العوامل المؤثرة والمحددة في الكفاءة الإنتاجية.....69
- خلاصة الفصل.....74

الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة LG:

تمهيد الفصل:

- المبحث الأول: ماهية مؤسسة LG.....76
- المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.....76
- المطلب الثاني: تاريخ ونشأة المؤسسة.....77
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.80
- المطلب الرابع: إستراتيجيات مؤسسة LG وأهدافها.....81
- المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.82
- المطلب الأول: علاقة إدارة الموارد البشرية بالكفاءة الإنتاجية.....82

| | |
|----------|------------------------------------|
| 84..... | المطلب الثاني: عرض وتحليل المعطيات |
| 102..... | المطلب الثالث: النتائج والتوصيات |
| 104..... | خلاصة الفصل |
| 105..... | خاتمة |
| 106..... | قائمة المراجع |
| 110..... | الملاحق |

فهرس الجداول:

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|---|-------|
| 36 | وظائف إدارة الموارد البشرية | 01 |
| 70 | العوامل المؤثرة والمحددة على مستوى الكفاءة الإنتاجية | 02 |
| 84 | توزيع العينة حسب الجنس | 03 |
| 85 | توزيع العينة حسب المؤهل العلمي | 04 |
| 86 | توزيع العينة حسب السن | 05 |
| 87 | توزيع العينة حسب سنوات الخبرة | 06 |
| 88 | توزيع العينة الدورات التكوينية | 07 |
| 89 | الكوادر البشرية في المؤسسة | 08 |
| 90 | الحوافز المقدمة | 09 |
| 91 | فرص الترقية | 10 |
| 92 | الخدمات الاجتماعية المقدمة | 11 |
| 93 | علاقة الموظف بمسؤول المؤسسة | 12 |
| 94 | المسار الوظيفي | 13 |
| 95 | طريقة العمل | 14 |
| 96 | الكفاءة الإنتاجية من مسؤولية المؤسسة | 15 |
| 97 | علاقة الكفاءة الإنتاجية بالأداء التنظيمي للموارد البشرية | 16 |
| 98 | الاهتمام بالموارد البشرية له دور في زيادة الكفاءة الإنتاجية | 17 |
| 99 | علاقة الحوافز بالكفاءة الإنتاجية | 18 |
| 100 | العراقيل التي تقف أمام زيادة الكفاءة الإنتاجية | 20 |
| 101 | تأثير المنافسة على الكفاءة الإنتاجية | 21 |

قائمة الأشكال:

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 34 | وظائف إدارة الموارد البشرية | 01 |
| 71 | العوامل المؤثرة والمحددة على مستوى الكفاءة الإنتاجية | 02 |
| 82 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة | 03 |
| 84 | توزيع العينة حسب الجنس | 04 |
| 85 | توزيع العينة حسب المؤهل العلمي | 05 |
| 86 | توزيع العينة حسب السن | 06 |
| 87 | توزيع العينة حسب سنوات الخبرة | 07 |
| 88 | توزيع العينة حسب الدورات التكوينية | 08 |
| 89 | الكوادر البشرية في المؤسسة | 09 |
| 90 | الحوافز المقدمة | 10 |
| 91 | فرص الترقية | 11 |
| 92 | الخدمات الاجتماعية المقدمة | 12 |
| 93 | علاقة الموظف بمسؤول المؤسسة | 13 |
| 94 | المسار الوظيفي | 14 |
| 95 | طريقة العمل | 15 |
| 96 | الكفاءة الإنتاجية من مسؤولية المؤسسة | 16 |
| 97 | علاقة الكفاءة الإنتاجية بالأداء التنظيمي للموارد البشرية | 17 |
| 98 | الاهتمام بالموارد البشرية له دور في زيادة الكفاءة الاجتماعية | 18 |
| 99 | علاقة الحوافز بالكفاءة الإنتاجية | 19 |
| 100 | العراقيل التي تقف أمام زيادة الكفاءة الإنتاجية | 20 |
| 101 | تأثير المنافسة على الكفاءة الإنتاجية | 21 |

تمهيد

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة، والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة، ترعى شؤون العاملين بالمنظمة وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين، ومن أجل الإحاطة بالمفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين نتناول في المبحث الأول تعريف إدارة الموارد البشرية والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها ، وفي المبحث الثاني أهداف إدارة الموارد البشرية ووظائفها والتحديات التي تواجهها.

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

لم يعد هناك شك أن المورد البشري هو أحد المقومات الأساسية لنجاح المنظمة بل يمكن القول أنه المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح حيث إن توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولية يمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المنظمة وإستخدام إمكانياته المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة .

المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

أولاً : تعريف الموارد البشرية

فيما يلي أهم التعريفات الخاصة بالمورد البشري :

هي مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة ، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى الأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل.¹

هي تشمل جميع الفئات الذين يمكن إعدادهم للدخول في دائرة الإستغلال الإقتصادي بدءاً من الأطفال الرضع الى الشيوخ المسنين .

أما ذلك الجزء معد فعلاً للمساهمة في عملية الإنتاج فيعد من عوامل الإنتاج وذلك الجزء الذي يساهم فعلاً في العملية الإنتاجية يعتبر مدخلات ومعنى ذلك أن أقصى ما يمكن المشاركة به في العملية الإنتاج أما إذا كان حجم المدخلات أقل من حجم عوامل الإنتاج فإن الفرق بينهما يمثل عوامل الإنتاج في حالة بطالة.²

الموارد البشرية تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين تتمثل الأولى في الموارد البشرية الإقتصادية والتي تشير إلى جزء من الموارد البشرية التي تملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الإجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله . وتتمثل المجموعة الثانية في الموارد غير الإقتصادية، والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط إقتصادي.³

- الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما

¹ طاهر محمود الكلالدة ، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، (عمان : دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، 2008)، ص 15.

² محمد الصيرفي ، الادارة الالكترونية للموارد البشرية ، (الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع ، 2009)، ص 84.

³ مكارم جميلة ، العكاف فتيحة ، دور الكفاءة البشرية في تنمية المؤسسة الاقتصادية ، شهادة ليسانس غير منشورة ، (المركز الجامعي تيسمسيلت

معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2013/2014)، ص 4.

بينهم من حيث تكوينهم ، خبرتهم ، سلوكهم ، إتجاهاتهم ، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية ، وتستعمل المنظمة هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها ، وتصميم وتنفيذ إستراتيجياتها .

ويتطلب إجراء التغيير لصالح المنظمة ، اهتماما وتخطيطا مسبقا لتوجيه الأفراد وتغيير تصرفاتهم في مختلف المجالات .
وتختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى ، حسب مستوى تطور معارفهم وكفاءاتهم وقدراتهم ، ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد العاملين .¹

-يعتبر بيتر داركر Praker Druker زعيم مدرسة الإرادة بالأهداف MBO أن الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي ، وأن كل منظمة لها مورد حقيقي وهو الفرد أو الإنسان ، وهي الموارد الكامنة في أي منظمة وهي مصدر كل نجاح إذ تم إدارتها بشكل جيد وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها .

-الموارد البشرية يقصد به كل من يعيش على أرض الدولة ، السكان ، بصفة دائمة أو المؤقتة ، ويمكن للدولة أن تستخدمه في مجالات الإنتاج أو الخدمات ، ويمثل مصطلح الموارد بهذه الصفة قطاع المشتغلين وقطاع المتعطلين أو العاطلين وقطاع ثالث خارج عن القطاعين السابقين وهم المرأة غير العاملة والمحالون على المعاش " أي المتقاعدين " وذوو العاهات " أي المعوقين غير القادرين على العمل " والأطفال وأخيرا الطلبة أو من هم في مرحلة الدراسة والتكوين .²

-يمثل المورد البشري جميع الأفراد العاملين داخل المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين الذي تم توظيفهم لأداء كافة وظائف وأعمال المؤسسة وذلك من أجل تحقيق أهدافها المستقبلية. فالمورد البشري يقدم للمؤسسة مساهمات على شكل مؤهلات علمية وخبرات ومهارات وجهد يتلقى مقابل ذلك تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة.³

ويمكن القول أيضا بأن تنمية الموارد البشرية هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند المورد

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية،(الجزائر :مديرية النشر لجامعة قلمة،2004)،ص.25.

² نور الدين حاروش ،إدارة الموارد البشرية،(الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع،2011)،صص16.15.

³ جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ،(الإسكندرية :الدار الجامعية ، 2006 ، ص.9.

البشري، وتنمية العمل الجماعي وشحن الفريق.¹

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية

تباينت وتعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعينة بالعنصر البشري في المنظمات وإن كان فيها فيما مضى أكثرها إنتشار تسمية "إدارة الأفراد" وإدارة الأفراد هذه تعرف بأنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة . أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبالعلاقاتهم في المنظمة ، الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وإلى تحقيق العدالة فيما بينهم ، كما عرفت بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة .

-وعرفت أيضا بأنها مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل الوظائف، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وترقيتهم، نقلهم، وتصميم هيكل أجورهم، وتدريبهم، وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم.²

- إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها . أو هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم ن في إطار تحقيق ماهي إلا مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وتنظيم المحافظة عليهم.³

-هي جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة هي الموارد البشرية ، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة ، بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.⁴

-هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد ، والحفاظ عليهم بفرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية .

-ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية أيضا بأنها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة

¹ وهيبية سراج، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستخدم في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة فرحات عباس سطيف: قسم إدارة الأعمال، 2011/2012)، ص.25.

² نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، 2013)، ص.24.

³ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014)، ص.36.

⁴ إبراهيم عباس الخلاي، تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها، (القاهرة: دار الفكر العربي، 2013)، ص.86.

- بالتواحي البشرية ، التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه .¹
- وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها : (الأنشطة العلقمة بمحصل المنظمة على احتياجاتها من الإدارة القادرين على العمل ، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية) .²
- تعد إدارة الموارد البشرية أحد فروع الإدارة والتي تعرف بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة إستغلالاً أمثل ، عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة و الرقابة للوصول إلى هدف محدد.
- لقد عرف (Jackson, Etal, 2009xviii) الموارد البشرية بأنها " جميع الناس الذين يسهمون حالياً في إنجاز أعمال المنظمة، وأولئك الناس الذي يحتمل أن يساهموا مستقبلاً، وكذلك الناس الذين قد أسهموا في الماضي القريب وتركوا المنظمة.
- وعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "نشاط مهمة تتضمن جميع النشاطات التي تستخدمها المنظمات للتأثير في قدرات وسلوكيات ودوافع العاملين لديها.
- أما (Gupta, 2009:4) فقد عرف إدارة الموارد البشرية بأنها "مجموعة الوظائف والنشاطات المعتمدة والمعتمدة لجميع العاملين والمنظمات معا من أجل تحقيق أهداف كل منهما.³
- وفي تعريف آخر لنفس الكاتب إدارة الموارد البشرية هي " الحقل العلمي في الإدارة يعني الذي يختص بتخطيط تنظيم ومراقبة نشاطات أو وظائف واستقطاب العاملين وتعيينهم والاحتفاظ بهم والاستفادة منهم بحيث:
- تتحقق أهداف المنظمة.
- يتم خدمة أهداف جميع العاملين في جميع المستويات بدرجة عالية.
- يتم الأخذ بعين الاعتبار أهداف المجتمع وخدمتها بشكل مناسب.⁴
- إدارة الموارد البشرية هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين وإدارة شؤون

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2012)، ص. 127.

² أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور المعاصر، (عمان: دار العلمية للنشر والتوزيع، ط العربية، 2012)، ص. 212.

³ محمد عبد الوهاب حسن عشناوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، (القاهرة: جمهورية مصر العربية، 2013)، ص. 123.

⁴ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الجامد للنشر والتوزيع، 2013)، ص. 19.

الموظفين والعاملين والأفراد وإدارة الأفراد القديمة وتنميتها وتطويرها إلى دراسات أكاديمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتصبح إدارة الموارد البشرية حديثة باعتبارها نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات والمنشآت ، كما أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تسعى إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية والأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية .¹

هي إدارة تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سلمية وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.²

كفاءة المؤسسات تعتمد في المقام الأول على كفاءة العنصر البشري ونجاح المؤسسات يعتمد على إيجاد أفضل العناصر البشرية ، حتى تتمكن المؤسسة من ضبط الأداء ، وتحقيق إلى الأهداف الإستراتيجية تعنى إدارة الموارد البشرية باختيار الموظفين الأكفاء للعمل في الشركة وأيضاً بالحفاظ على الموظفين الموجودين من خلال وضع البرامج والأنظمة التي تنظم العلاقة بين الشركة والموظفين وتستهدف الحصول على أفضل أداء .³

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية وفقاً للمداخل المعاصرة بأنها : "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ، ومنحها تعويض والتحفيز والرعاية الكاملة ، بهدف الاستفادة من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة " .⁴

¹ محمد سرور الحريري، طرق وإستراتيجيات "تنمية وتطوير الموارد البشرية"، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2012)، ص.15.

² المرجع نفسه، ص.16.

³ بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، (عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2009)، ص.73.

⁴ باباه ولد سيده، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير، (جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، كلية الاقتصاد والتسيير والعلوم التجارية ، 2010/2009)، ص.5.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل تاريخية منذ بداية حياة الإنسان حتى تاريخنا المعاصر وذلك على النحو التالي:

-المرحلة الأولى : ما قبل الثورة الصناعية

منذ فجر التاريخ والإنسان قادر على سد حاجياته الشخصية من مأكل ومشرب وملبس من خلال تكيفه مع البيئة المحيطة به، ثم بدأ ينتج بعض السلع المتخصصة ويتبادلها مع الآخرين، ثم بدأ بتقسيم العمل أو تخصيص العمل بينه وبين أفراد أسرته ثم بدأ يستعين ببعض الأشخاص ليساعده على تقديم السلعة وبدأت تتكون الجماعات، ثم إنتقل الإنسان إلى نظام القبائل التي تخصص وظائفها في الزراعة والصيد . وكان رئيس القبيلة هو رب العمل، ثم إنتقل إلى نظام الإقطاع وأصبح يسيطر على العمل فئة قليلة، ثم بدأت تظهر التجارة، وفكرة العمل الحر ثم طائفة حرفة محددة من العمل مما مهد لنظام الحرفيين والوسطاء لقيام نظام المصنع الذي بدأ يضم أعداد كبيرة من العاملين في مكان واحد، وتقسم فيه أعباء العمل عليهم حسب قدراتهم، ويخضعون للإشراف والرقابة الدقيقتين.¹

المرحلة الثانية : الثورة الصناعية

نجم عنها العديد من السمات التي انعكست بشكل مباشر على تطور إدارة الموارد البشرية ولعل، أبرز هذه السمات ظهور وتطور الآلات الصناعية والتوسع في استخدامها وإنشاء المصانع كبيرة الحجم في رؤوس أموالها وعدد العاملين فيها وكمية إنتاجها ، ونتيجة لكل ذلك بدأ نظام المصنع يحل محل الصناعات المنزلية وأخذ الكثير من أصحاب الحرف يهجر حرفته ويتجه للمصانع للعمل فيها. ولعل أبرز ما تميز به نظام الإنتاج داخل المصنع هو تقسيم والتخصيص الذي حقق مزايا الإنتاج الكبير وقد إستفاد ك من ذلك كل من المنظمة والعاملين والمجتمع، غير أن هذه المزايا رافقتها مجموعة من المساوئ التي أثرت في تطوير إدارة الموارد البشرية إلى حد بعيد فقد خلق الإنتاج الكبير مشكلات إدارية عديدة من بينها ضرورة فرض رقابة حازمة على العمال وضرورة الموازنة بين أجزاء العمل المختلفة تجنباً لنقاط الاختناق في العملية الإنتاجية إلى جانب ضرورة التخطيط الجيد لمختلف موارد المنظمة ومن

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشموي، مرجع سابق، ص.103.

بينها الموارد البشرية.¹

المرحلة الثالثة : ظهور الإدارة العلمية

لقد حاول فردريك تايلور Fredrick Taylor أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال عدة مبادئ أهمها:

تصميم العمل وفق قواعد منها دراسة الحركة والوقت والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم وإعطائهم الأجور وحوافز مشجعة .

المرحلة الرابعة : ظهور علم النفس الصناعي

لقد تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الاجتهاد والإصابات وأهم ما ركز عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للعاملين، وركزوا أيضا على تطوير الاختيارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل و الاختيارات النفسية .

المرحلة الخامسة: ظهور حركة العلاقات الإنسانية

لقد ركزت هذه الحركة على إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل مثل (الإضاءة وساعات العمل) بل وأيضا بالاهتمام بعاملين ، والنمط الإشرافي عليهم ، والخدمات المقدمة إليهم ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب المصنع والتي أشرف عليها ألتون مايو Elton Mayo.²

المرحلة السادسة: البدء في ظهور ممارسات إدارة الأفراد

كانت أولى المنظمات أخذا بمفاهيم الإدارة العلمية ، والعلم الصناعي والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية) وكان من أهم الممارسات : وضع شروط للتعيين واستخدام الخيارات النفسية ، ثم الاهتمام بأنظمة أجور خدمات العاملين ، وضع الفصل التعسفي .

¹ محمد بن وليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو المنهج الإستراتيجي المتكامل،(الرياض:العيكان للنشر،2008)،ص.20.

² طاهر محمود الكلالدة،مرجع سابق،ص ص 24،23.

المرحلة السابعة: البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد

قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد ، مثل التخصص في مجالات التدريب والأجور وخدمات العاملين ، والأمن الصناعي ، والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين .

المرحلة الثامنة: ظهور حركة العلوم السلوكية

أثرت هذه المرحلة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي ، ومراكز التقييم الإدارية في تغير ملامح الكثير من وظائف إدارة الأفراد .

المرحلة التاسعة: تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات

نشطت الكثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار التشريعات تقنن العلاقة بين أصحاب المال (أي المنظمات والشركات) والعاملين ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها الحد الأدنى للأجور والتأمينات والمعاشات والأمن الصناعي وصحة العاملين.¹

¹المرجع نفسه،ص.25.

المطلب الثالث: أهمية ودور الموارد البشرية.

أولاً: الأهمية والدور .

تقوم المؤسسات بإنشاء إدارة الموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها ، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة ، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى ، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية وإستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم .، بما يؤدي في النهاية إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق الأهداف المنشودة ، ومن هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ماتحتاجه المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على إستقرارها ورفع معنوياتها وتحفيزها ...

كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليقات والقوانين السارية المفعول. كان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية في السابق باعتبارها بالضرورة تكلفة ونفقات تتحملها المنظمة بدلا من اعتبارها مصدر قيمة للمنظمة.

وكان الاعتقاد السائد سابقا هو أن القيمة الاقتصادية ترتبط عادة برأس المال، الأموال، المعدات، التقنيات والتجهيزات وغيرها. غير أن التحولات والتغيرات والتحديات التي واجهتها وتواجهها المنظمات ، والأبحاث العديدة قد أثبتت أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدر قيمة .

حيث أن سياسات وممارسات استقطاب العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتقييم أدائهم وتعويضهم يمكن أن تؤثر مباشرة وبشكل كبير على مقدرة العاملين واستعدادهم ورغبتهم ودافعيتهم وحافزيتهم وولائهم لتقدم وتوفير السلع والخدمات التي يعتبرها الزبائن ذات قيمة¹.

لا تقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب ، ولكن معظم المديرين يقوم بهذه الأنشطة ويساعدهم ذلك في عدة مجالات ومن بين هذه النقاط التي تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية ما يلي :

1.النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، وذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

¹حسن حريم، مرجع سابق، ص.25.

2. تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين وكذلك المؤشرات القياسية كقياس الأداء ومعدلات الغيابات والتأخرات ومعدلات الحوادث في العمل.¹
 3. مساعدة المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المنظمة.
 4. توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى ومن هذه الإجراءات والخدمات تصيف العمل ، وإعداد وتهيئة الأفراد العاملين ، وإعداد البرامج التدريبية إدارة الأجور والرواتب والحوافز الشخصية وما إلى غير ذلك من أنشطة الموارد البشرية .
 5. اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية : وهذا معناه أن المهارات والقدرات ودوافع العمل هي أهم عنصر لتحقيق الكفاءة الإنتاجية والأجهزة ماهي إلا عوامل مساعدة لهذا المورد .
 6. قدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه فتقوم بتوظيف هذه الطاقات الكامنة في المورد وتوجيهها في إطار تحقيق أهداف المنظمة فالإدارة الفعالة للموارد البشرية تنبع من إمكانية مساهمتها في نجاح المنظمة.
- تعتبر الموارد البشرية أهم مورد إستراتيجي في المديرية .
- تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمديرية .
 - تحسين مردودية المنظمة من خلال تحسين وتطوير قدرة وكفاءة مواردها البشرية .
 - تلبية حاجات ورغبات المستهلكين.²

¹ عياد رضا، صهوان مصطفى أمين، التسيير الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية "مذكرة ليسانس غير منشورة، (المركز الجامعي تيسمسيلت :معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2013/2014)، ص.6.

² بختة حبيب، ملبكة مساوي، إدارة الموارد البشرية إلكترونيا "مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في التطوير الإداري"، مذكرة ليسانس غير منشورة، (المركز الجامعي تيسمسيلت : معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2013/2014)، ص.88.

ثانيا : العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية

هناك مجموعة من العوامل والمتغيرات في عالم اليوم ، أظهرت أهمية ودور الموارد البشرية في المنظمات ، وأهم هذه العوامل مايلي :

1. **العولمة** : زادت العولمة من حدة المنافسة الدولية ، فبعد أن كانت المنظمات تواجه منافسة محلية فقط ، أصبحت الآن تواجه منافسة من المنظمات الأجنبية . وبالتالي تزداد أهمية دور إدارة الموارد البشرية ، لمواجهة هذه التحديات .
2. **التطورات الفنية والتكنولوجيا المتلاحقة**: حيث تسبب هذه التطورات في زيادة درجة المنافسة التي تواجهها المنظمات، فهذا العامل يظهر أهمية إدارة الموارد البشرية، في تصميم الخرائط التنظيمية، وما تتضمنه من وظائف.
3. **اتجاهات جديدة في طبيعة العمل** : لقد ساهمت كل من العولمة والتطورات الفنية ، في تغيير طبيعة الوظائف والعمل ، ويرجع ذلك لسبب رئيسي وهو التحول الملحوظ من الوظائف الإنتاجية إلى الوظائف الخدمية ، وهذه الوظائف الأخيرة تتطلب نوعية جديدة من العاملين ذوي دراية ومعرفة عالية .
4. **التباين في تركيبة هيكل قوة العملة** : يعد التباين في تركيبة هيكل العمالة أحد الاتجاهات الأخرى في مجال العمل ، فقوة العمال أصبحت في معظمها أكثر تنوعا ، الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية توفير سبل الراحة والرعاية لهؤلاء الموظفين المتنوعين في خصائصهم الديمغرافية .
5. **الاتجاهات القانونية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية** : هناك العديد من القوانين التي تصدر بهدف تقييد حرية المديرين في بعض التصرفات مثل : قوانين المساواة في المعاملة بين العاملين والتي تحد من التمييز في المعاملة بينهم على أساس الجنس ، أو العرق ، أو السن ، أو اللون ، أو العقيدة .
6. **كبر حجم المنظمة، ونموها، وكبر عدد العاملين فيها،** بإضافة إلى ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.¹

¹ أحمد يوسف دودين ، مرجع سابق ، ص ص.129،130.

المطلب الرابع: خصائص إدارة الموارد البشرية

تتميز إدارة الموارد البشرية بعدة خصائص وسمات من أهمها مايلي :

1. التنوع، حيث يعد دعامة أساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية.
2. نظام متكامل ومتربط يتضمن مجموعة من الأنشطة المتصلة والمتداخلة.
3. الالتزام الأخلاقي للوصول إلى الأهداف المتفق عليها والالتزام السلوكي الذي ينعكس في الاندماج الشديد في المنظمة .
4. الطبيعة الإستراتيجية ، وهي الخاصية الأكثر أهمية لإدارة الموارد البشرية المقترنة للتكامل الإستراتيجي الذي ينبعث من رؤية الإدارة العليا والقيادة ، التي تتطلب الإلتزام الكامل من الأشخاص .
5. إدارة الموارد البشرية كنشاط رئيسي وإستراتيجي ينبعث من الإدارة الرئيسية .
6. الوصول إلى مخرجات مبنية على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال ، إدراك الخصائص ومميزات الفرد المتوفرة .
7. الأشخاص كرأس مال بشري ، ينبغي النظر إليها على أنها أصول وليست تكاليف متغيرة، بمعنى معاملتهم كرأس مال بشري .
8. إطلاق الكاقات البشرية باعتبار الفرد طاقة ذهنية، تعمل وتبدع ضمن فريق متجانس ومنه تعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة للتكلفة وذلك من خلال :
 - أ. تحليل هيكل الموارد البشرية: بتقييم الطاقات والقدرات والمهارات الفردية قياسا مع متطلبات الأداء وظروفه، وتحديد الفجوة بين الهيكل المستهدف من المعارات والقدرات وبين الهيكل المتاح، والبحث عن طرق لسد هذه الفجوة.¹
 - ب. تخطيط الأداء البشري: بتوجيه بكل القدرات والمهارات للتوافق مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، وكذا تخطيط الآليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار للمورد البشري .
 - ت. توفير العمل الجماعي : بالمشاركة الفعلية للفرد في حل المشاكل وتطوير الأوضاع المنظمة .

¹محمد الهزام ، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، شهادة دكتوراه ، غير منشورة(تلمسان : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2016) ، ص ص. 15 و16.

بالإضافة إلى الخصائص المذكورة أعلاه يمكننا إسناد بعض الخصائص التي تهدف إلى تحسين فعالية العنصر البشري والتي منها:

-المرونة : تهدف إلى البحث عن أكبر قدر من السهولة في حل المشاكل وإيجاد طرق سليمة في تسيير العنصر البشري .

-الإدماج: من خلال الإدماج تبحث المنظمة عن تعريف بسياساتها وثقافتها الداخلية من أجل إشراك جميع العمال ودمجهم ضمن مشاريع المنظمة.

-الإبداع والابتكار: يسمح بإبراز القدرات الإبداعية واستغلال أحسن الطاقات البشرية.¹

¹المرجع نفسه، ص ص. 17،18.

المبحث الثاني : أساسيات إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : أهداف إدارة الموارد البشرية

وهناك العديد من الأهداف الأساسية في إدارة الموارد البشرية ومن هذه الأهداف مايلي :

1. العمل على تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية من خلال الكوادر البشرية المتوفرة.
2. وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والأفراد والعاملين في المنظمات والمنشآت الإدارية .
3. تدريب الموظفين والأفراد والعاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية .
4. وضع استراتيجيات لاختيار أفضل الموظفين والأفراد العاملين وتطويرهم تطويرا يلي رغبات وأهداف المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة .
5. جعل الموظفين في حالة من التكيف الاجتماعي والتكيف الأسري بما يحقق تنمية وتطوير المنشآت الإدارية.
6. إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة للمنظمات والمنشآت الإدارية .
7. العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية للمنظمات والمنشآت الداخلية والخارجية.¹
8. حل مشكلات الموظفين والأفراد والعاملين إداريا وماليا واجتماعيا وأسريا لضمان تطوير المنشآت وتحقيق أهداف المنظمات بصورة إيجابية وفعالة.
9. إتاحة الفرصة للموظفين والعاملين والأفراد والإداريين بتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم في جميع المجالات الاجتماعية والأسرية والإدارية بما يحقق الاستجابة بشكل يواكب التطورات الحديثة والقوانين الخاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة.
10. إبراز الأهداف التنظيمية لدى إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون الموظفين من خلال وضع نظام شمولي وصياغة إستراتيجية حديثة للمستقبل يحقق الأهداف التنظيمية للمنشأة ككل مع التركيز على تحقيق أهداف النظام العام للمنظمة مما يؤدي إلى إحداث الترابط بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية والأنظمة العليا للمنظمات الإدارية

¹محمد سرور الحريزي ،مرجع سابق ،ص.22.

- والمنشآت التجارية ككل .
11. قيام إدارة الموارد البشرية الحديثة بتحقيق الأهداف الوظيفية والاهتمام بالأهداف الوظيفية التخصصية المتعلقة بالكوادر والموارد البشرية الحديثة .
12. التركيز على الوظائف الإدارية والوظائف التخصصية المتعلقة بالعاملين والأفراد والموظفين والإداريين في جميع الإدارات والأقسام الإدارية في المنشآت والمنظمات الإدارية المختلفة.
13. الاهتمام بتنمية وتطوير وتحقيق الأهداف الإنسانية والأهداف السلوكية لدى الأفراد العاملين والعمل على إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتوفير متطلباتهم المادية والوظيفية والإدارية .
14. التركيز على الأهداف الإنتاجية وأهداف الأعمال الإنتاجية وتحقيق الأهداف للأعمال الإنتاجية في المصانع الإنتاجية .¹
15. الاهتمام بالوظائف الإدارية لدى الأفراد العاملين في المنظمات الإدارية .²
16. تهيئة وإعداد وتمنية وتدريب وتطوير الكوادر البشرية والموارد البشرية والموظفين والإداريين والعاملين وتكويرهم تطويرا تخصصيا يواكب التخصصات العلمية والتعقيدات الإدارية بما يضمن الغوص والتعمق في الهياكل التنظيمية للمنشآت الإدارية .
17. تقديم النصائح وتوجيه الإرشادات وإعطاء التعليمات للمدراء التنفيذيين وللموظفين التنفيذيين مع وضع أنظمة مراقبة عليهم .
18. تنمية الجوانب الإدارية والعلمية والثقافية لدى الأفراد العاملين وهذا مما يساعد المدراء على فهم وتفهم الموظفين ومعرفة وتشخيص مشكلاتهم والعمل على حلها.
19. الاهتمام بالفاعلية الإدارية وتنمي الكفاءات التنظيمية والإدارية المتعلقة بالأفراد والعاملين مما يؤدي إلى رفع الأداء وزيادة الإنتاج في المنشآت والمنظمات الإدارية.
20. دراسة وتشخيص ومعرفة الصعوبات والتحديات والمشكلات الأساسية المادية والإدارية والوظيفية المتعلقة بالأفراد والكوادر البشرية والموارد البشرية والعاملين والموظفين في المنظمات والعمل على حل هذه الصعوبات

¹ المرجع نفسه ، ص.23.

وتغطي هذه المشكلات الأساسية .

21. توفير جميع الإجراءات وتطبيق القوانين المتعلقة بزيادة الإنتاجية ورفع الأداء لدى الأفراد والعاملين وإعداد برامج تدريبية وتطويرية متعلقة بالأفراد العاملين .
22. وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين والإداريين والعاملين .

كما أن هناك أهداف أخرى لإدارة الموارد البشرية وتتمثل في :¹

1. المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة .
2. توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب .
3. زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين .
4. إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة .
5. المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل .
6. إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من منظمة والموظف .
7. السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة تتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين، وأما زيادة الرغبة فتتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

¹ أحمد يوسف دودين ، المرجع نفسه ، ص. 149.

الأهداف العامة :

أهداف العاملين:

1. العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.
2. إنتهاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي الإنسانية في معاملة الأفراد العاملين .

أهداف المنظمة :

1. جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.
 2. الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة وتتماشى مع تطور نظام المؤسسة .
- وبالتالي لا بد من العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني و إدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك ، وذلك يأتي بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت .¹

¹ منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، (الأردن : دار الابتكار للنشر والتوزيع ، 2003)، ص ص.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

يمكن تصنيف الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة مجموعات رئيسية وهي :

المجموعة الأولى:

وتهدف هذه المجموعة إلى زيادة المقدرة على الأداء وهي تمثل الوظائف الآتية :

1. الاختيار والتعيين: فمن المعروف أن نجاح الفرد في عمله يتوقف إلى حد كبير على مدى ملائمة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها.
2. التدريب: فمن خلاله يتم صقل القدرات والمهارات مما يزيد من إنتاجية الفرد.
3. برامج الصحة والسلامة المهنية : وذلك من خلال تهيئة الظروف المناخية المناسبة في العمل مما يساعد على زيادة الأداء¹.

المجموعة الثانية :

وهي تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل وتمثل في الوظائف التالية :

1. القيادة الإشرافية: وذلك من خلال مساعدة الرؤساء لكي يصبحوا قادة إداريون ناجحون بما يساهم في خلق جو من التفاهم والمشاركة بينهم وبين الرؤساء .
2. العلاقات الإنسانية :
3. التحفيز : وذلك من خلال إيجاد دافعية عالية ورغبة قوية في العمل لدى العاملين .
4. التعويضات المباشرة: وذلك من خلال إعداد خطة وسياسة سليمة للرواتب والأجور في ضل تنفيذ عملية تقييم العمل.

¹محمد الصيرفي ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، (الإسكندرية :المكتب الجامعي الحديث ،2009)،ص.96.

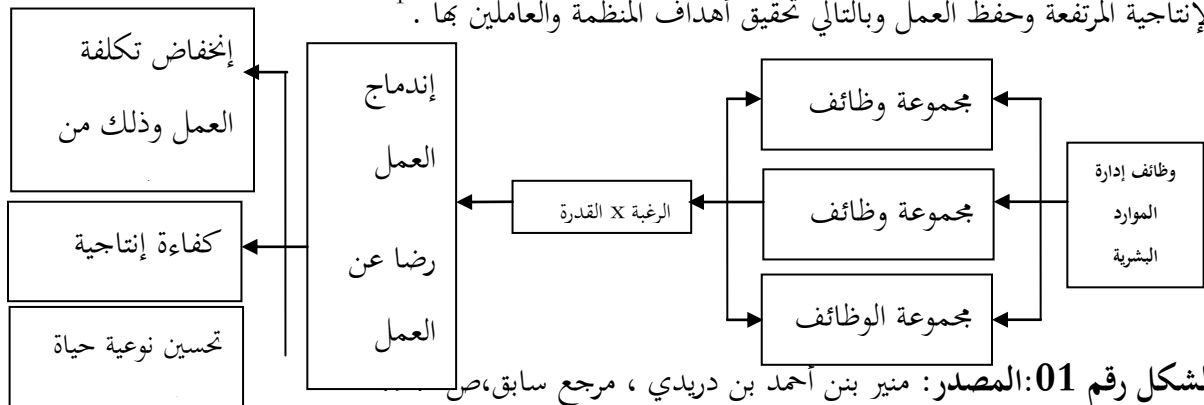
المجموعة الثالثة :

وهي تهدف إلى مساعدة المجموعة الأولى والثانية في تحقيق أهدافها وتمثل في الوظائف التالية :

1. تقييم وتحليل العمل .
2. تخطيط القوى العاملة .
3. استقطاب القوى العاملة .
4. الإتصال .
5. قياس و تقييم أداء العاملين .
6. النظام التأديبي .
7. النقل الوظيفي .

ويمثل الشكل التالي هذه المجموعات الثلاث موضحا مقدار ما تسهم به إدارة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة

الإنتاجية المرتفعة وحفظ العمل وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها .¹



¹المرجع نفسه، ص.97.

إن الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، يجب أن تتبع من خلال وضع إستراتيجية مستمدة ، و متماشية مع الإستراتيجية Strategy لها ، (وعلى أن تكون هذه الإستراتيجية مستمدة ، و متماشية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة ، و متماشية مع رؤيا ورسالة أهداف المنظمة) و تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة الوظائف وأهمها مايلي:¹

| | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| Job Nalgsis | ● التحليل الوظيفي |
| Job Description | ● الوصف الوظيفي |
| Recruitme nselection | ● نظام الإختيار والتعيين |
| Performance Appraisal | ● نظام تقييم الأداء |
| Compenstion and Benfts system | ● نظام التعويض والمكافأة |
| Human Resources Development | ● تطوير الموارد البشرية |
| Motivation and Incentives | ● نظام تحفيز الموظفين |
| Human Resources Planing | ● تخطيط الموارد البشرية |
| Organization Structure | ● وضع وتحديث الهياكل التنظيمية |
| Health and Safety | ● وضع أنظمة السلامة |

الجدول رقم 01:المصدر: أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 131

¹أحمد يوسف دودين ، مرجع سابق ،ص،ص.130،131.

ولتحقيق فهم أوسع لطبيعة الموارد البشرية، فإننا نفترض أنها مدخل يتكون من أربع وظائف أو أنشطة فرعية تتمثل في : الحصول على الأفراد ، التدريب والتنمية ، التحفيز ، الحفاظ و الصيانة . وفي كلمات بسيطة فإنه يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي : الحفاظ على العاملين ، إعدادهم ، تحفيزهم ، المحافظة عليهم . وتمارس إدارة الأفراد عددا من الوظائف ، يمكن تقسيمها إلى قسمين وهي كالآتي :¹

أ. الوظائف الإدارية : وهي الوظائف التي يمارسها أي مدير وبأي موقع وتمثل التخطيط والتنفيذ والتحفيز والرقابة .

ب. الوظائف المتخصصة أو التنفيذية :

1. وظيفة الحصول على العاملين (اختيار وتعيين العاملين) : يعرف عملية اختيار بأنها عبارة عن (

تحديد المؤهلات التي تتناسب وأهداف المنظمة من الأفراد المؤهلين الذين تم اصطفاء طلباتهم تمهيدا للتوظيف في المنظمة .

تقوم هذه الوظيفة بانتقاء أفضل المتقدمين لطلب العمل في المنظمة، وهذا طبعا بعد ما جرى استقطابهم، ويتم هذا الانتقاء وفقا لمعايير اختيار وظيفتها وظيفتها وتصميم وتحليل العمل ثم تقوم بتعيين الشخص المناسب في المكان المناسب.

2. وظيفة التدريب والتنمية : تعمل هذه الوظيفة على تدريب العاملين والموظفين وعلى حماية أنفسهم من مخاطر وإصابات العمل و أمراضه تدريبا ، من أجل مباشرة أعمالهم بشكل جيد وكذلك على تطوير مهامهم ، وهي تعتمد على الوظائف سابقة الذكر .

3. وظيفة التحفيز : تعتبر عملية التحفيز أحد أهم الوظائف في عملية إدارة الموارد البشرية إلا أنها ربما تمثل أقلها فهما وإدراكا من الناحية العملية .

4. الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم : تمثل الوظيفة الرابعة من وظائف إدارة الموارد البشرية الرئيسية وكما يتضح من الاسم فإن الهدف من الوظيفة هو ممارسة مجموعة من الأنشطة التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وتنمية الولاء لدى تلك النوعيات من العاملين .

5. وظيفة تخطيط الموارد البشرية : يقوم هذا النشاط بتقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من

¹أنس عبدا الباسط عباس، مرجع سابق، ص ص.215-218.

- حيث إعدادها وتوعيتها ويجرى ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل الوظائف .
- 6. وظيفة الاستقطاب :** تقوم هذه الوظيفة باستقطاب العدد الكافي من الموارد البشرية ، أي ترغيب وجلب هذه الأخيرة للتقدم وطلب العمل ، وهي على نتائج تصميم تحليل الوظائف الاستقطاب .
- 7. وظيفة تقييم الأداء .** توفر التغذية العكسية على مستوى أداء العاملين أي الموارد البشرية الجديدة لمعرفة مدى نجاح عملية الاختيار وكذلك بالنسبة لوظيفة التدريب و التنمية ، فهي تمدها بالتغذية العكسية لمعرفة نجاح هذه الوظيفة ، فهي تعمل على معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب .
- 8. وظيفة تقييم الوظائف :** عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة و أهمية وظيفة من وظائف المنظمة ، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل ، حيث على نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تحققه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها.
- 9. وظيفة تحليل وتصميم الوظائف :** تعمل هذه الوظيفة على تحديد مسؤوليات وواجبات الوظائف الأخرى داخل المنظمة ، لتحديد الشروط والمواصفات الواجب توفرها في الشخص الذي يعين في الوظيفة ، مع اختيار معايير انتقاء أفضل شخص ¹.

¹ حيزية عبد النور ، الرقابة الإدارية على الموارد البشرية ، شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية غير منشورة، (المركز الجامعي تيسمسيلت : فرع إعلام ألي للتسيير ، 2009/2008)، صص 16، 17.

المطلب الثالث: مهام إدارة الموارد البشرية

عند الحديث عن مهام إدارة الموارد البشرية، نبرز وجهتها نظر:

تشير وجهة النظر الأولى إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تنفذ من خلال متخصصين في إدارة الأفراد أو الموارد البشرية .

أما وجهة النظر الأخرى فتشير إلى أن جميع المديرين العاملين في المنظمة هم مديرو الموارد البشرية.

المهام المتخصصة فتمارسها إدارة الموارد البشرية بدءاً بتخطيط الموارد البشرية ، ومروراً بالتدريب وتقييم أداء العاملين ، والانتهاء بالسلامة المهنية ورعاية العاملين وذلك على النحو التالي ¹:

1. **تخطيط الموارد البشرية** : ويقصد به تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً . ويتطلب هذا تقدير طلب المنظمة من العاملين وتحديد ماهو 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 و الاختيارات، وغيرها من الأساليب لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتقديم الموظف الجديد إلى محيطه الإنساني.
4. **تصميم نظام الأجور** : أي تحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها .
5. **تصميم نظم الحوافز** : ويقصد بهذه المنظمة منح مقابل عادل للأداء المميز ، وتحديد الحوافز الفردية والجماعية . كما تعني هذه المهمة بانضباط العاملين ، ووضع نظم الترقية والنقل الخاصة بها .
6. **تصميم خطة التدريب** : وتستهدف تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات واكتسابهم المهارات المناسبة والاتجاهات الإيجابية المناسبة للعمل .
7. **تصميم نظام تقييم أداء العاملين**: وتعني وضع نظام لتقييم أداء العاملين يتضمن كيف يقوم ، ولماذا نقوم

¹ نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط 2، 2013) ، ص ص.31،32.

- ، 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 البحث 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 .¹

¹المرجع نفسه ، ص. 33.

المطلب الرابع : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

● تحديات العولمة :

تواجه المنظمات حاليا تحديا جوهريا يتمثل في عولمة الفكر في مختلف المجالات ويأتي في مقدمة ذلك الفكر الإداري والمتعلق بالنواحي التسويقية والمالية والبشرية ، ولمواجهة تحديات العولمة يجب التوسع في التعامل مع الأسواق الخارجية وإعداد العاملين ذوي القدرات الفائقة للتعامل مع المؤسسات الدولية ، و قد يقضي ذلك انتقال الأفراد من بلادهم إلى أوروبا أو الولايات المتحدة الأمريكية أو اليابان لاكتساب المعارف والمهارات الإدارية أو الصناعية أو الإنتاجية ثم العودة إلى بلادهم مرة أخرى لنقل تلك المهارات .

● تحديات الجودة :

أصبحت الجودة من العناصر ذات الأهمية البالغة التي تمكن المنظمات من الحفاظ على مراكزها القيادية في الصناعة ، وبالتالي زيادة التصدير والوقوف أمام الشركات المنافسة دوليا ، ولذا تعتمد الشركات التي تدار بالجودة إلى تقييم منتجاتها قبل إنتاجها وتسليمها للعميل ، ومن هنا إهتم الفكر الحديث بالإدارة الشاملة .

● التحديات الاجتماعية :

تواجه المنظمات الكثير من التحديات الناتجة عن التغيير في خصائص قوة العمل ومعدلات التوظيف في القطاعات الاقتصادية المختلفة ، سواء الصناعية او التجارية أو الخدمات ومنها :

- أ. التغييرات الديمقراطية لقوة العمل .
- ب. التغيير في هيكل القطاعات الاقتصادية للدولة .
- ج. إزالة فجوة المهارات لكي تتمكن المنظمات من المنافسة .
- د. التغييرات في قيم وأخلاقيات العاملين¹ .

هـ. التغييرات الشرعية والقضائية وتغير العرف والتقاليد .

حيث أن خمسة أبعاد رئيسية مثلت التحديات القانونية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية خلال العقدين الأخيرين

¹ إبراهيم عباس الخلاي ، تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها ، (القاهرة : دار الفكر العربي الملتزم للطبع والنشر ، 2013) ، ص.90.

وهي :

1. إتاحة الفرصة العادلة للتوظيف .
 2. الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين .
 3. الأجر والفوائد المناسبة لطبيعة العمل .
 4. سرية الوظيفة بحسب متطلبات العمل .
 5. الأمن الوظيفي والسلامة الصناعية .
- و.الاعتبارات والأخلاقيات .

● تحديات نظم الأداء المتميز في العمل :

تبعاً للتغيرات السريعة المتلاحقة التي تواجهها المنظمات أصبح ضرورياً تقبل العاملين لعمليات التعلم من خلال تدرجهم في حلقات مساهمهم الوظيفي، ويتضح من خلال مراعاة النقاط الآتية:

1. التغير في أدوار قوة العمل ومتطلبات المهارة .
2. التغير في طبيعة العمل الإداري، ومن أهم التغيرات زيادة أهمية العمل الجماعي والاعتماد على الفكر الإستراتيجي والرؤية وبناء الرسالة الواضحة وظهور الموظف الشامل.
3. التغير في هيكل المنظمة .
4. ازدياد أهمية قاعدة البيانات المرتبطة بنشاط الموارد البشرية في المنظمة .
5. تغير طبيعة المسار الوظيفي .¹

¹المرجع نفسه ، ص.91.

ونتيجة للتحديات السابقة فإن إدارة الموارد البشرية عليها أن تواجه هذه التحديات من خلال الإدارة الحديثة للموارد البشرية والمتمثلة في (Chiavenato, 2001:26):¹

- 1 . تبني فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة, وذلك من خلال التحول من مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية, باعتبار أن المورد البشري هو شريك في المؤسسة وليس عنصر خارجي عنها.
- 2 . ارتباط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر برسالة المؤسسة إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم في التخطيط الاستراتيجي وتطوير الوسائل والأساليب التي يستطيع من خلالها الأفراد المبادرة والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة, وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية, وهذا يتطلب إلتزام العاملين بأهداف المؤسسة ومحاولة تحقيقها والحاجة إلى التزام الأفراد تعني تعليم وتدريب العاملين كما أن الاتصالات والمساهمة في اتخاذ القرارات أصبحت متطلبات هامة للمنظمة.
- وكذلك ظهرت أهمية الارتباط بين تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي الإجمالي للمؤسسة, وذلك لتدعيم رسالة المؤسسة كما أن أهداف إدارة الموارد البشرية يجب أن تنبع من أهداف المؤسسة المتمثلة في الربح, النمو, الإنتاجية, الجودة, الابتكار, والإبداع, المرونة والتنافسية, وكذلك التقييم المستمر لأثر أنشطة الموارد البشرية على العاملين المؤسسة, وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في عالم يتسم بالتغير المستمر.
3. التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديمقراطية والمساهمة في اتخاذ القرارات , وذلك من خلال مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات , إتاحة فرص الحوار المستمر مع العاملين والاتصالات المفتوحة والمباشرة وبرامج المقترحات والمقابلات والاجتماعات المستمرة, لاتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية, وكذلك زيادة حرية العاملين في اختيار مهام عملهم والطرق اللازمة لتنفيذ هذه المهام.
4. استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي. وذلك من خلال قيام المؤسسة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها وذلك من خلال تحسين برامج التدريب والتنمية والتطوير بين العاملين. وكذلك توعية العاملين بأهمية التطوير الذاتي لأنفسهم.
5. السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين بالمؤسسة, وذلك من خلال التحول من مركزية القواعد والإجراءات إلى تصميم السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين.

¹المرجع نفسه،ص. 92.

6. التحول الكلي إلى خدمة العملاء, سواء العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين. وذلك من خلال إعتبار أن العاملين بالمؤسسة عملاء داخليين يجب إشباع حاجاتهم ورغباتهم في المؤسسة التي يعملون بها.
7. التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري. أصبحت المعرفة هي أهم الموارد المتاحة
- المنظمات الناجحة هي بالمؤسسة, وذلك من خلال توليد وهيكله وتطوير ونشر وتبادل المعرفة, وعلى ذلك فإن تلك المنظمات التي يتوافر فيها معرفة تنظيمية وتعلم تنظيمي فعال , كما أن الفعالية التنظيمية تعتمد على جذب واستخدام وتطوير وتنمية العاملين الذين يمكنهم استخدام معرفتهم لحل المشكلات, خلق أفكار جديدة, تطوير طرق عمل جديدة وإشباع حاجات و رغبات العملاء

خلاصة الفصل :

ساهمت الكثير من العوامل في نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية ، وهذا ما إستنتجناه من خلال المراحل التي عبرنا فيها عن هذا التطور ، وتتضح المهامات التي تقوم بها هذه الإدارة في السعي لحسن استغلال الطاقات البشرية المتاحة للمؤسسة .

لقد برزت تحديات جديدة في وقتنا الحالي ، تسعى إدارة الموارد البشرية للتكيف معها ، أو الإنقاص من تأثيراتها ، إذ يكون المطلوب الاستفادة من الإيجابيات ، والتقليل من الآثار السلبية إذ تمت وحدثت .

تمهيد:

تعتبر الكفاءة الإنتاجية من المواضيع التي تلقى اهتماما متزايدا في كافة الجوانب الاقتصادية في العالم ، لتأثيرها على الجوانب المختلفة للنشاط الاقتصادي سواء بالنسبة للمؤسسة أو للمستهلك أو للاقتصاد القومي ككل . ويعد الإنتاج شبه المادي والخدمي أساس ومحور نشاط المورد البشري ، ونظرا لأهمية هذا العنصر في حياة الفرد والجماعة وكذلك في استمرار نمو اقتصاديات الدول وتقدم المجتمعات ، اهتم الإنسان بإدارة موارده المحدودة في وحدات الإنتاجية مختلفة الأحجام للحصول على الكفاءة الإنتاجية المطلوبة والمتنامية، وازداد الاهتمام بهذا القطاع حتى أصبح مجالا للبحث ودراسة للمهندسين والإقتصاديين والإداريين . ومن أجل ذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض إلى الكفاءة الإنتاجية.

وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثي رئيسيين نتناول في المبحث الأول تعريف الكفاءة الإنتاجية وأهميتها وأنواعها.

وفي المبحث الثاني أساسيات الكفاءة الإنتاجية (أساليب ومعدلات ومقاييس الكفاءة الإنتاجية والعوامل المؤثرة عليها).

المبحث الأول : ماهية الكفاءة الإنتاجية

تتجسد الكفاءة الإنتاجية في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات تتميز المنظمة بتخفيض التكاليف إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مم يسمح لها برفع أداؤها إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي إلزاما واسع النظام على مستوى المنظمة .

المطلب الأول : مفهوم الكفاءة الإنتاجية

أولا : تعريف الكفاءة : (*Efficiency*)

تعرف الكفاءة على أنها قدرة المنظمة على إستغلال الموارد (المدخلات) . وبما أننا لا نستطيع قياس مدى إستغلال الموارد إلا من خلال المخرجات ، فإن الكفاءة تربط بين الموارد المستخدمة وبين المخرجات الصالحة التي أنتجت منها .¹

* إن كفاءة المشروع تعني : مدى نجاحه في إستخدام الموارد المتاحة له فكلما كانت إدارة المشروع ناجحة في تحقيق الإستخدام الأفضل لإمكانياته البشرية والمادية كلما كانت أكثر كفاءة . وتعرف الكفاءة بأنها الإنتاج بأقل تكلفة وأقل جهد وأقل هدر للطاقات .
فإختصار الوقت المحدد لإنجاز كفاءة ما لم تكن له آثار سلبية على غيره وإختصار تكاليف الكفاءة ما لم تكن له آثار سلبية على غيره .²

ثانيا : تعريف الإنتاجية (*Productivity*)

ربما أول مرة ذكرت فيها كلمة الإنتاجية *Productivity* في مقالة كتبها عام 1766 *Quesney* . وبعد هذا بقرن في عام 1883 عرف *Littre* الإنتاجية بأنها *Faculty to produce* أو الرغبة على الإنتاج . ولم تعرف الإنتاجية بطريقة دقيقة حتى أوائل القرن العشرين علر أنها العلاقة بين المخرجات والوسائل المستخدمة في إنتاج هذه المخرجات .

¹ محمود أحمد فياض ، عيسى يوسف قداد ، إدارة الإنتاج والعمليات ، (عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2010) ، ص.77.
² موسى نوري شقيري ، أسامة عزمي سلام ، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الإستثمارية ، (عمان : دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 3 ، 2013) ، ص.238.

ففي عام 1950 قدمت المنظمة *The Organization For European Ecnemic* .

Cooperation (OEEC) تعريفا للإنتاجية هو :

Productivity is the quotient obtained by diving output facors of production. In this way it is possible to speak of the productivity of capital, investnent, or raw matrials according to whether output is being considered in relating to capital, investment or materials.

تعرف الإنتاجية على أنها الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج . وبهذه الطريقة

يمكن أن نشير إلى إنتاجية رأس المال أو الإستثمار أو المواد الخام حسبما يكون آخذين في أعتبارنا بالنسبة لمخرجات رأس المال أو الإستثمار أو المواد الخام .¹

كما تطرح الوكالة الأوروبية للإنتاجية (*EPA*) مفهوما يتمحور في اتجاهين :

الاتجاه الأول : يشير إلى أن الإنتاجية تعبر عن درجة فاعلية استخدام كل عنصر من عناصر الإنتاج .

الاتجاه الثاني : يعرف الإنتاجية بأنها " موقفا يقوم على البحث الدائم عن التطوير بقناعة راسخة بأن أداء اليوم أفضل من الأمس ، وأداء الغد أفضل من أداء اليوم " .

الإنتاجية هي مقياس لكفاءة تحويل الموارد أو عناصر الإنتاج إلى سلع، والخدمات التي يعتمد في إنتاجها أو تقديمها على الجهد والذكاء الإنساني .²

إذا فان الإنتاجية هي مقياس للعلاقات بين المخرجات والمدخلات أو هي القدرة على تكوين النتائج

باستخدام عناصر إنتاج محددة .

ومن خلال ما سبق يمكن فهم الإنتاجية على شكلين ، فمرة تعني علاقة الإنتاج بجميع عناصره ومرة تعني

علاقة الإنتاج بعنصر واحد أو بعض عناصر الإنتاج . إن المفهوم الأول للإنتاجية يطلق عليه بالإنتاجية الكلية ، أما المفهوم الثاني فيطلق عليه بالإنتاجية الجزئية .³

¹سونيا محمد البكري ، **تخطيط ومراقبة الإنتاج** ، (مصر : دار الجامعية ، سنة بلا)،ص ص. 273،274.

²عبد القادر محمد عبد القادر عطية، **الإقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق**، (الإسكندرية : مطبعة سامي ، 1995)،ص.20.

³عسان قاسم داوود اللامي ، أميرة شكرولي البياتي ، **إدارة الإنتاج والعمليات** ، (عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2008)،ص.39.

أ - مفهوم الإنتاجية الكلية (الإجمالية) : ¹

الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج : وتعرف بأنها العلاقة بين الناتج (مخرجات) وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه .

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج}$$

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{رأس المال + المواد + العمل}} = \text{الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج}$$

أو بالعلاقة :

$$\frac{\text{إجمالي المخرجات}}{\text{العمل + رأس المال + المواد + الخدمات}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

¹ وجيه عبد الرسول العلي ، الإنتاجية مفهومها وقياسها والعوامل المؤثرة فيها ، (بيروت : دار الطليعة ، 1982)، ص.22.

الاستخدام المباشر لمفهوم الإنتاجية الكلية (الإجمالية) وذلك كما يلي ¹:

وعلى هذا الصدد يتم تقسيم المدخلات إلى أربعة مجموعات :

مدخلات عنصر العمل : وهي مرتبطة بالموارد البشرية المستخدمة في إنتاج المخرجات خلال الفترة .

مدخلات عنصر رأس المال : وهي مرتبطة بالأموال المستخدمة في شكل أصول ثابتة أو متداولة .

مدخلات عنصر المواد : وهي التي يتم استخدامها خلال الفترة .

مدخلات عنصر الخدمات المساعدة : وهي التي تتضمن الطاقة والتخزين والنقل بالإضافة إلى بعض التكاليف غير المباشرة .

ب / **الإنتاجية الجزئية**: ويقصد بها العلاقة بين الناتج وأحد عناصر الإنتاج ونحصل بقسمة الناتج (المخرجات) على العنصر المراد قياسه .

لذلك يمكن التعبير عن الإنتاجية الجزئية كما يلي ²:

$$\frac{\text{الإنتاج (المخرجات)}}{\text{عنصر من عناصر الانتاج}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

ومم سبق يمكن أن نميز عدة أنواع من الإنتاجية الجزئية والتي هي كالآتي :

$$\frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{العمل}} = \text{إنتاجية العمل}$$

إنتاجية العمل : يمثل مؤشر إنتاجية العمل من أهم المؤشرات الجزئية للإنتاجية ، وأكثرها شيوعاً وبشكل خاص على المستوى القومي وعلى مستوى القطاع الصناعي . إن إنتاجية هذا العنصر تظهر أهميتها في الصناعات الكثيفة التي تعتمد على اليدوي أكثر من العناصر الأخرى . ويعرض بالصيغة التالية :

¹ محمد توفيق ماضي ، إدارة الإنتاج والعمليات "مدخل اتخاذ القرارات"، (بيروت : دار الجامعة ، 1999)، ص.63.

² وجيه عبد الرسول ، مرجع سابق ، ص.20.

$$\frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{المواد الأولية}} = \text{إنتاجية المواد}$$

إنتاجية المواد الأولية : يعتبر عنصر المواد الأولية من العناصر الهامة التي تساهم في العملية الإنتاجية وخاصة في الصناعات التحويلية حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية وترجع أهمية هذا العنصر بسبب أثره المباشر على الجودة وقيمة السلع النهائية ، وتتأثر الإنتاجية بسلامة مصادر التوريد والتوصيف الدقيق للمواد والجودة المطلوبة والعالية ، والسرعة في التوريد ، وشروط شراء تكاليف النقل والخصومات التي يمكن الحصول عليها وغيرها ، ويعبر عنها بالعلاقة التالية :

إنتاجية رأس المال : تمثل إنتاجية رأس المال أحد المؤشرات للإنتاجية وتشير إلى كفاءة رأس المال في العملية الإنتاجية ، إن أهمية هذا المؤشر تظهر كثيرا في الصناعات الكثيفة كصناعة السيارات والصناعات الالكترونية .

$$\frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{رأس المال}} = \text{إنتاجية رأس المال}$$

ويعبر عنها بالصيغة التالية :

إنتاجية الخدمات : ويتضمن هذا العنصر إنتاجية أنشطة الخدمات المقدمة مثل الطاقة والصيانة ن المخازن ، النقل الخ ، ويعبر عنها بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{إجمالي الخدمات المقدمة للمؤسسة}} = \text{إنتاجية الخدمات}$$

إنتاجية العمل و رأس المال : إن هذه الإنتاجية تعبر عن العلاقة ما بين الإنتاج و رأس المال معاً كما هو مبين

في العلاقة التالية

$$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{العمل + رأس المال}} = \text{الإنتاجية}$$

*يرى Mank أن " الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد لتحقيق المخرجات " ويعرف : Mali الإنتاجية بأنها :

قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج ، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى لأداء بأقل قدرة من إنفاق الموارد "

*يعرفها Richman Farmer " الاستعمال الكفء لموارد من قوى بشرية ، ومعدات ، ومواد خام ، ورأس المال ، وغيرها ، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل المخرجات من المدخلات " .

وهو عين ما نادى به الإتجاهات الفكرية مثل الإدلة بالأهداف التي تقوم على ربط المؤسسة بأهداف العاملين .¹

*تمثل العلاقة بين المدخلات والمخرجات والعناصر المستخدمة في إنجازها ، ويشير الواقع العلمي إلى وجود فروقات

واضحة بين الإنتاج والإنتاجية، إذ يمثل الإنتاج عملية الحصول على عوامل الإنتاج واستخدامها من أجل صناعة

بضاعة معينة أو تقديم خدمة مفيدة ، ويمكن ملاحظة أن الزيادة أو التوسع في استخدام أحد أهم عناصر الإنتاج

من عاملين أو أماكن أو معدات أو مواد خام قد يؤدي إلى زيادة الإنتاج إلا أن هذه الزيادة لا تؤدي في نفس

الوقت إلا إرتفاع الإنتاجية الكلية أو الجزئية ، وهكذا يمكن ملاحظة الفرق بين الإنتاج والإنتاجية . وإن الإنتاج هو

¹عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية ، (عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011)، ص.198.

أحد عناصر الإنتاجية ويمثل قيمة المخرجات بغض النظر عن قيمة المدخلات المستخدمة لإنتاجها .¹ الإنتاجية (Productivity) وتعرف بأنها مقياس لمدى استغلال الموارد، كما أنها تتضمن العلاقة نفسها التي تمثلها الكفاءة أي نسبة المخرجات. وقد حظيت الإنتاجية باهتمام واسع يمكن أن يعبر عن التقييم الذي أشار إليه جوزيف جوران (J.Juran) بالقول أن القرن العشرين يعتبر قرن الإنتاجية وتعتبر مقاييس الإنتاجية من أهم المقاييس التي لازالت تحظى بالأهمية العالية في تقييم الشركات لتحديد مدى قدرتها على استخدام الموارد بكفاءة.² عالية، وذلك بتحقيق واحد أو أكثر أو جميع الحالات التالية:³

- زيادة المخرجات ومع حفظ المدخلات (الحالة الأفضل حيث يتم عمل الأكثر بالأقل حسب الرؤية اليابانية) .
 - زيادة المخرجات مع بقاء المدخلات على حالها .
 - زيادة المخرجات بنسبة أكبر من زيادة المدخلات .
 - تحقيق نفس المخرجات بمدخلات أقل (أكثر ارتباط بمفهوم الكفاءة) .
 - تحقيق نفس المخرجات بمدخلات أقل (أكثر ارتباط بمفهوم الكفاءة) .
- وتم تعريف الكفاءة الإنتاجية أيضا على أنها : 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 .⁴

ثالثا : الكفاءة الإنتاجية

تعني الكفاءة " نسبة المخرجات الفعلية (المتحققة) إلى المخرجات القياسية أو المخططة ، ويمكن التعبير عنها كالاتي :⁵

ومن هنا تتضح لنا العلاقة بين مفهوم الإنتاجية ومفهوم الكفاءة ، حيث أن الإنتاجية تعبر عن القدرة على

¹ حسن خلق راضي، تطور إنتاجية العمل "في قطاع الصناعة التحويلية لمدة 2000-2011"، (عمان: دار البداية الناشر والموزعون، 2014)، ص ص46.47.

² نجم عبود نجم ، مدخل إلى إدارة العمليات ، (عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2007) ، ص.34.

³ المرجع نفسه ، ص. 35.

⁴ محمود أحمد فياض ، عيسى يوسف قداد ، نفس المرجع، ص.70.

⁵ نبيل إبراهيم محمود ، تحليل متغيرات اقتصادية وإنتاجية ، والكفاءات والتغير التقني والعمل ورأس المال ،(عمان: دار البداية ، 2008)، ص.55.

الإنتاج في حين تعبر الكفاءة عن مدى تطابق الإنتاج الفعلي مع الإنتاج المخطط أي إن مؤشر الكفاءة يعد اعتبار معيار مؤشر الإنتاجية .

تعتبر الكفاءة الإنتاجية مقياس الكفاءة وقدرة العوامل الإنتاجية عن تحقيق أعلى إنتاجية مثال : كفاءة العمالة ، كفاءة الموقع ، كفاءة الموارد المستدامة .¹

تعتبر الكفاءة الإنتاجية على أنها القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة

الكفاءة الإنتاجية تعد قياس للقدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات وفقا لمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة ، وحتى نحقق كفاءة إنتاجية عالية نتبع الطرق التالية :

1.زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتة .

2.بقاء قيمة المنتج النهائي ثابت .

3.انخفاض قيمة المنتج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى .²

الكفاءة الإنتاجية هي معيار بين قدرة إدارة المشروع في استغلال عناصر الإنتاج المتاحة ومستوى هذا

الاستغلال بهدف تحقيق أهداف العملية الإنتاجية من كمية وجودة وتكلفة.

ومن وجهة نظر أخرى نقول : أن المعيار يعتبر مؤشرا للمقارنة بين جملة المبالغ المتحصل عليها من العملية الإنتاجية وبين جملة المبالغ المتصرفة على عناصر الإنتاج من طبيعة وآلية بشرية .

ولا شك أن هذا المعيار له أهمية كبرى كمؤشر حقيقي لمدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه وقدرته على

التوفيق بين عناصر الإنتاج المختلفة للوصول لإنتاج السلعة المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة ، ولهذا فمن الصعب النظرة

الجزئية لعناصر الإنتاج بصورة مستقبلية عن بقية العناصر للتجانس الشديد بين هذه العناصر والعلاقة الوثيقة بينهم والتأثير التبادل والفعال الموجود بين هذه العناصر .

ويأمل " أي المشروع " في الوصول لمعيار كفاءة إنتاجية يصل إلى 100%، وهذا يعني أنه تم استغلال جميع عناصر

¹ فريد النجار ، إدارة الجودة الشاملة والتخطيط التكنولوجي لتميز والريادة والتفوق ، (الإسكندرية : دار الجامعة ، 2007)،ص.71.

² علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، (القاهرة : دار الغريب، 1985)،ص.21.

الإنتاج الأحسن وأفضل استغلال ممكن بما يحقق أكبر ناتج ممكن.¹

* إن الكفاءة الإنتاجية " تتمثل في مدى قدرة المؤسسة على الاستفادة من إمكانياتها في التوفيق بين عناصر الإنتاج التي بحوزتها حتى تتمكن من إنتاج السلعة بأقل تكلفة ممكنة وخلال فترة زمنية وحسب المواصفات المحددة " أي بمعنى تحقيق أعلى قدر ممكن من الإنتاجية نتيجة الاختيار الأمثل لعناصر الإنتاج الأكثر ملائمة وتطورا وتأهيلا لاستغلالها في العملية الإنتاجية . أما الكفاءة الإنتاجية فلا يمكن تصورها مطلقا بشكل نظري على أن أنها²

" تمثل التأليف الأمثل بين عناصر الإنتاج لتحقيق الإفادة الكاملة منها بحيث يؤدي ذلك إلى أفضل إنتاج بأقل تكلفة... أي بمعنى تحقيق أعلى قدر ممكن من الإنتاجية نتيجة الاستغلال الأمثل لكل عناصر الإنتاج والتكاليف ، اللفظان مترادفان بمعنى واحد ألا وهو الاستخدام ، الأمثل للموارد المتاحة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية .

¹ رضا إسماعيل البسيوني ، إدارة الأعمال ، (القاهرة : مؤسسة الطيبة للنشر والطبع ، 2009) ، ص ص.160،161.

² عبد الرحمان بن عنتر ، ص ص. 47،48.

المطلب الثاني: أهمية وعوامل الكفاءة الإنتاجية

أولاً: أهمية الكفاءة الإنتاجية

تعتبر الكفاءة الإنتاجية عنصراً أساسياً من عناصر النمو التقدم الاقتصادي ، وتنعكس آثارها على المشروعات الفردية وعلى المجتمع بصفة عامة ، وهذا ما يدعو إلى التأكيد على أهمية الكفاءة الإنتاجية التي تعتبر هدفاً أساسياً للإدارة في المشروعات الحديثة التي تجند طاقات العمل وأساليبه كلها لتحقيقه وتمثل أهمية الكفاءة الإنتاجية في العناصر التالية¹:

- 1- إن التخلف يرجع إلى التأخر في استخدام الفن الإنتاجي الحديث والاستفادة من التقدم الفني ، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية للعمل ، والمواد الأولية ، الآلات ، الأجهزة والمعدات .
- 2- تزداد أهمية الكفاءة الإنتاجية في مجتمعنا بالنظر إلى ندرة بعض العناصر الإنتاجية كالخبرات والكفاءات الإدارية والتنظيمات ورأس المال . فارتفاع الكفاءة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة الدخل الفردي وبالتالي الأمر الذي يمكن المؤسسات من زيادة الإنفاق على البحوث العلمية نظراً لزيادة الأرباح المحتجزة .
- 3- تظهر أهمية الكفاءة الإنتاجية من خلال محاولة الإدارة للتوفيق بين جميع الأطراف ، حيث أن الإدارة تواجه قوى تضغط في المطالبة المستمرة للعملاء بتخفيض أسعار السلع وتحسين جودتها في نفس الوقت ، وفي مطالبة العاملين بتحسين الأجور وتخفيض ساعات العمل ، وتحسين الظروف بالإضافة إلى اهتمام أصحاب الرأسمال بزيادة الأرباح ، ولا يمكن العمل على إرضاء جميع هذه الأطراف إلا عن طريق الزيادة أو الرفع من الكفاءة الإنتاجية لأنه بهذه الوسيلة يمكن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف مع زيادة أجر العامل وتخفيض أسعار السلع وتحسين جودتها .
- 4- تحسين الكفاءة الإنتاجية يعتبر أحد الوسائل الهامة التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق التوازن بين الصادرات والواردات في الدول التي تواجه مشكلة العجز في الميزان التجاري .
- 5- تظهر أهمية الكفاءة الإنتاجية على مستوى المؤسسة من حيث أنها مؤشر على مدى الاستعمال الفعال للموارد المتوفرة ، ووسيلة هامة لرسم سياسة الأجور وتخفيض التكاليف ومراقبة الإنتاج .
- 6- إن تحسين الكفاءة الإنتاجية يعتبر إحدى الوسائل الهامة التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق التوازن بين الصادرات والواردات في الدول التي تواجه مشكلة العجز في الميزان التجاري .

¹ - نبيل إبراهيم محمود ، مرجع سابق ، ص . 57.

- 7- مما يزيد من أهمية موضوع الكفاءة الإنتاجية هو ارتباطها المباشر مع المستوى المعيشي للفرد والمجتمع. فارتفاعها يؤدي بالضرورة بالنفع على العاملين و المؤسسة والمجتمع ككل.
- 8- كما تظهر أهمية الكفاءة الإنتاجية على مستوى المؤسسة من حيث أنها مؤشر على مدى الاستعمال الفعال للموارد المتوفرة ، ووسيلة هامة لرسم سياسة الأجور و تخفيض التكاليف و مراقبة الإنتاج ، هي بذلك تعتبر ذات دلالة كبيرة في تسيير المؤسسة .
- 9- إن تحقيق الكفاءة في الأداء، والكفاءة الإنتاجية يعني زيادة إنتاجه الموارد المستخدمة في العمليات الإنتاجية التي يؤديها مشروع الأعمال من خلال النشاطات التي يقوم بها ، وهو مايعني زيادة درجة الانتفاع الاقتصادي من الموارد المستخدمة في إنتاج المشروع .
- 10- أن تحقق الكفاءة في الأداء ، والكفاءة الإنتاجية خصوصا تعني تخفيض الكلفة ، إذ أن الزيادة في الإنتاجية تعني بالضرورة خفض كلفة الوحدة المنتجة ، وهو مايمكن أن يرافقه تقليل هدر الموارد ، وسوء استخدامها ، وبحيث يتحقق نتيجة لذلك أقصى إنتاجية ممكنة ، أي أقل كلفة ممكنة ، أي أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة .
- 11- أن تحقق الكفاءة في الأداء ، والكفاءة الإنتاجية بالذات ، وما يمكن أن تؤدي إليه زيادة الإنتاج ، التي تقود إلى إمكانية زيادة المبيعات وإمكانية تحقيق أرباح أكبر للمنتجين ، أي للمالكي المشروع ، وهو الهدف الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه كافة المشروعات ، وبالذات المشروعات الخاصة .
- 12- إن تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، ومايتضمنه من زيادة أرباح المشروعات يمكن أن يدفع نحو إحداث النمو والتطور في هذه المشروعات ، عن طريق إعادة استخدام الأرباح ، وزيادة إسهامها في تحقيق هذا النمو والتطور.
- 13- أن مايتحقق من زيادة في الإنتاج نتيجة الزيادة في الكفاءة الإنتاجية ، والتي يمكن أن ترافق زيادة الإنتاجية تضمن تحقيق النمو للاقتصاد ككل عن طريق ماتسهم به زيادة الإنتاجية هذه من زيادة في إنتاج الاقتصاد ، وتحقيق النمو فيه.¹
- 14- أن تحقيق كفاءة الأداء ، وخاصة الكفاءة الإنتاجية يمكن أن يتضمن الارتفاع بجودة المنتجات ، وتحسين نوعيتها ، وهو الأمر الذي يتم من خلاله الإسهام بتوفير درجة أكبر من الرفاه الاقتصادي الناجمة عن التحسن في نوعية الإنتاج ، إضافة إلى الإسهام في زيادة كمية الإنتاج .
- 15- إن تحقيق كفاءة الأداء، ومن خلال الكفاءة الإنتاجية ، وبما تحققه من انخفاض في كلفة الإنتاج ، وخفض الأسعار ، وتحسين في الجودة ، وبحيث يسهم هذا إيجابا في رفع مستوى معيشة المستهلكين وتخفيض كلف عيشهم.
- 16- أن زيادة الإنتاجية التي تتحقق بتحقيق الزيادة في الكفاءة الإنتاجية والتي تتم في إطار الزيادة في كفاءة الأداء

¹ نفس المرجع، ص.58.

توفر الأساس الذي يمكن الاستناد إليه في زيادة أجور العاملين ، وتخفيض ساعات عملهم ، وهو ما يسهم في توفير حياة أفضل لهم ، برفع مستوى عيشهم نتيجة ارتفاع أجورهم ، وتخفيف الضغط عليهم بتخفيف ساعات عملهم ، وبالذات التي تتحقق كنتيجة لزيادة إنتاجية العمل .

17- إن انخفاض التكاليف التي تتحملها مشروعات الأعمال ، وتحسين نوعية منتجاتها ، وزيادة الإنتاج نتيجة زيادة الإنتاجية والارتفاع بالكفاءة الإنتاجية يترتب عليه بالضرورة زيادة القدرة التنافسية لمنتجات المشروعات سواء في السوق المحلية مع منتجات المشروعات الأخرى فيها المحلية أو المستوردة، وكذلك زيادة قدرتها التنافسية في الأسواق الخارجية ، في عالم تزداد حدة المنافسة في أسواقه.

18- إن الزيادة في أرباح المشروعات، والتوسع فيها ، ونموها وتطورها، يوفر إمكانات أكبر لدى هذه المشروعات من أجل تعزيز مجالات البحث والتطور التكنولوجي والذي تزداد وتتسع أهميته في عمل هذه المشروعات، وفي قدرتها التنافسية، إضافة إلى توفير إمكانات أكبر لديها من أجل استخدام قدرات إدارية وفنية ومهارات عمل أفضل ، وهو ما يساعد هذه المشروعات على الاستمرار في تحقيق إنتاجية أعلى، ومن ثم أرباح أكبر، وهو ما يعني أن تحقيق كفاءة أعلى في أداء عمل مشروعات الأعمال لنشاطاته يتولد من خلالها تحقيق إمكانية وقدرات أكبر تتيح متابعة نمو هذه المشروعات وتطورها، وإستمراريتها في تحسين مستويات كفاءة أدائها، ونجاحها.¹

*لكي تستطيع إدارة الإنتاج على مستوى المؤسسة من إتخاذ القرارات الاقتصادية السليمة التي تترجمها الخطط التفصيلية ، لا بد لها من بيانات دقيقة عن مستويات كفاءة أداء أوجه النشاط الاقتصادي أو الجوانب العملية الإنتاجية ضمن المؤسسة . لذلك يمكن القول بداية : إن قياس الكفاءة الإنتاجية يعتبر من المؤشرات التخطيطية العامة .

وبالتالي فإن مقاييس الإنتاجية تشكل الأساس الذي يمكن من خلاله تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة للمؤسسات الإنتاجية و تحتاج إلى قياس الكفاءة الإنتاجية كونها وسيلة هامة لترشيد القرارات سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة أو على مستوى الاقتصاد الكلي ، رغم وجود الكثير من المشاكل التي تطرح عند محاولة قياس الكفاءة الإنتاجية ، هذه المشاكل الناجمة عند التعرض للتعبير الكمي أو النقدي للعناصر الداخلية في تكوين مفهوم الإنتاجية ، حيث يحتاج إلى استعمال مقياس موحد وصحيح يصلح لقياس كفاءة كل العناصر المستجدة في الإنتاج ، وهذا من الصعب تحقيقه.²

¹ نفس المرجع، 59.

² عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق، ص. 54.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءة الإنتاجية:

يمكن التعبير عن الكفاءة الإنتاجية من خلال دالة الإنتاج ، حيث تعني الأخيرة العلاقة بين عناصر الإنتاج (المدخلات) المتمثلة بـ X_i ، وكميات الإنتاج (المخرجات) Y_i . وعند إفتراض أن الوحدة الإنتاجية تنتج السلعة الواحدة ، وتكون العلاقى كما يأتي ¹:

$$Y=f(X_1, \dots, X_m)$$

أما في حالة تعدد المنتجات وعناصر الإنتاج أي (M من المنتجات، S من العناصر) فهذه الدالة يعبر عنها بالشكل الآتي:

$$n(y_1, \dots, y_s, X_1, \dots, X_m) = 0$$

هذه يمكن أن يقال عنها كفاءة . إذ أن أي مستوى من الإنتاج لا يمكن رفعه من دون زيادة على الأقل أحد عناصر الإنتاج ، أو بقية المدخلات والمخرجات .
أما في حالة عدم الكفاءة، فإن كمية المخرجات تكون دائما أقل من تلك التي يمكننا بلوغها مع المحافظة على نفس تجهيز المصنع ويعبر عنها بالشكل الآتي:

$$n(y_1, \dots, y_s, X_1, \dots, X_m) < 0$$

وهذه يطلق عليها الكفاءة النسبية.

يمكن مناقشة أنواع مختلفة من الكفاءة ، مثل الكفاءة التقنية (الفنية) ، كفاءة المقياس ، الكفاءة التخصصية ، وسنحاول تعريف المفاهيم كما يلي :

1. الكفاءة التقنية : يشير هذا النوع من الكفاءة إلى قدرة المنشأ (الوحدة الإنتاجية) على تحقيق أقصى إنتاج ممكن أي مخرجات من استخدام كمية معينة من الموارد وهي المعروفة بعناصر الإنتاج أو المدخلات وهذا بغض النظر على العلاقات السعرية بين أسعار عناصر الإنتاج وأسعار بيع الوحدات المنتجة . و تصاغ العلاقة بين المخرجات كمتغير تابع و المدخلات كمتغير مستقل بشروط دالة الإنتاج المادية . وتوضح هذه الدالة النسب التي يغير بها حجم الإنتاج في حالة تغير المستخدم من عناصر الإنتاج.

إذ يقال عن الدالة من الناحية التقنية بأنها غير كفؤة ، إذا إستخدمت مستوى مفرط (متجاوز للحد) من المدخلات

¹ نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات وقياس الإنتاجية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008)، ص ص. 58-60.

نسبة إلى مستوى المخرجات المنتجة .

2. الكفاءة التخصّصية (في ضوء الأسعار) :

يشير هذا النوع من الكفاءة إلى الحالة التي تصل فيها الوحدة الإنتاجية إلى أفضل تخصيص ممكن للموارد المتاحة في ضوء الأسعار و التكاليف النسبية لهذه الموارد ،أما تخصيص الموارد فهي تلك الطريقة التي يتم بها توزيع هذه الموارد على مختلف الاستخدامات البديلة لها ، الأخذ بالحسبان تكاليف استخدام هذه الموارد ،إذا الكفاءة التخصّصية تشير إلى إنتاج أفضل توليفة من السلع عن طريق استخدام توليفة من عناصر الإنتاج أي توليفة من المدخلات بأقل تكلفة ممكنة . لذا يقال أن الكفاءة التخصّصية تشير إلى العناصر الآتية :

- الاستخدام الصحيح لتوليفة المدخلات .

- الاختيار الصحيح لتوليفة المخرجات .

- تمارس الأسعار النسبية دورت مهما في تحديد الكفاءة التخصّصية .

ومن خلال ماتقدم يمكن القول في حالة التوصل إلى أقصى ناتج ممكن من الناحية التقنية ، وأفضل تخصيص ممكن للموارد من الناحية التخصّصية ، فإننا نصل إلى مرحلة الكفاءة الاقتصادية . ويجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الكفاءة تعني -وفقا للنظرية الحدية- تعادل قيمة الناتج قيمة الحدي لقيمة الإنتاج المستخدم مع ثمين استخدام هذا العنصر أو التكلفة الحدية لاستخدامه.

وحسب K.Krestens (1999)، فإن الكفاءة التخصّصية تتطلب تحديد غرض سلوكي وتعريفه بنقطة تقع على حدود مجموع إمكانيات الإنتاج التي يمكن تحقيقها وهذا الغرض يعطي بعض الضغوط على السعر وعلى كميات المدخلات.

3. كفاءة المقياس (تعريف الكفاءة باعتبار عائدات الحجم)

إن الدالة (الوحدة الإنتاجية) تكون غير كفؤ على المقياس عندما لا يستطيع الوصول إلى زيادة فوائدها ، وبالنتيجة فان القيمة والتكلفة الهامشية ستصبح مختلفة عن سعر السوق وبأسلوب مشابه ، فان الدالة كفؤ على المقياس إذا ما عملت بتقليل مثالي مع الأخذ باعتبار السوق الذي تعمل فيه .¹

¹ المرجع نفسه ، ص 61-63.

المبحث الثاني: أساسيات الكفاءة الإنتاجية

المطلب الأول: أساليب وطرق تحسين الكفاءة الإنتاجية

أولاً: أساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية

1. تطوير المدخلات التقنية بتطوير الآلات والمعدلات والأنظمة التقنية .
2. تكنولوجيا التجميع من خلال تقسيما وتجميع المشكلات المتكررة أو المتشابهة مما يساعد على تجنب تكرار الجهود لحل مشاكل وتوفير الوقت.
3. الإنتاج في الوقت المحدد .
4. رقابة التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .
5. الحوافز المادية والمعنوية .
6. الاتصال المباشر والمفتوح.¹
7. تحديد أهداف المنظمة وأقسامها الإنتاجية على أساس من المراجعة الإدارية وتحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية.
8. ترجمة تلك الأهداف إلى أهداف معيارية وفي صور كمية على قدر الإمكان وخاصة على مستوى الإدارات والأقسام التنفيذية .
9. تبني خصائص وأساليب فنية وإدارية تمكن من إزالة العقبات التي تبدأ أثناء عمليات الإنتاج.
10. ترجمة الأهداف المعيارية إلى معايير رقابية تتماشى مع الأهداف السابقة .
11. تنفيذ الإستراتيجيات والخطط المعدة وقياس التنفيذ الفعلي ومقارنته على ضوء المعايير المحددة ثم إعداد تقارير عن مدى الكفاءة والتنفيذ الفعلي .
12. التحفيز المادي والمعنوي للأفراد المشرفين والإداريين من أجل تحقيق الإنتاجية العالية .²

"إن زيادة الإنتاج تعني تحسين الوسائل المستخدمة بما يرفع قيمة المخرجات ويخفض من تكاليف المدخلات" ، ولاشك فيه أن مفهوم الكفاءة الإنتاجية يتبلور في إمكانية الحصول على أقصى إنتاج ممكن وعن طريق استخدام

¹ أحمد عرفة ، الإدارة الإنتاجية والفراغ وفعالية نظام التخطيط ورقابة الإنتاج ، (عمان : دار النشر ، ط4 ، 1999)، ص.51.

² أحمد عباد ، بن شكر عبد القادر ، دور التحفيز في رفع الكفاءة الإنتاجية بمؤسسة إنتاج مواد التنظيف بسعيدة ، شهادة الماستر غير منشورة ، (جامعة سعيدة : علوم التسيير "إدارة العمليات والإنتاج"، 2015/2016)، ص.47.

كميات محددة من عناصر العملية الإنتاجية والذي يتمثل العمل ، المواد الأولية ، رأس المال... إلخ ومن هذا المنطلق يتضح لنا أنه يمكن تصور بعض الحالات التي تساعد لتحسين الكفاءة الإنتاجية وذلك حسب الطرق وهي:¹

أ. زيادة قيمة المخرجات النهائية مع بقاء قيمة المدخلات المستخدمة الثابتة

$$\frac{(+ \text{ المخرجات})}{(+ \text{ المدخلات})}$$

ب. زيادة قيمة المخرجات النهائية مع زيادة قيمة المدخلات المستخدمة بنسبة أقل :

$$\frac{(+ \text{ المخرجات})}{(+ \text{ المدخلات})}$$

ج. زيادة قيمة المخرجات النهائية مع تخفيض لمقدار المدخلات المستخدمة :

$$\frac{(+ \text{ المخرجات})}{(- \text{ المدخلات})}$$

د. بقاء قيمة المخرجات النهائية ثابتة مع تخفيض مقدار المدخلات المستخدمة :

$$\frac{(\text{=} \text{ المخرجات})}{(- \text{ المدخلات})}$$

هـ. تخفيض قيمة المخرجات النهائية مع تخفيض لقيمة المدخلات المستخدمة بنسبة أقل :

$$\frac{- \text{ المخرجات}}{- \text{ المدخلات}}$$

¹عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق، ص 57، 58.

- تأسيسا على ماسبق ، فإننا سنحاول التركيز على مجموعة التدابير والإجراءات التي ينبغي إتخاذها لضمان تطور وتحسين مستمر في الكفاءة الإنتاجية ، هذه التدابير هي ¹ :
- "العناية بالعنصر البشري من حيث القدرة على العمل " أي العناية بتدريب العاملين وتنمية معارفهم ومهاراتهم ، وضع خطة لتنمية هذا الأصل البشري لضمان إشتراكه الفعلي في تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية .
 - وضع وتبني النظم المحزبة للحوافز والمبينة على أساس معايير علمية ، حيث "أن تكامل أنظمة الإنتاج والعمل ، في ظل الاستجابة المهارية والتخصصية للتكنولوجيا بفعل الحوافز يعد المدخل الموضوعي لزيادة الإنتاجية".
 - نشر مظلة التدريب و طرقه والتي يمكن أن تكون "محاضرة أو بيانا علميا ، او مؤشر أو أداء... أو خليط من الإثنين أو أكثر من هذه المداخل الأساسية " وذلك لإكتساب العاملين المهارات والقدرات المطلوبة لمواكبة التطورات العالمية
 - والتقنية المتلاحقة في مجالات الإنتاج "والعمل على رفع مستوى الثقافي للعاملين وتوعيتهم باهمية زيادة معدلات الإنتاجية ، مما يعمق إرسال دعائم السلوك الرشيد لديهم" .
 - التخطيط الجيد لإستغلال الموارد المتاحة الأخرى -المادية والفنية- ودراسة إمكانيات الاستفادة من منجزات العلم والتكنولوجيا ووضع الخطة الملائمة لنقلها وتطبيقها والمجالات الملائمة لاستخدامها .
 - زيادة الاستثمارات في مجال البحوث والتطوير والدراسات الموجهة إلى استكشاف المتاح من الموارد والإمكانيات المعطلة، وبالتالي تلمس الطرق والوسائل التي تقود إلى زيادة الانتفاع بهذه الموارد، ومن ثم زيادة الإنتاجية.
 - تنمية وتطوير القدرات الإدارية والتنظيمية المختلفة والارتقاء بها إلى مستويات أفضل وذلك للوصول إلى فهم أعمق لظاهرة الإنتاجية، ومن ثم التفكير في أفضل البدائل لمواجهتها.
 - توفير البيانات والإحصاءات اللازمة عن الإنتاجية وإتجاهها - في كل عنصر من عناصر الإنتاج ولكل إدارة وقسم ، "خلال السنين -وحفظ هذه البيانات وتبويبها وتصنيفها .وتجهيزها لإجراء المقارنات اللازمة -داخليا بين الإدارات ،وعناصر الإنتاج ، وخارجيا -بين المؤسسات المتشابهة والمنافسة" .
 - اعتبار مهمة رفع مستويات الإنتاجية مهمة كل العاملين في المؤسسات الإنتاجية باعتبارهم كعاملين في دالة الإنتاج
 - التحديد الواضح لأهداف إدارة الإنتاج ، إذ تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب التي تثبت نجاحها في الكثير من

¹ المرجع نفسه ، ص ص . 59-61.

الحالات لزيادة الإنتاجية .

توعية العاملة في المؤسسات الإنتاجية وعلى مختلف مستوياتهم بأهمية رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسينها والأساليب المؤدية إلى ذلك

المطلب الثاني: المعدلات الأساسية والمؤشرات للكفاءة الإنتاجية

إن الكفاءة الإنتاجية هي نتيجة تفاعل متغيرات عدة. لا تعتمد فقط على أداء الفرد ولكنها أيضا تعتمد على كيفية إدارة العمل نفسه على النواحي النفسية المتعلقة بالتسهيلات النفسية المتوفرة مثل: الآلات والمواد ، النظم الاجتماعية ، طرق وأساليب العمل ، كما ان كفاءة الفرد في أدائه لعمله *Enapioyees job performances* لا تتوفر فقط على مقدرة الفرد على الأداء Ability بل -أيضا- على رغبته أو حفره على العمل (Motivation) وأن الرغبة في العمل تحددها الظروف المادية للعمل .

-إشباع الحد الأدنى لهذه الظروف-والظروف الاجتماعية ثم حاجات الفرد العضوية والاجتماعية والذاتية.

ومن ذلك الغرض فإننا نجد أن هناك ثلاث محددات أساسية ومتداخلة للكفاءة الإنتاجية فيما يلي:¹

1.التسهيلات الإنتاجية Manufacturing Facilites

2.أسلوب إدارة العمل Managing Work

3.الظروف الاجتماعية للعمل

*التسهيلات الإنتاجية: والتي تأخذ طابعا غير بشريا وتشمل هذه التسهيلات بصفة أساسية. الآلات والتجهيزات الآلية . وتؤثر التسهيلات الإنتاجية بلا شك في طبيعة ونتائج العمليات الإنتاجية .

كما تؤثر -أيضا-على طريقة وسرعة الإنتاج ، إن درجة التأثير على هذه النواحي-وبالتالي على الكفاءة الإنتاجية -إنما تتوفر على مدى توفر التسهيلات المطلوبة من الآلات والموارد والتي تتفق مع طبيعة العمليات الإنتاجية .

*أسلوب إدارة العمل: إن محددات إدارة العمل نفسه تشكل المقومات الضرورية لجعل العمل نفسه منتجا وفعالا.

إن من أهم محددات إدارة العمل مايلي :

1.وضع الأهداف: إن برنامج الإدارة بالأهداف وكيفية وضع الأهداف عن طريق فريق متكامل من المستويات الإدارية

كافة تمثل ركيزة أساسية في هذا الصدد.

2.حل المشاكل: إن المدخل المنطقي في حل المشاكل إنما يتمثل في تشخيص وتحليل المواقف المختلفة للمشكلة محل

¹سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص ص. 241، 242.

البحث تمهيدا لدراسة البدائل المختلفة لها .

3. اتخاذ القرارات : إن الأسلوب العلمي السليم لإتحاد القرارات الإدارية السليمة من خلال تحليل بدائل المشكلة كافة

محل البحث ثم اختيار البديل الأفضل .

4. خطة العمل: وتشمل هذه العملية ترجمة اتخاذ القرارات وتحديد الهدف أو المشكلة المحددة إلى خطة منتظمة.

5. الاستفادة من الوقت المتاح: ويتحقق ذلك من الكيفية التي بها ينظم ويخطط كل مدير وقته ن حيث يكون مديرا

ناجحا في موقعه.

وهناك مجموعتان من المؤشرات للكفاءة الإنتاجية :¹

1. المؤشرات الكمية: والتي تنقسم إلى ثلاث مؤشرات وهي:

- المؤشرات العينية: والتي تهتم بحجم الإنتاج من الناحية المادية والفيزيائية.
- المؤشرات العينية والتقديرية: وهي شكل محمول من أشكال المقاييس العينية، ذلك بالنسبة للمنتجات النمطية فقط، أي قياس الكميات المنتجة والمتجانسة والتي لا يصلح جمعها كوحدة عينية مطلقة لوجود فوارق مهمة بينها
- مؤشرات النقدية: وهي أكثر المؤشرات شيوعا وإستخداما في الصناعة لأنها تسمح بجمع الوحدات المنتجة المختلفة من حيث وحدات القياس وذلك بجمع القيم النقدية للمنتجات ولهذا يمكن إنتاج الفروع الصناعية المختلفة ويمكنها تجاوز العيوب والمشاكل الخاصة بالمؤشرات العينية ، كما يمكن قياس هذا المؤشر بإستخدام الأسعار الجارية والثابتة أو المخططة .

2. المؤشرات النوعية: وهي التي تحدد مستوى الجودة والنوعية للمنتجات وتضم المؤشرات التالية:

- أنواع المنتجات الصناعية: (قائمة بأسماء المنتجات وخواصها)
- الجودة والنوعية: وهي عبارة عن مجموعة الخواص و مواصفات ممتلكها السلعة الصناعية والتي تعكس مستوى قيمتها ومنفعتها للمستهلكين. ويقاس مستوى الجودة للمنتوج مثل : ممتاز-درجة أولى-درجة ثانية وذلك تبعا لمواصفاتها الفنية .

¹عبد الغفور حسن الكنعان المعماري ، اقتصاديات الإنتاج الصناعي ،(عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010)، ص ص 25،26.

المطلب الثالث: مقياس الكفاءة الإنتاجية:

تقاس الكفاءة الإنتاجية عموماً بنسبة الإنتاج- أو المخرجات- إلى المورد- أو المدخلات- المستخدم و في تحقيق هذه المخرجات او النتائج- أي عملية القياس هذه تأخذ الشكل التالي :¹

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

وعن طريق القياس السابقة، فإن يمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية عن طريق بديل من البدائل التالية:

1. انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات الثابتة.

2. انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات.

3. زيادة كمية المدخلات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة.

4. زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات .

وبالتالي فإن الكفاءة الإنتاجية على هذا النحو ماهي إلا اصطلاحية الكفاءة والإنتاجية.

لهذا تقاس الكفاءة الإنتاجية للمنظمة الإنتاجية للمنظمة ككل وفي هذه الحالة يطلق عليها الكفاءة الإنتاجية الكلية ، أو الإجمالية ، وأيضاً تقاس بالنسبة لأي عنصر من عناصر الإنتاج المستخدمة وفي هذه الحالة يطلق عليها الكفاءة الإنتاجية الجزئية أو النوعية

الكفاءة الإنتاجية الكلية: أما عن الكفاءة الإنتاجية فإنها تستخدم لقياس مدى الاستخدام الاقتصادي لعناصر

الإنتاج المتاحة من عمل ، رأس مال ، ومواد وما ذلك باستخدام أسلوب المقارنات المشار إليه سلفاً ثم اتخاذ

الإجراءات التصحيحية اللازمة والملائمة على ضوء

ماتشير إليه عملية المقارنة والقياس . ويقاس هذا النوع من الكفاءة عن طريق حساب بين المخرجات وكل

المدخلات وهي تساوي :

¹ وجيه عبد الرسول، الإنتاجية ومفهومها وطرق قياسها، (بيروت: دار الطليعة للنشر والتوزيع، 1983)، ص ص 38، 39.

$$\text{المخرجات (الكمية أو قيمة الإنتاج)} = \text{الكفاءة الإنتاجية الإجمالية} \\ \text{المدخلات (كمية أو قيمة عناصر الإنتاج)}$$

ويرى البعض قياس المخرجات بالقيمة المضاعفة Value Added وهي قيمة الإنتاج بعد طرح مستلزمات الإنتاج المختلفة .

وقد يمكن استخدام الأرباح التي يحققها المشروع من عملياته الإنتاجية المختلفة -أي إستبعاد الأرباح التي تحقق من أنشطة أخرى لا تتعلق بالنشاط العادي للمشروع- في قياس كفاءته الإنتاجية وذلك بالشكل التالي :

الأرباح العادية

$$\text{كفاءة المشروع} = \text{كمية المدخلات (مستلزمات الإنتاج)}$$

وإذا كان هناك أهمية لمقياس الربح في الحكم على كفاءة المشروع بإعتبار أن إستمرار وجود المشروع بإعتبار ان إستمرار وجود المشروع وتقديمه المرهون بتحقيق الأرباح- خاصة في المجتمع الرأس مالي- إلا أن لهذا القياس فقط ضعف وهي أن تحقيق الأرباح ليست هي الأهداف الأساسية التي يهدف المشروع إلى تحقيقه -كما هو الحال في المجتمعات الاشتراكية -ومن ناحية أخرى فقد يتم تحقيق الأرباح عن طريق نواح لا ترتبط بكفاءة الإدارة مثال ذلك: رفع الأسعار وإستغلال المستهلك خاصة إذا كان المشروع في مركز احتكاري .

الكفاءة الإنتاجية النوعية (الجزئية):¹

وأما عن الكفاءة النوعية فهي عبارة عن النسبة بين المخرجات وكل نوع من المدخلات .
وعن طريقها يمكن قياس مدى التغير الذي يطرأ على استخدام أي عنصر من عناصر الإنتاج على وحده

كمية الإنتاج (قيمة أو عدد المخرجات)

كمية العمل (قيم /ساعة /عدد الأفراد)

= الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل

كمية الإنتاج أو (القيمة أو عدد الوحدات)

كمية أو (قيمة المواد الأولية)

= الكفاءة الإنتاجية للمواد الأولية

كمية الإنتاج (قيمة الوحدات)

عدد أو قيمة ساعات العمل الآلي

= الكفاءة الإنتاجية للماكينات (رأس المال)

¹مرجع نفسه.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة والمحددة على مستوى الكفاءة الإنتاجية

أولاً : العوامل المؤثرة على مستوى الكفاءة الإنتاجية

*الكفاءة الإنتاجية تتأثر بعدد كبير من العوامل المختلفة والمتشابكة التي لا يوجد لها تصنيف واحد وموحد . وإنما تباين الباحثون والإداريون في طريقة أو أسلوب تصنيفات والتي يمكن ذكرها كالآتي :

فمنهم من جمع هذه العوامل وفقاً للعناصر الأساسية الثلاثة لعملية الإنتاج والتي هي وسائل العمل، مواد العمل، قوة العمل. ومنهم من قام بتجميعها وفقاً لطبيعتها أو خاصية كل عامل فهناك مثلاً: عوامل اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية أو طبيعية أو بشرية وهكذا.

ومنهم من قسم عوامل الكفاءة الإنتاجية تبعاً للمكان أو الموقع الجغرافي الذي تتواجد فيه هذه العوامل من زاوية التحكم أو السيطرة على هذه العوامل ، وبالتالي هناك عوامل خاضعة لسيطرة المؤسسة أو الوحدة الاقتصادية بشكل كامل ، في حين أن غيرها من العوامل لا تمتلك الوحدة الاقتصادية أية سيطرة عليها .

" وإنما تتعامل معها على أساس أنها عوامل معطاة Given " ومنهم من صنف هذه العوامل على أساس زمني تبعاً للوقت الذي يظهر فيه أثر هذا العامل أو ذلك على مستوى الكفاءة الإنتاجية ، مثلاً توجد مجموعة ذات تأثير في الأمد القصير ، والأخرى ذات الآثار طويلة الأمد .

وبعد هذا التصنيف في أداء بعض الباحثين والإداريين للعوامل المختلفة التي تؤثر على الكفاءة الإنتاجية ، فمن الطبيعي أن تتعرض بعض النماذج من هذه التصنيفات :

●أسلوب منظمة العمل الدولي (ILO):

وقام أخصائيو منظمة العمل الدولي (ILO) بتجميع العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية إلى ثلاثة مجاميع رئيسية وهي :

1. مجموعة العوامل العامة (General Factor)
2. مجموعة العوامل الفنية والتنظيمية (Organizational and Technical Factors)
3. مجموعة العوامل البشرية (Human Factors).¹

¹ عبد الرحمان بن عنتر ، مرجع سابق ، ص ص . 48-50.

وهذه المجموعات تتفرع إلى 37 عاملاً مختلفاً تؤثر على مستوى الكفاءة الإنتاجية للعمل ، وهذه العوامل موضحة في الجدول التالي بالتفصيل:¹

جدول 2: يمثل العوامل المؤثرة والمحددة على مستوى الكفاءة الإنتاجية

| العوامل البشرية | العوامل الفنية والتنظيمية | العوامل العامة |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - العلاقة بين الغدارة والعاملين. - الأحوال الاجتماعية والنفسية ز - الأجور الشخصية. - درجة التوافق والتكيف مع العمل والارتباط به . - التعب الجسماني أثناء العمل . - تركيب القوى العاملة من حيث السن والجنس والمهارة والإعداد الفني . - تنظيم المبادرات وروح التنافس (المحاكاة) في مجال الإنتاج. - دور التنظيمات العمالية. | <ul style="list-style-type: none"> - درجة التكامل في الإنتاج. - معدل استغلال الطاقة الإنتاجية في المشاريع المختلفة. - حجم الإنتاج ودرجة إستقراره. - جودة الموارد الأولية وإنتظام تدفقها. - التقييم الفرعي للعمليات الإنتاجية. - توازن خط الإنتاج. - تعدد أنظمة المكائن. - الأجهزة والوسائل الرقابية. - جودة المنتجات . - ترشيد وتنميط العمل والمواد. - الترتيب الداخلي والموقع الجغرافي للمصنع. - لصيانة والخدمات الهندسية الخاصة بالأمان ، الإضاءة ، الصوت ، التهوية ، وغيرها. - نوعية أدوات الإنتاج وسهولة الحصول عليها ، وتداولها بين العمال. - درجة استهلاك الكمائن والأدوات. - كمية الكمائن (القوى المحركة) المنحة لكل عامل. - التناسب بين القوى العاملة المخصصة لأعمال -الصيانة والقوى العاملة المخصصة لأعمال الإنتاجية وغيرها. - طول مدى ساعات العمل اليومي وكيفية توزيعها. - طرق اختيار الأفراد | <ul style="list-style-type: none"> - الطقس (الضروف الجوية والمناخية والرياح وغيرها. - التوازي الجغرافي للموارد والخدمات الطبيعية. - السياسات المالية والإئتمانية التي تتبعها الدولة . - التنظيم العام لسوق العمل في الدولة . - نسبة القوى العاملة إلى مجموع السكان ، نسبة البطالة . - توافر مراكز البحث العلمي والتكنولوجي (التقني) . - التنظيم التجاري وحجم السوق . - نشر نتائج البحوث والدراسات العلمية والتقنية . - التغيرات في تركيبية أوبنية المنتجات . - أثر المشروعات ذات الكفاءة المنخفضة ونسبة إنتاجها إلى الحجم الكلي للإنتاج . |

الجدول 02: المصدر: عبد الرحمان بن عنتر ، مرجع سابق، ص 51.

أسلوب البروفيسور سايستر ميستير (R. SUTER MEISTER).

¹ المرجع نفسه ، ص 51.

من التصنيفات الجديرة بالاهتمام والدراسة ، ذلك التصنيف الذي جاء به البروفيسور .
(R. SUTER MEISTER) من جامعة واشنطن ، حيث قام بتجميع العوامل المختلفة التي تؤثر على مستوى

الكفاءة الإجتماعية إلى مجموعتين رئيسيتين هما:¹

*العوامل الفنية (Technical Factors)

*العوامل الإنسانية (Technical Factors)

ثانيا : العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية

1.العوامل الفنية : للكفاءة الإنتاجية تأثير كبير على العوامل الفنية ، فنوع الآلات المستخدمة ، وجودة المواد الخام ،

وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات هذا كله يؤثر بالزيادة أو الانخفاض على الكفاءة الإنتاجية ، بحيث يمكن

أن ترفع مستوى كفاءة مؤسسة معينة ، ومن أهم العوامل الفنية مايلي :

*التقدم المالي والتكنولوجي.

*طرق وأساليب الإنتاج.

*المواد الخام.

*تصميم العمل.

2.عوامل إنسانية : ليس هناك من خلاف على أن العوامل الفنية في العمل تؤثرها الهام على الكفاءة الإنتاجية

للمؤسسة ، ولكن مهما بلغت تلك النواحي الفنية والدقة والكمال فمازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف في آخر الأمر

على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم . فإن الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاجية ، إذا الفرد

باستخدامه للآلات أو بتنفيذه لمراحل الإنتاجية يستطيع أن يؤثر كثيرا على كفاءة التجهيز الآلي للمؤسسة أو

المشروع.²

¹المرجع نفسه ،ص.52.

²علي سلمي ،نفس المرجع ،ص.55.

3. عوامل داخلية وعوامل خارجية:¹

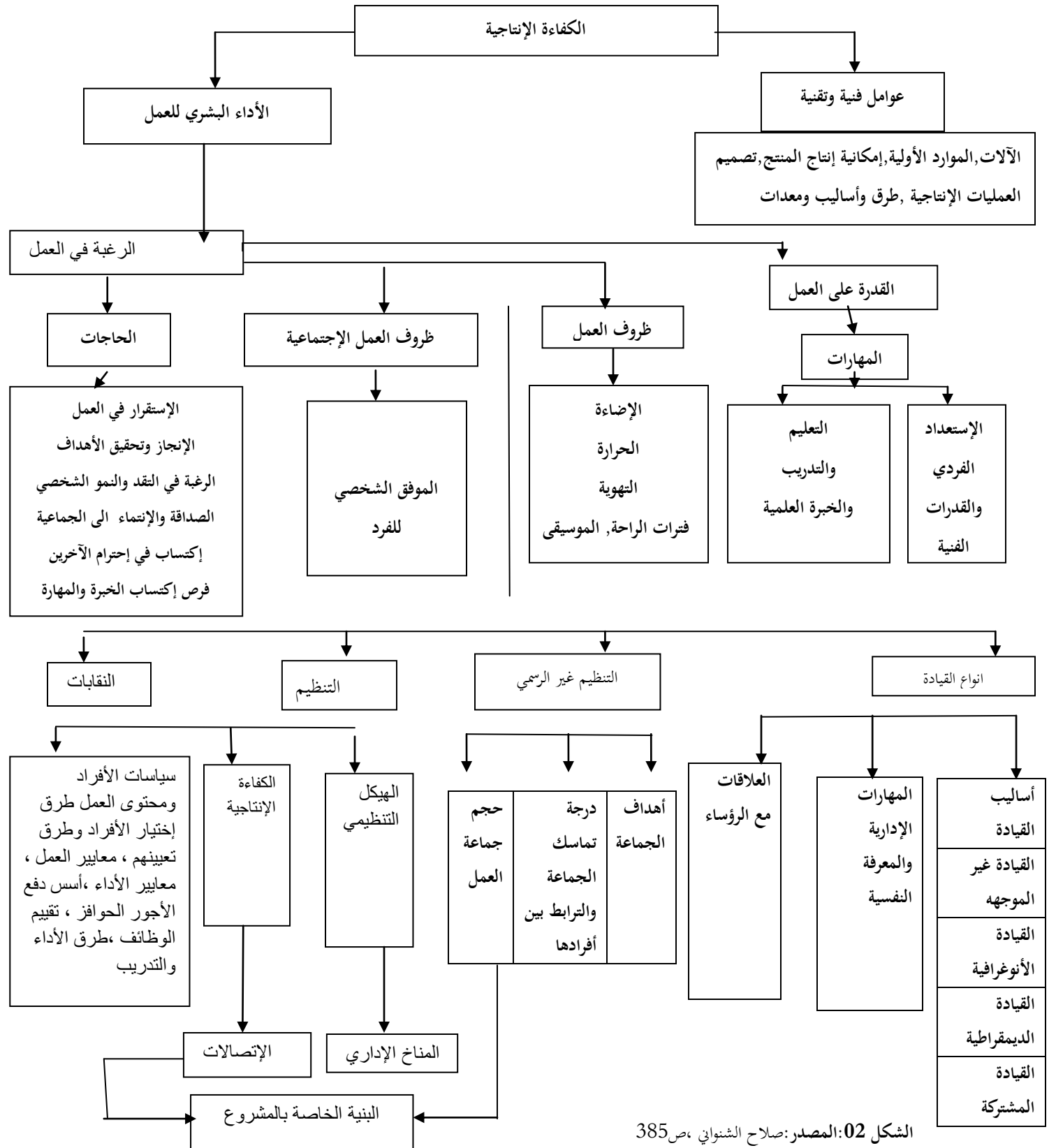
-عوامل داخلية :

وهي العوامل التي تخضع لسيطرة الإدارة بدرجات مختلفة ، أي التي يمكن لإدارة في المؤسسة أن تؤثر فيها بقراراتها وسياساتها بدرجات متباينة .

-عوامل خارجية:

وهي العوامل ذات التأثير في الإنتاجية والناعبة أساسا من ظروف البيئة المحيطة وأوضاعها والتي لا يتوفر للإدارة عليها الرقابة أو التأثير،فهي خارج نطاق سيطرتها في المؤسسة .

¹صلاح الشنواني ، إدارة الإنتاج ،(الإسكندرية : شركة جلال للطباعة ، 2000)، ص.358.



الشكل 02: المصدر: صلاح الشنواني، ص 385

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نتعرف على مفهوم الكفاءة الإنتاجية لأن المورد البشري هو الأساس في عملية رفع الكفاءة الإنتاجية. وتم تقسيمها إلى أهمية وأنواع الكفاءة الإنتاجية .
كما تم التعرف على أساسيات الكفاءة الإنتاجية وفيها تطرقنا إلى أساليب وطرق تحسين الكفاءة الإنتاجية ومعدلاتها ومقاييسها.
وفي النهاية تم رصد العوامل المؤثرة والمحددة على الكفاءة الإنتاجية.

تمهيد:

تواجه المؤسسات الجزائرية يوميا العديد من المشاكل التي يجب أن تبحث عن حلول لها، وتتخذ بشأنها القرارات المناسبة خاصة في ظل توجه الاقتصاد الجزائري إلى الانفتاح نحو اقتصاد حر يتميز بالمنافسة الشديدة، فالبعض من هذه المشاكل متكررة يمكن حلها عن طريق التجارب السابقة والخبرة، كون أن المؤسسة تعودت على مثل هذا النوع من المشاكل.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل الذي قسمناه إلى مبحثين إلى: المبحث الأول الذي يقوم على تقديم شامل لمؤسسة أجي LG (التعريف بالمؤسسة وتاريخها وهيكلها التنظيمي وأهم أهدافها).

أما الثاني فخصصناه لأدوات الدراسة وعرض وتحليل نتائج الدراسة، وأخيرا تم وضع خاتمة شاملة للموضوع التي تحتوي على مجموعة من النتائج والمقترحات.

خاتمة:

يعتبر المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية، وتكميل باقي الوظائف بإعتباره العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد، لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية والتوجه إلى الإهتمام الأكثر في إدارته بطريقة علمية فعالة، وتعتبر الإنتاجية مؤشرا شاملا لتطور أي مؤسسة، ومقياسها لحيوتها، ومفتاحا لنمو وتنمية أي مجتمع، وبما أن الموظف هو العنصر الأساسي في أي عملية إنتاجية، والإهتمام به يؤدي في آخر مطاف إلى الوصول لنتائج تساعد الإدارة على الإحاطة بكل جوانب رفع إنتاجيتها، وعليه قمنا بالتطرق إلى إدارة الموارد البشرية وتبيان أهميتها لدى المؤسسات الإقتصادية في رفع الكفاءة الإنتاجية امن خلال توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى وكذا تدريب الموظفين والأفراد والعاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوايهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءاتهم من أجل تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

فالموارد البشرية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية وذلك من خلال التركيز على الأهداف الإنتاجية وتحقيق الأهداف للأعمال الإنتاجية في المصانع الإنتاجية وتطبيق جميع الإجراءات والقوانين المتعلقة بزيادة الإنتاجية ورفع الأداء لدى الأفراد.

لأن تأهيل الموارد البشرية له دور في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والتي تعود بالإيجاب على المؤسسات الخاصة والعامة، فتحقيق الكفاءة الإنتاجية يساهم في تحقيق التوازن بين الصادرات والواردات وهذا مايزيد من أهمية موضوع الكفاءة الإنتاجية، فإرتفاعها يؤدي بالضرورة بالنفع على العاملين والمؤسسة والمجتمع ككل. وعليه توصلت الدراسة من خلال تقديم الإستبيان إلى جملة من التوصيات.

1. وضع قوانين لتنظيم العلاقة بين صاحب المنشأة والعاملين فيها، وهذا ما يحفز ويدعم العامل للعمل.
2. تخصيص ميزانية أكبر خاصة بالأنشطة الخاصة بالمؤسسة على الأعداد اللازمة من العاملين.
3. دراسة واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية بمؤسسة LG.
4. التكوين الفعال للعاملين والجيد سوف يزيد من كفاءتهم مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وهذا مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

مقدمة

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي

للكفاءة الإنتاجية.

الفهرس

الملاحق

قائمة المراجع

خاتمة

الفصل الثالث:

الإطار الميداني

للدراصة

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة

الموارد البشرية

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة المراجع:

الكتب:

1. أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، 2013.
2. البسيوني رضا إسماعيل، إدارة الأعمال ، القاهرة: مؤسسة الطيبة للنشر والطبع، 2009.
3. بن أحمد بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2013.
4. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
5. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الإنتاج، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
6. بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، 2009.
7. حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2001.
8. الحريري محمد سرور، طرق وإستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2012.
9. حريم حسين، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013.
10. الحلابي إبراهيم عباس، تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها، عمان: دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، 2013.
11. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديريةية النشر لجامعة قلمة، 2004.
12. دودين أحمد يوسف، إدارة الأعمال الحديثة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط العربية، 2012.
13. راضي حسين خلق، تطور إنتاجية العمل " في قطاع الصناعة التحويلية لمدة 2010-2011"، عمان: دار البداية الناشرون والموزعون، 2014.
14. السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة: دار الغريب ، 1985.
15. الشتواني صلاح، إدارة الإنتاج ، الإسكندرية: شركة جلال للطباعة، 2000.
16. الشعبان محمد جاسم، الأبعج محمد صالح، إدارة الموارد البشرية ، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014.

17. الشقيري موسى نوري، عزمي أسامة سلام، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، 2013.
18. الصيرفي محمد ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 2009.
19. عامر سامح عبد المطلب ، الموارد البشرية، (الأردن: دار الفكر للنashرون والموزعون، 2011).
20. عباس أنس عبد الباسط، إدارة الأعمال وفق المنظور المعاصر، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
21. عرفة أحمد، الإدارة الإنتاجية والفراغ وفاعلية نظام التخطيط ورقابة الإنتاج، عمان: دار النشر، ط4، 1999.
22. عشاوي محمد عبد الوهاب حسن، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ، القاهرة: الجمهورية العربية، 2013.
23. عطية عبد القادر محمد عبد القادر، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق ، الإسكندرية: مطبعة سامي ، 1995.
24. فياض محمود أحمد، قداة عيسى يوسف، إدارة الإنتاج والعمليات، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010.
25. الكلالدة طاهر محمود، تنمية وإدارة الموارد البشرية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2008.
26. اللامي غسان قاسم داوود، شكرولي البياتي أميرة، إدارة الإنتاج والعمليات، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
27. ماضي محمد توفيق، إدارة الإنتاج والعمليات "مدخل إتخاذ القرارات"، بيروت: دار الجامعة، 1999.
28. محمد البكري صونيا، تخطيط ومراقبة الإنتاج ، مصر: دار الجامعة ، سنة بلا.
29. محمود نبيل إبراهيم، تحليل المتغيرات الاقتصادية والإنتاجية والكفاءة والتغيير التقني والعمل ورأس المال، عمان: دار البداية، 2008.
30. محمود نبيل إبراهيم، تحليل المتغيرات وقياس الإنتاجية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
31. مرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2006.
32. مصباح عمار، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2010.

33. المعماري عبد الغفور حسن الكنعاني، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، عمان: دار النشر والتوزيع، 2010.
34. النجار فريد ، إدارة الجودة والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الإسكندرية: دار الجامعة
، 2007.
35. نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.
36. وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية، مفهوما وقياسها والعوامل المؤثرة فيها، بيروت: دار الطليعة، 1982.
37. وجيه عبد الرسول، الإنتاجية ومفهومها وطرق قياسها، بيروت: دار الطليعة للنشر والتوزيع، 1983.
38. الوليد بشار يزيد، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009.
- المذكرات:
39. باباه ولد سيده، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير، تلمسان: قسم إدارة
الأعمال، 2010/2009.
40. حبيب بختة، مساوي مالكية، إدارة الموارد البشرية إلكترونيا " مدخل لتحقيق التميز التنظيمي
في التطوير الإداري، المركز الجامعي تيسمسيلت: معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، 2014/2013.
41. سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين أداء المستخدم للمؤسسة
الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف: قسم إدارة الاعمال ، 2012/2011.
42. عبد النور خيرة، الرقابة الإدارية على الموارد البشرية، مذكرة شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية،
المركز الجامعي تيسمسيلت : فرع إعلام آلي للتسيير، 2009/2008.
43. عياد أحمد، بن شكر عبد القادر، دور التحفيز في رفع الكفاءة الإنتاجية بمؤسسة إنتاج مواد
التنظيف سعيدة، مذكرة ماجستير ، سعيدة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،
2016/2015.
44. عياد رضا، صهوان مصطفى أمين، التسيير الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية ودوره في رفع
الكفاءة الإنتاجية، مذكرة ليسانس، المركز الجامعي: تيسمسيلت معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، 2014/2013.
45. مقار جميلة، العكاف فتحية، دور الكفاءة البشرية في تنمية المؤسسة الاقتصادية، شهادة ليسانس
، المركز الجامعي تيسمسيلت: معهدا لعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2013.

46. الهزام محمد، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة

للمؤسسة الجزائرية، شهادة ماجستير ، تلمسان: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

2016/2015.

المواقع الإلكترونية:

47. <https://www.lg.com/sa-ar/about-lg/corporate-info/history.jsp>