



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



المركز الجامعي بلعاج بوشعيب عين تموشنت

معهد العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

تحت عنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

- دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف SCIBS -

تحت إشراف:

الدكتور : زدون جمال

من إعداد الطلبة:

بوشمة زهرة ✓

مبركي عائشة ✓

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذة جباري رفيقة رئيسا

الدكتور زدون جمال مشرفا

الدكتورة غلاي نسيم ممتحنا

نوقشت علنا يوم : 2017-06-10

السنة الجامعية: 2016-2017



الشكر و التقدير

اللهم إن نسألك أن تلهمنا شكر نعمك و تجعل علما مخلصا لوجهك فالحمد والشكر لجلالك وعظيم سلطانك ولقوله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أسدى إليكم معروفا فكافؤوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له".

و اقتداءا بالحديث الشريف نوجه شكرنا إلى الأستاذ المشرف الدكتور "زدون جمال" أولا على قبوله مواصلة الإشراف على إتمام مذكرة الماستر بعد أن كان نعم المشرف والموجه لنا في مذكرة الليسانس وثانيا على حسن إشرافه وتوجيهه وتعاونه وكذلك على كرم أخلاقه وتواضعه الكبير سائلين المولى القدير أن يجزيه عنا خير الجزاء. كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تخصيصهم وقتا وجهدا في قراءة وتقييم فحوى هذا البحث.

ونشكر كل أساتذة المركز الجامعي بلحاج بوشعيب خاصة أساتذة معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

ولا يفوتنا تقديم الشكر إلى عمال مصنع الإسمنت ببني صاف خاصة السيدة بوجمعي فتيحة

و السيد مرابط عبد القادر.

ونشكر كل من وقف بجانبنا لإتمام هذه المذكرة من قريب أو بعيد.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع إلى التي رأني قلبها قبل عينيها وحضنتني أحشائها قبل يديها إلى التي تعبت من أجلي حتى أصل إلى ما أنا عليه "أمي الغالية" رعاك الله وأطال في عمرك ورزقك الصحة والعافية.

إلى روح والدي الطاهرة تغمده الله برحمته الواسعة وأسكنه فسيح جنانه إنشاء الله.

إلى سندي في هذه الحياة، إخوتي الأقرب إلى قلبي "سيد أحمد" الذي أعتبره بمثابة أبي وفقه الله في حياته، أختي "صليحة" وزوجها "عبد الرحيم" و الشمعة التي أنارت حياتهما الكتكوت "إياد". و إلى كل أقاربي .

إلى جميع صديقاتي التي جمعني بهم القدر وأخص بالذكر "إيمان"، "دنيا"، "آسيا"، "سهام"، "وهيبة" وإلى التي تشاركت معها مشقة هذا الجهد "زهرة".

إلى كل من حملتم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي أهدي هذا العمل.

عائسة

الإهداء

يا راحلا ، وجميل الصبر يتبعه هل من سبيل إلى لقياك يتفق

ما أنصفتك جفوني وهي دامية ولا وفي لك قلبي وهو يترق

يا من احمل اسمك بكل فخر... يا من افتقدك منذ الصغر... يا من يرتعش قلبي لذكرك... اهدي هذا

العمل إلى روح والدي الطاهرة، الذي طال ما ضحى بكل ما في وسعه ليرى النجاح تاجا على رأسي، راجية من المولى عز وجل أن يسكنه فسيح جناته.

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني... إلى بلسم الحياة وسر الوجود... إلى

من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي، إلى أغلى الحبايب أُمي الغالية.

إلى جدتي الحبيبة أطال الله في عمرها وأمدّها بالصحة والعافية.

إلى من كانت بمثابة أُمي الثانية وضحت بكل ما تملك من أجل ان توصلني لما أنا عليه

أختي العزيزة "هنيدة".

إلى من دعمتني ماديا ومعنويا ولم ترفض لي أي طلب التي وقفت دائما إلى جانبي أختي الحبيبة "يمينة".

إلى أخي التوأم "صافي" وأخي العزيز "عبد الله" أطال الله في عمرهما.

إلى آخر العنقود ومن ادخل الفرحة والبهجة إلى قلوبنا المشاغب أخي محمد.

إلى كل العائلة الكبيرة "خالاتي وأخوالي وكافة أبنائهم وبناتهم صغيرا وكبيرا.

إلى معلمي في الحياة و من كان سندا لي صديقي "مرابط عبد القادر"

إلى خطيبي "أيوب" وكل عائلته الكريمة.

إلى شريكتي في المذكرة صديقتي "عائشة"

إلى من لا تطيب اللحظات إلا بمن صديقات العمر وحبيباتي الغاليات "أمينة، سميرة، عائشة، أسماء،

إيمان ، صافية ، جميلة ، سهام ، وهيبة ، آسية"

إلى كل من نساه قلبي ولم ينساه قلبي.

زهرة

الف ف ه ر

الفهرس العام

	بسملة
	شكر وتقدير
	الإهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية و الإنتاجية.	
02	مقدمة الفصل
10-03	I. الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية
03	I. 1. مفهوم إدارة الموارد البشرية
03	I. 1.1. مفهوم المورد البشري
04	I. 2.1. مفهوم إدارة الموارد البشرية
07	I. 2. أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية
07	I. 1.2. أهمية إدارة الموارد البشرية
08	I. 2.2. أهداف إدارة الموارد البشرية
09	I. 3. النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية
09	I. 4. وظائف إدارة الموارد البشرية
33-18	II. الإطار النظري للإنتاجية.
18	II. 1. مفهوم الإنتاجية وأنواعها
18	II. 1.1. مفهوم الإنتاجية
21	II. 1.2. أنواع الإنتاجية
22	II. 2. علاقة الإنتاجية ببعض المفاهيم الأخرى
30	II. 3. أهمية الإنتاجية
31	II. 4. محددات الإنتاجية واليات تحسينها
31	II. 1.4. محددات الإنتاجية
33	II. 2.4. آليات تحسين الإنتاجية.

40-36 III. دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

36 III. 1. دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

36 III. 2. دور توظيف الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

38 III. 3. دور تدريب و تحفيز الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

37 III. 1.3. دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

37 III. 2.3. تحفيز الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية

38 III. 4. دور نظام الأجور و تقييم الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

38 III. 1.4. دور نظام الأجور في تحسين الإنتاجية

39 III. 2.4. دور تقييم الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

40 خاتمة الفصل

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف.

42 مقدمة الفصل

48-43 I. الدراسات السابقة.

43 I. 1. الدراسات باللغة العربية لبعض الولايات المحلية.

43 I. 1.1. مذكرات

45 I. 1.2. مجلات

47 I. 2. دراسات باللغة العربية لبعض الدول العربية.

48 I. 3. دراسات باللغة الإنجليزية.

57-51 II. تقديم مؤسسة الإسمنت لبني صاف.

51 II. 1. تعريف شركة الإسمنت، مهامها و أهدافها

51 II. 1.1. مفهوم شركة الإسمنت.

52 II. 2.1. أهداف و مهام الشركة.

53 II. 2. الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت

54 II. 3. فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية بالشركة ودورها في تحسين إنتاجيتها

54 II. 1.3. التوظيف في شركة الإسمنت

- 54 II .2.3. التكوين و التدريب في شركة الاسمنت
- 55 II .3.3. نظام كل من الأجور، التحفيز و التقييم في شركة الإسمنت.
- 56 II .4. تطور كمية الإنتاج وإنتاجية العامل بشركة الإسمنت.
- 56 II .1.4. تطور كمية الإنتاج وإنتاجية العامل بشركة الإسمنت.
- 57 II .2.4. المشاريع التوسعية لشركة الإسمنت

91-58 III .تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

- 58 III .1. الإطار المنهجي للدراسة
- 58 III .1.1. منهج الدراسة
- 58 III .2.1. مجتمع وعينة الدراسة
- 58 III .3.1. أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
- 60 III .1.4. صدق وثبات أداة الدراسة
- 64 III .1.5. ثبات أداة الدراسة
- 65 III .2. عرض وتحليل نتائج الدراسة
- 77 III .3. اختبار الفرضيات
- 90 IV .نتائج الدراسة.

91 خاتمة الفصل

93 الخاتمة العامة

97 قائمة المراجع

قائمة الملاحق

الملخص

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
06	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	(1-1)
12	مراحل عملية الاختيار والتعيين	(2-1)
17	وظائف إدارة الموارد البشرية	(3-1)
25	مفهوم الكفاءة.	(4-1)
25	الفرق بين الكفاءة والإنتاجية	(5-1)
27	مفهوم الفعالية	(6-1)
30	العلاقة بين الإنتاجية والكفاءة والفعالية	(7-1)
53	الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت بني صاف	(1-2)
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	(2-2)
66	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(3-2)
67	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	(4-2)
68	توزيع أفراد العينة حسب متغير التصنيف المهني.	(5-2)

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
28	الفرق بين الكفاءة والفعالية	(1-1)
56	تطور إنتاجية العامل خلال الفترة الممتدة ما بين 2010 - 2016.	(1-2)
61	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التوظيف والدرجة الكلية للمحور .	(2-2)
61	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التدريب والدرجة الكلية للمحور .	(3-2)
62	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التحفيز والدرجة الكلية للمحور .	(4-2)
62	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التأجير والدرجة الكلية للمحور .	(5-2)
63	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التقييم والدرجة الكلية للمحور .	(6-2)
63	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الإنتاجية والدرجة الكلية للمحور .	(7-2)
64	معامل الثبات لجميع المقاييس	(8-2)
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس .	(9-2)
66	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(10-2)
67	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي .	(11-2)
68	توزيع أفراد العينة حسب متغير التصنيف المهني .	(12-2)
69	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة .	(13-2)

70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التوظيف.	(14-2)
71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التدريب .	(15-2)
73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التحفيز.	(16-2)
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التأجير.	(17-2)
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التقييم.	(18-2)
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإنتاجية.	(19-2)
78	معامل التحديد والارتباط لإدارة الموارد البشرية	(20-2)
78	مدى معنوية خط الانحدار " إدارة الموارد البشرية ، الإنتاجية "	(21-2)
79	نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور ادارة البشرية في تحسين الانتاجية .	(22-2)
80	معامل التحديد والارتباط لتوظيف الموارد البشرية	(23-2)
80	مدى معنوية خط الانحدار " توظيف الموارد البشرية ، الإنتاجية "	(24-2)
81	نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور توظيف الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية .	(25-2)
82	معامل التحديد والارتباط لتدريب الموارد البشرية	(26-2)
82	مدى معنوية خط الانحدار " تدريب الموارد البشرية ، الإنتاجية "	(27-2)
83	نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور تدريب الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية	(28-2)
84	معامل التحديد والارتباط لتحفيز الموارد البشرية	(29-2)
84	مدى معنوية خط الانحدار " تحفيز الموارد البشرية ، الإنتاجية "	(30-2)
85	نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور تحفيز الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية	(31-2)

86	معامل التحديد والارتباط لتأجير الموارد البشرية	(32-2)
86	مدى معنوية خط الانحدار " تأجير الموارد البشرية ، الإنتاجية "	(33-2)
87	نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور تأجير الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية .	(34-2)
88	معامل التحديد والارتباط لتقييم الموارد البشرية	(35-2)
88	مدى معنوية خط الانحدار " تقييم الموارد البشرية ، الإنتاجية "	(36-2)
89	نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور تقييم الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية	(37-2)

المقدمة للمقدمة

المقدمة العامة

أخذ موضوع التنمية والنمو الاقتصادي حيزا كبيرا من الأهمية في العقود الأخيرة سواء على مستوى التنظير الاقتصادي و البحوث العلمية و الأكاديمية أو على المؤسسات و الهيئات الدولية و الإقليمية و مراكز البحث فهو أحد المقاييس التي يقيم بها الأداء التنموي للمنظمة.

إن المنظمة الاقتصادية تمثل الأداة والنواة الأساسية لإحداث التنمية والنمو في أي اقتصاد كان، فإن نجاحها يؤدي إلى الاقتصاد القومي وفشلها يؤدي إلى فشله و إضعافه، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري حيث أن إدارة وتنمية هذه الموارد تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات في حين تهدف إلى تعزيز القدرة التنظيمية، و تمكينها من استقطاب و تأهيل الكفاءات اللازمة و القدرة على مواكبة التحديات الحالية و المستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف و ربح المنظمة إضافة إلى الميزة التنافسية التي تكتسبها عند توظيفها لموارد بشرية ذات كفاءة عالية و القدرة على العمل بفعالية، فاكساب هذه الميزة غير القابلة للتقليد من قبل المنافسين هو المبدأ الذي تقوم عليه الاقتصاديات الحديثة ومن ثم مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية.

إن درجة نجاح المنظمة اليوم تقاس بمدى قدرتها على تحقيق معدلات أعلى من الإنتاجية ذلك أن هذه الأخيرة لها تأثيرات لا يمكن إهمالها سواء على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة كتحسين المنظمة وتنمية القدرة التنافسية أو على المستوى القومي كتحقيق الرخاء الاقتصادي و السيطرة على التضخم و تحقيق التنمية الاقتصادية.

حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تحسين إنتاجية المنظمة بصفة خاصة و القاعدة الأساسية لدعم التنمية الاقتصادية و تحريك عوامل الإنتاج و مصادر الثروة بصفة عامة، بحيث يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها سواء كانت محلية أو عالمية في سعيها لكسب ميزة تنافسية خاصة في ظل تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرر الأسواق.

انطلاقا من هذا قمنا بصياغة الإشكالية التالية:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية شركة الإسمنت بني صاف ؟

وبناء على هذه الإشكالية وحتى تتمكن من معالجة جوانب الموضوع قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالاتي:

المقدمة العامة

- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية؟
- ماهو دور كل من توظيف و تدريب وتحفيز الموارد البشرية في المنظمة؟
- ماذا يقصد بالإنتاجية وكيف يتم تحسين مستواها؟
- كيف تساهم مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية؟

فرضيات الدراسة.

- للتوظيف دور فعال في تحسين إنتاجية المنظمة الاقتصادية.
- إن للتدريب دور فعال في تحسين إنتاجية المنظمة الاقتصادية.
- للتحفيز و التأجير دور فعال في تحسين إنتاجية المنظمة الاقتصادية.
- هناك دور للتقييم في تحسين إنتاجية المنظمة الاقتصادية.

أسباب اختيار الموضوع.

يرجع اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- ملائمة موضوع البحث مع تخصصنا في تسيير الموارد البشرية.
- الرغبة في الإطلاع على الموضوع والتعرف على الطريقة التي تتبعها المنظمة في توظيف المورد البشري.
- تزويد المكتبة بمرجع يخص إدارة الموارد البشرية.
- معرفة الصعوبات والعراقيل التي تواجه المنظمات الاقتصادية في سبيل تحقيق كفاءة إنتاجية عالية و اقتراح بعض الحلول لذلك.

أهمية الدراسة.

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية العنصر البشري الذي أصبح مركز اهتمام الكثير من المنظمات و المختصين في مجال التنمية البشرية والاقتصادية، كما أن المنافسة الشديدة التي أصبحت تميز المنظمات لها دور فعال في الاتجاه نحو الاهتمام بتحسين إنتاجية العنصر البشري.

وعلى العموم يمكن القول أن أهمية دراستنا تبرز من خلال العناصر التالية:

المقدمة العامة

- إن هذا الموضوع له أهمية متزايدة نظرا للوضع الذي تمر به المنظمة الاقتصادية و التي تستدعي الاهتمام بالموارد البشري كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المنظمات الاقتصادية .
- أهمية تحسين الإنتاجية نظرا للدور الذي تلعبه في تحسين ربحية المنظمة وتنمية القدرة التنافسية ورفع معدلات الأجور للعمال ورفع مستوى الأداء وتحسين المردودية المالية.
- تظهر أهمية هذه الدراسة كونها تبحث في أهم عامل من عوامل الإنتاج وهو المورد البشري لأنه يعتبر المسؤول عن تحريك العوامل الأخرى والمتحكم فيها.

أهداف الدراسة.

- تهدف من خلال هذا البحث إلى تقديم دراسة تحليلية نبرز فيها مدى أهمية و دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمنظمات الاقتصادية، وبصفة عامة تتلخص أهداف بحثنا في مايلي:
- إبراز وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
 - محاولة بلورة مفهوم واضح للإنتاجية، و إبراز أهمية تحسينها ومدى تأثيرها على اقتصاديات المنظمة.
 - تحديد العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة ودورها في تحسين الإنتاجية.

منهجية الدراسة:

للإجابة على فرضيات الدراسة استخدمنا منهجين:

- منهج وصفي تحليلي في الجانب النظري الذي يسمح لنا بفهم مدى مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المنظمة.
- منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي الذي حاولنا من خلاله إسقاط الدراسة النظرية على واقع منظمة اقتصادية متخذين مصنع الإسمنت نموذجا لذلك، بالاستعانة ببرنامج المعالجة الإحصائية spss.v.20.

حدود الدراسة:

- بهدف الإحاطة بإشكالية الدراسة ولفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا في مايلي:
- المجال المكاني: اقتصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على شركة الإسمنت ببني صاف والتي تعتبر من أضخم الوحدات الإنتاجية على مستوى ولاية عين تموشنت.

المقدمة العامة

- المجال الزمني: انطلقت الدراسة الميدانية الخاصة بدراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف من 2017/03/19 إلى 2017/04/03 حيث خصصت هذه الفترة للدراسة الاستطلاعية وتوزيع استمارة الاستبيان على موظفي الشركة.

الأدوات المستخدمة في الدراسة:

- الدراسة النظرية: اعتمدنا على المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف الكتب التي تدخل في سياق الموضوع بالإضافة إلى المجالات والملتقيات العلمية و الدراسات السابقة.
- الدراسة الميدانية: استخدام المنهج الإحصائي SPSS لاختبار الفرضيات وذلك بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيانات وبرنامج MICROSOFT EXCEL بالإضافة إلى إجراء المقابلات و الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمنظمة محل الدراسة.

صعوبات الدراسة.

- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع خاصة الحديثة منها بالإضافة إلى الترجمة الضرورية لبعضها.
- قلة الدراسات في مجال الإنتاجية وطرق تحسينها وخاصة على مستوى جامعتنا.
- عدم تجاوب بعض الموظفين معنا بالمنظمة ونحن في صدد الدراسة بمصنع الاسمنت.
- تخوف بعض العمال المستجوبين من الإدلاء بأرائهم و رفض الكثير منهم بحجة الخوف من معاقبة مشرفي العمل لهم رغم إقناعنا لهم أن هذا مجرد استبيان لإجراء بحث علمي فقط .
- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف على أي معلومات تخص الدوائر التي يعملون بها.

هيكل الدراسة.

للإحاطة التامة بموضوعنا و للإجابة على إشكالتنا قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين:

الفصل الأول هو نظري سنعرض فيه 3 مباحث، الأول سيكون حول إدارة الموارد البشرية من مفهوم، أهمية وأهداف وكذلك النظريات التي تفسرها و مختلف الوظائف التي تحتويها، أما في المبحث الثاني فهو الإطار النظري للإنتاجية و يحتوي على مفهومها، أنواعها، وعلاقتها ببعض المفاهيم الأخرى، أهميتها في المنظمة، وكذلك محدداتها وآليات تحسينها، أما في المبحث الثالث سوف نتطرق إلى دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية وهو ما

المقدمة العامة

سوف يخصص لدراسة العلاقة بين مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية من توظيف، تدريب..... وغيرها من الوظائف التي تؤثر على إنتاجية المنظمة.

و الفصل الثاني هو فصل تطبيقي سنتعرض في مبحثه الأول على أهم الدراسات السابقة والتي لها صلة بموضوع البحث وهنا يتم توضيح أهم الجوانب التي ركزت عليها هذه الدراسات، والمبحث الثاني سيكون مخصص للتعريف بالشركة محل الدراسة من مفهوم، هيكل تنظيمي، الأهمية و الأهداف...، أما المبحث الأخير فهو مخصص لتحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة
الموارد البشرية والإنتاجية

مقدمة الفصل.

يعتبر مصطلح الإنتاجية واحدا من ابرز المصطلحات وأكثرها تداولاً في المجالات الاقتصادية والصناعية ومجالات العمل المختلفة، حيث يركز تحسين الإنتاجية داخل منظمة ما على رفع كفاءة العمل الذي يتم تأديته، أي أن المنظمات الناجحة المثالية تتوفر على بيئة عمل كفؤة والتي تتمثل في العنصر البشري الذي يعتبر الأهم في عملية الإنتاج، فبدون هذا العنصر لن تتوفر القدرة على استغلال المواد الخام، وتطبيق العمليات الإنتاجية.

لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة كل من إدارة الموارد البشرية و الإنتاجية ودراسة العلاقة بينهما وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث تتضمن ما يلي :

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية .

المبحث الثاني: الإطار النظري للإنتاجية .

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية .

I. الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة اختصاصية في شؤون العاملين في المنظمة وهذه الحقيقة لا تعني إلغاء الدور الذي تمارسه الإدارات العاملة الأخرى فهي تعنى بالتركيز على أهمية و قدرة الأفراد في الإسهام بالأنشطة الإنتاجية و التسويقية و المالية و الخدمية و استثمار طاقاتهم بالكفاءة و الفعالية الممكنة، فإدارة الموارد البشرية هي وظيفة أساسية من وظائف المنظمة .

1.1. مفهوم إدارة الموارد البشرية.

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية يجب توضيح مفهوم المورد البشري:

1.1.1. مفهوم المورد البشري.

المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية و مصدر المعلومات و الاقتراحات و الابتكارات و عنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي ، فهو أهم عناصر العمل والإنتاج ، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأسمال ، الموجودات ، التجهيزات) ذات أهمية إلا أن المورد البشري يعتبر أهم هذه الموارد لأنه يقوم بعملية الابتكار و الإبداع و تصميم المنتج و الإشراف على تصنيعه ورقابة جودته و تسويقه إضافة إلى الاستثمار في رأس المال ووضع الأهداف و الاستراتيجيات فبدون هذه الموارد البشرية الجيدة و الفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة و لن تتمكن أي مؤسسة من تحقيق أهدافها ورسالتها.¹

كما توجد عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:²

يعرف ماكس سيبورين MAX SIPORIN المورد على أنه " أي شيء له قيمة ويمكن استخدامه وهو إما أن يكون متاحاً أو غير متاحاً حيث يتطلب بعض الجهد حتى يمكن الاستفادة منه لتأدية وظيفة أو إشباع حاجة".
عرفها ROBERT BARKER: "أنها خدمات قائمة في المجتمع و متاحة للذين هم في حاجة إليها وهي موارد (اقتصادية، بيئية ، اجتماعية ومادية) متاحة تساهم في إشباع حاجات الناس".

¹ عمر وصفي عقيل، " إدارة القوى العاملة "، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان، 1997، ص 11 .

² مدحت محمد ابو النصر، "تنمية الموارد البشرية"، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 67.

كما تعرف على أنها " موارد كامنة في أي منظمة، وهي مصدر كل النجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد و مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها".¹

2.1.I. مفهوم إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تنتج سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة و العاملين فيها"، أو " هي عملية استقطاب الأفراد وتطويرهم و المحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق أهدافهم".²

إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد كما يعرفها البعض على أنها " تلك الإدارة المسؤولة عن انجاز نشاطات خاصة بالفرد فالمنظمة هي التي توجه عنصر العمل من خلال نشاطات لزيادة فعاليته كاستقطاب و التدريب التطوير و المكافأة"³، كما أن الاهتمام بالموارد البشري وإدراجه ضمن إستراتيجية المنظمة يعطي فوائد ايجابية وقيمة إضافية التي تتمثل في الميزة التنافسية، وذلك من خلال تنميته وتدريبه.⁴

كما توجد لإدارة الموارد البشرية عدة مفاهيم نذكر منها مايلي :

"تساعد إدارة الموارد البشرية المنظمات على تلبية حاجاتها من الأفراد الذين تحتاج إليهم أي أن تقوم بخلق وتعبئة المناصب الشاغرة في الوقت المناسب، وحل مشاكل التنظيم".⁵

"تعتبر إدارة الموارد البشرية و إستراتيجيتها جزء من استراتيجيه المنظمة و تعمل على تحقيق و خدمة المنظمة بصفة عامة، حيث أصبح العاملون في إدارة الموارد البشرية من ذوي الخبرة و الاختصاص ولهم ميزة تنافسية على منظمات أخرى لأنه لم يعد ينظر إليهم على أنهم أفراد ينجزون الأعمال فقط بل يعدون شركاء في العمل و مورد أساسي من موارد المنظمة و أصولها".⁶

¹ نفس المرجع السابق، ص 71 .

² محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج، "إدارة الموارد البشرية"، دار الرضوان للنشر والطباعة ، عمان، الأردن، بدون سنة النشر، ص 36 .

³ نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 40.

⁴ Jean -marie -peritti, "**Gestion Des Ressources Humaines**", librairie Vuibert ,14^e édition ,2006, paris, p1 .

⁵ Gualino , "**L'essentiel De La Gestion Des Ressources Humaines**", extenso éditions, 6eme édition ,Paris,2012 ;p17 .

⁶ نجم عبد الله الغزاوي، عباس حسين جواد، " تطور إدارة الموارد البشرية"، الطبعة العربية، دار البازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 43 .

"إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي تسمح للمنظمة بتوفير الموارد البشرية كما ونوعا من خلال مجموعة أنشطة".¹

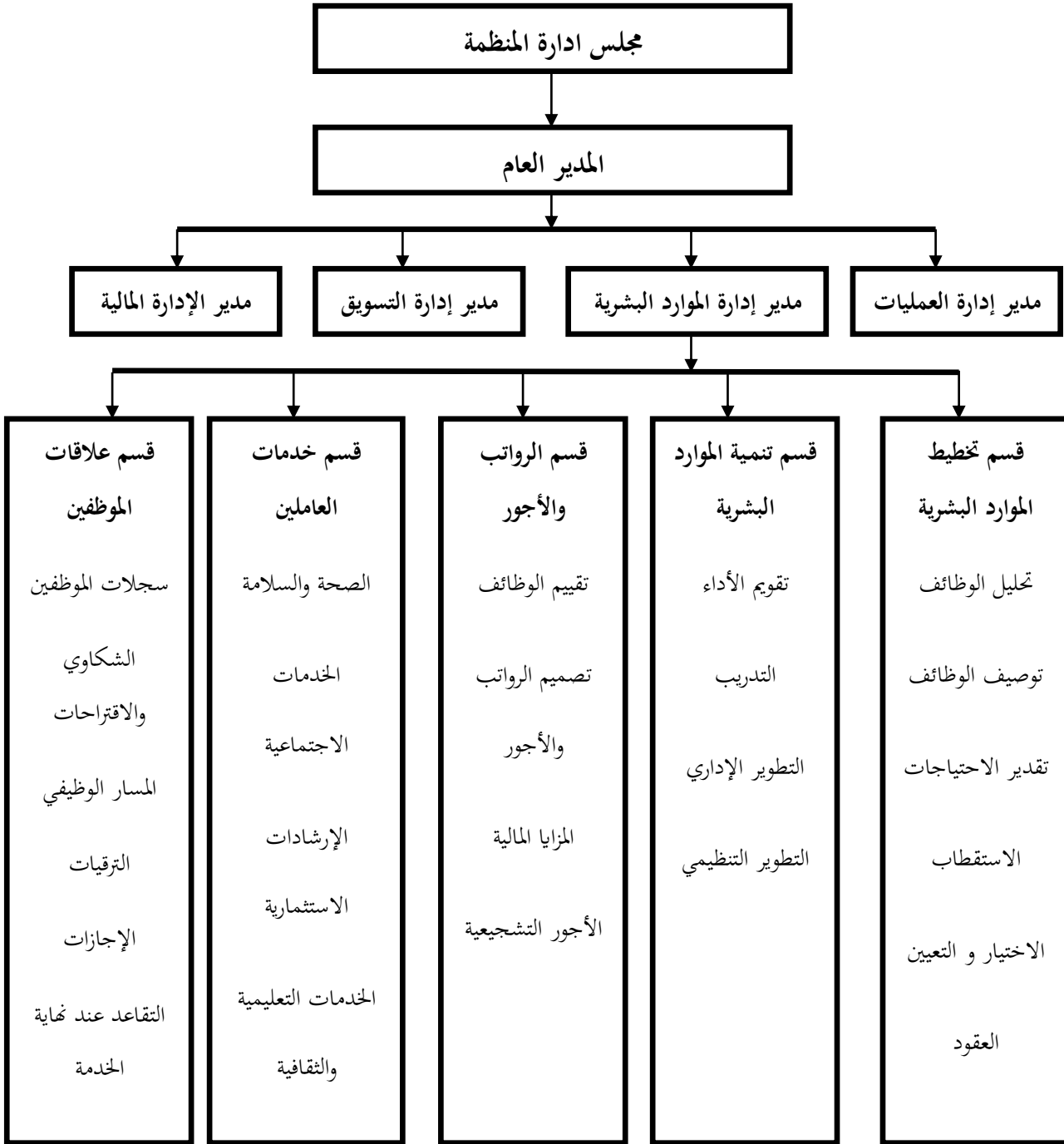
ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا استخلاص أن:

إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد كما تسمى هي الإدارة التي تقوم بوضع الخطط المستقبلية للمنظمة الخاصة بالموظفين من لحظة دخولهم إليها إلى غاية خروجهم منها، عن طريق استقطاب العمال، اختيارهم و توظيفهم ضمن شروط محددة إضافة إلى تدريبهم لتطوير مهاراتهم و تقديم الحوافز المادية و المعنوية التي من شأنها أن تزيد من إنتاجيتهم و مردود يتهم للوصول لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا .

الشكل التالي يظهر الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة أو متوسطة الحجم.

¹ Loïc : Cadin et Autres, "Gestions Des Ressources Humaines" , dunod ,paris , 3eme édition , 2007 ,p5 .

الشكل رقم (1-1): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.



المصدر : خظيم كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر

والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 30.

2.I. أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية.

1.2.I. أهمية إدارة الموارد البشرية.

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الجوانب الآتية:¹

- تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين LINE MANAGERS في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين فذلك يساعد المديرين في صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالعمال داخل المنظمة؛
- تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء ومعدلات الغيابات و التأخيرات و الدوران ومعدلات الحوادث في العمل و الشكاوي؛
- تساعد المديرين في كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المنظمة؛
- توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى ومن مجموع هذه الإجراءات إدارة الرواتب والأجور والحوافز؛
- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات؛
- إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج والتطوير المستمر في المنتجات نظرا لحدة المنافسة والعمل على تحسين نوعية الموارد البشرية؛²
- محاولة إزالة أسباب النزاع بين الإدارة والعاملين والمحافظة على استقرار القوى العاملة و تغيير ثقافة المنظمة وتبني فلسفة الجودة الشاملة.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 24.

² عبد الرحمن سيار، "إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي"، الطبعة الأولى، مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 27.

I.2.2. أهداف إدارة الموارد البشرية

من منطلق إن بقاء المنظمة و نجاحها في تحقيق أهدافها يتوافق بشكل أساسي مع قدرتها على إدارة و الاستفادة من مواردها البشرية لان الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية هي ذاتها التي تسعى إليها إدارة المنظمة بشكل عام.

– **الأهداف التنظيمية Organizational Objectives**: تتجلى هذه الأهداف من خلال الترابط بين الوظائف التنفيذية والاستشارية، وتحقيق التكامل مع باقي الوحدات الإدارية بالمنظمة ومناقشة كامل الأمور المتعلقة بالعاملين مع المديرين التنفيذيين وتقديم النصح والإرشاد.¹

– **الأهداف الوظيفية Fonctionnel Objectives**: لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمددها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد وفقا لاحتياجاتها، مثل وظيفة الاختيار و التعيين، برامج التدريب الخ.²

– **الأهداف الاجتماعية Social Objectives**: تتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق توظيف وتشغيل الأفراد في الأعمال المختلفة وفقا لكفاءتهم، مما يتيح للمجتمع التطور و النمو في جميع جوانبه وذلك استجابة لبعض المحددات الاجتماعية كالتشريعات و القوانين الخاصة بالعمل والعاملين.³

– **الأهداف الشخصية Personale Objectives**: وذلك يساعد على حماية العاملين و الحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم و ضمان بقائهم داخل المنظمة، حيث إن إشباع حاجات العاملين الشخصية و تحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم يحتاج إلى اهتمام من إدارة الموارد البشرية.⁴

حيث يعتبر الهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية هو تحقيق إنتاجية المنظمة من خلال التنسيق بين مختلف الأهداف و تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة.

¹ سامح احمد رفعت، "إدارة الموارد البشرية"، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص 86.

² زاهر عبد الرحيم، "مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الحرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 16.

³ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص 169.

⁴ زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 16.

3.I. النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية.

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العملية لتحديد مفهوم موحد و متفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهتان للنظر:¹

✓ أولاً: وجهة النظر التقليدية.

يرى بعض المديرين إن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت و تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين و ضبط أوقات الحضور و الانصراف و الإجازات.

✓ ثانياً: وجهة النظر الحديثة.

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة و لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالإنتاج و التسويق و ذلك لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

و شملت أنشطة رئيسية من أهمها: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب و استقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل، تدريب و تنمية الموارد البشرية، توفير نظام عادل للأجور و المكافآت، توفير ضمانات ضد عوائق العمل من الأمراض و حوادث العمل، توفير عون مادي عند الشيخوخة و العجز و اندماج اجتماعي للفرد في المجموعة التي يعمل فيها، إعطاء الفرد فرصة للتعبير عن ذاته و توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة و المحافظة على التوازن بين الأعمال و شاغليها أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إتاحة فرص التقدم للعاملين.

4.I. وظائف إدارة الموارد البشرية.

1.4.I. تخطيط الموارد البشرية: يعتبر التخطيط من أهم الوظائف باعتباره تصور للمستقبل و تحديد لعمل يتعلق بهدف معين.

¹ نجم عبد الله العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنها "تلك العملية التي تضمن للمنظمة أن يتوافر لها ما تحتاج إليه من قوة العمل بالعدد و النوعيات المناسبة وفي التوقيت المناسب، وتكون قوة العمل هذه قادرة على العمل بكفاءة و فاعلية لانجاز المهام المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة".¹

وعند القيام بعملية التخطيط للموارد البشرية هناك عدة نقاط يجب أخذها بعين الاعتبار أهمها:²

- فهم أهداف المنظمة و تحديد مهارات الأفراد المستقبلية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها؛
- معرفة مهارات وقدرات الموظفين الحالية؛
- العمل على تقليص الفجوة بين مهارات وقدرات الموظفين المطلوبة و الموجودة حاليا داخل المنظمة من خلال تطوير النشاطات و إيجاد أنظمة و برامج مناسبة لإدارة الموارد البشرية؛
- وعادة تمر عملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بثلاثة مراحل وهي:
- دراسة سوق العمل و تحليل متغيراته و اتجاهاته ؛
- تقدير حجم و نوعية القوى العاملة المطلوبة في المنظمة؛
- معالجة نتائج تخطيط القوى العاملة (حالة فائض، حالة نقص، حالة توازن).

I. 2.4. 2.4.1. توظيف الموارد البشرية : و تضم عملية الاستقطاب، الاختيار و تعيين الموارد البشرية.

I. 1.2.4. 1.2.4.1. الاستقطاب: يشير هذا المصطلح إلى عمليات البحث و الدراسة والتحري عن الموارد البشرية

ذات الكفاءة و التأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها و انتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة.³

ومن خلال هذا التعريف يمكننا القول أن عملية الاستقطاب تركز على:

- ❖ البحث و الدراسة و التحري عن أفضل الموارد البشرية التي يمكن ضمها للعمل في المنظمة من خلال تجميع البيانات والمعلومات و تحليلها و استخلاص النتائج التي تسهم في استقطاب الرجل المناسب للوظيفة المناسبة؛

¹ عبد الرحمن سيار، مرجع سبق ذكره، ص 37 .

² نفس المرجع السابق، ص40.

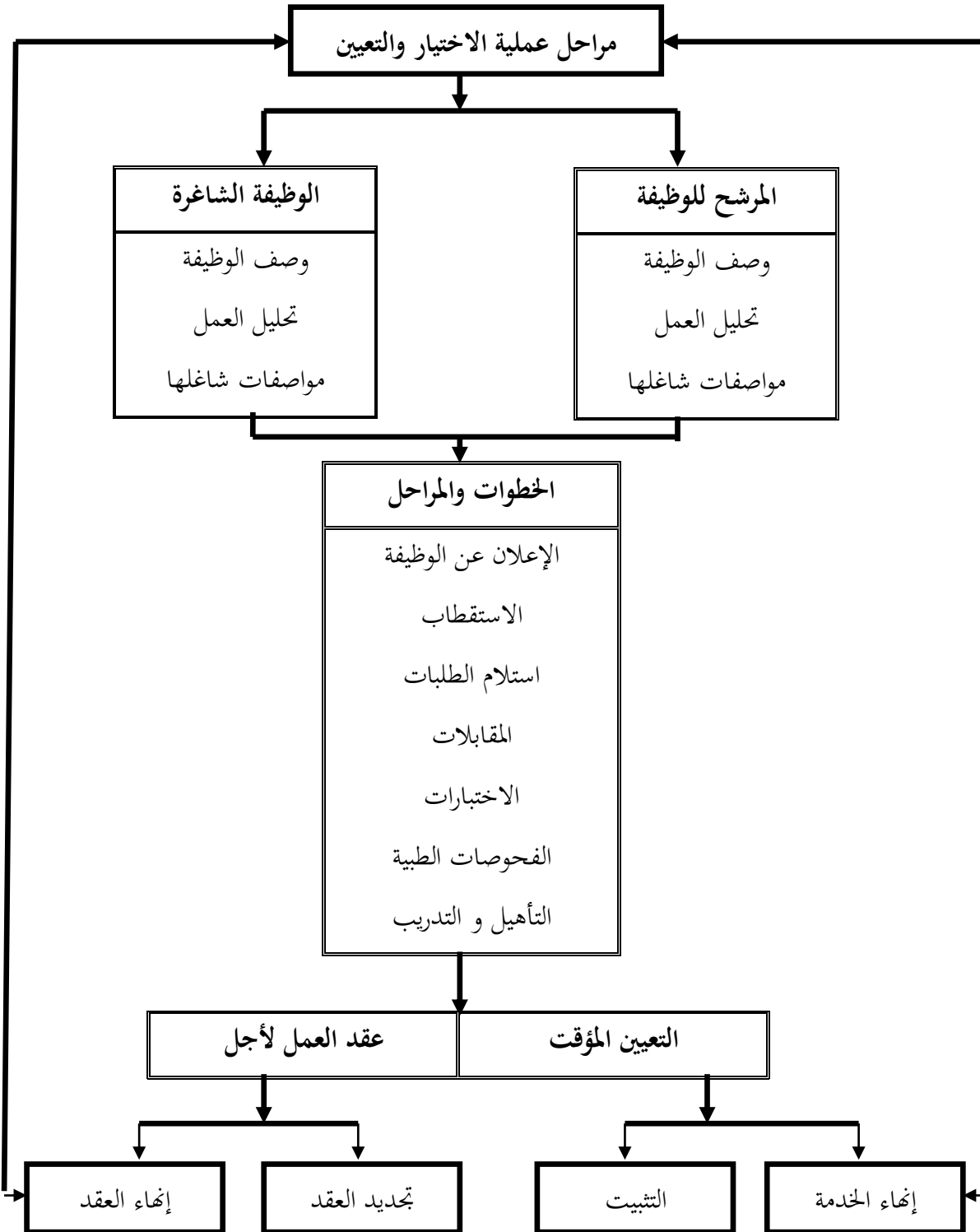
³ زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 61 .

- ❖ تحديد مصادر الاستقطاب المناسبة للمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية والتعرف على مدى كفاءتها؛
- ❖ وجود النظم التي تمكن من تقييم المتقدمين بدقة والتأكد من وجود وظائف شاغرة تم تحديدها عن طريق ذوي التخصص؛
- ❖ تحري العدالة و الأمانة و الصدق عند إجراء عملية الاختيار ، و الالتزام بالإجراءات القانونية؛
- ❖ التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب مثل الرجوع للمصادر ذات الثقة وإعداد العقود و استيفاء المستندات و السجلات و غيرها.

I.2.2.4.2. الاختيار و التعيين: تعتبر عملية الاختيار امتدادا لعملية الاستقطاب وهي تقوم على انتقاء أفضل و انسب الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة والذين تتوافر لديهم القدرات الكافية لتحقيق النجاح في المنظمة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتتضمن عملية الاختيار المقابلة الأولية، اختبارات التوظيف، مقابلات التوظيف، التحري عن الخبرات السابقة للفرد، الفحص الطبي، وأخيرا اتخاذ قرار التعيين للأفراد المقبولين وذلك بتزويدهم بمعلومات عديدة حول ثقافة التنظيم و السلوك المتوقع وفرص النمو وغيرها من المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار بقبول العرض بصفة نهائية من عدمه، و الشكل التالي يوضح مراحل عملية الاختيار والتعيين.¹

¹ سامح عبد المطلب عامر، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص 35.

الشكل رقم (1-2): مراحل عملية الاختيار والتعيين.



المصدر: مؤتمر تنمية الموارد البشرية في القطاع العام الواقع والتطلعات والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

جامعة الدول العربية، القاهرة مصر، 2011، ص 42.

I.4.3. تدريب الموارد البشرية: تقوم عملية التدريب على تنمية و تطوير الأيدي العاملة بكافة مستوياتها و ذلك بتزويدها بمختلف المستجديات و الخبرات لجعلهم أكثر كفاءة و فعالية في وظائفهم و أعمالهم ويمكن أن يكون التدريب محددًا لغرض احتياجات العمل أو لمواكبة التكنولوجيا المتجددة.

تعرف عملية التدريب على أنها " توفر القدرة و الخبرة للعاملين حتى يستطيعوا القيام بواجباتهم المسندة إليهم بأفضل مستوى ممكن، إضافة إلى نقل المستويات الإدارية و العاملين إلى مرحلة السير قدما في العمل و السيطرة على مستجديات الأعمال بكل ثقة و موضوعية".¹

كما يعرف " على انه مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم للتغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقاتهم".²

و تتطلب عملية التدريب مراعاة جانبيين هما:³

❖ تحديد الوقت الزمني للبرنامج التدريبي من حيث عدم غياب عدة أفراد من نفس القسم وهذا يعطل العمل؛

❖ تحديد البرامج المراد إعطائها للعاملين من حيث نوعيتها و اختصاصها بحيث يكون المتلقي هو المعني بالدورة التدريبية المنعقدة ،لان لكل وظيفة برنامج خاص بها، مع الأفضل أن تكون هذه البرامج شاملة لكل القطاعات بمختلف مستوياتهم بوجود فئة من المدربين المؤهلين القادرين على نقل المعلومة للمعنيين في إطار يكون فيه المتلقي منسجما مع القنوات التي يتبعها أو مسؤول الدورة.

I.4.4. تحفيز وترقية الموارد البشرية

I.4.4.1. التحفيز: تلعب الحوافز دور مهما في عمل المنظمات المختلفة كما أنها تساهم بشكل كبير في رفع الكفاءة وزيادة الفاعلية.

¹ طاهر محمود الكلالده، " تنمية وإدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن ، 2008 ، ص 46.

² Sekiou Et Autre, "Gestion Des Ressources Humain", 2eme Edition ,De Boeck Université ,Canada,2001,P 336.

³ طاهر محمود الكلالده ، نفس المرجع السابق ، ص 47.

يعتبر التحفيز إستراتيجية متبعة من طرف المنظمة التي تسهل عملية الحصول على الأداء المطلوب وتحسين المستوى بصورة مستمرة ، فهو مجموعة المؤثرات الداخلية و الخارجية التي تدفع بالأفراد لإشباع حاجاتهم المتعددة من خلال إقدامهم على تصرفات وسلوكيات معينة.¹

يعرفه بارجورون BERGERON بقوله "إن المدير يعرف جيدا كيف يحفز مرؤوسيه هذا يعني انه يتصرف معهم بطريقة ملائمة من اجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم وذلك يدفعهم للعمل بكفاءة".²

الحوافز هي " أساليب تحريك قدرات العاملين و يزيد من أدائهم كما ونوعا، إضافة إلى زيادة الكفاية الإنتاجية وتحقيق هدف المنظمة والفرد معا"، وعرف علماء النفس الحافز انه " الباعث أو المنبه للسلوك ومن الممكن استعمال كلمة الحوافز ببساطة في الدوافع MOTIVES و تؤدي الحاجة إلى خلق توتر TENSION يدفع الكائن الحي إلى المبادرة بالعمل لإشباعها، وبذلك فالحوافز او الدوافع هي الأساليب الحقيقية للسلوك الإنساني، وهي توجه الناس وتحدد اتجاهاتهم".³

إن عملية التحفيز لها أهمية بالغة في⁴:

- زيادة العوائد للمنظمة عندما يكون نظام الحوافز كفاء، وذلك من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد؛
- تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة، وذلك بمساهمة نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم والاستفادة منها قدر الإمكان ؛
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد؛
- تحقيق حالة من الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بسبب الحوافز، وبذلك ستكون حلا لكثير من المشاكل الإدارية، من ارتفاع معدلات التكاليف ومعدل دوران العمل.

I. 2.4.4. الترقية: تعتبر الترقية احد أنواع الحوافر وتعني نقل الموظف من الوظيفة الحالية إلى وظيفة

أعلى تكون مسؤولياتها أكثر من سابقتها بالإضافة إلى زيادة في الدخل يتماشى حجم الترقية، وهذا يستهوي جميع العاملين رغبة في المزايا والمكتسبات الوظيفية .

¹ حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 28.

² Pierre .G .Bergeron , **La Gestion Moderne Théorie Et Cas** ,Ed ,Geaton Morin Canada, 1983, P188 .

³ طاهر محمود الكلالده، مرجع سبق ذكره، ص 114.

⁴ طاهر محمود الكلالده، مرجع سبق ذكره، ص 117.

وهناك شروط للحصول على الترقية أهمها:¹

- ❖ وجود وظيفة شاغرة تناسب مؤهلات وخبرات الموظف؛
 - ❖ تحديد المسؤوليات والمهام الخاصة بتلك الوظيفة؛
 - ❖ إن يكون الشخص المراد ترقيته مؤهلا علميا وعمليا حتى تتم ترقيته؛
 - ❖ الالتزام بالقوانين والأنظمة الخاصة بعملية الترقية حتى تتجنب المنظمة التجاوزات و النزاعات.
- كما أن العمل بنظام الترقية يحقق أهداف تتجلى في:

- ❖ تساعد الترقية الإدارة على تقوية الروابط بينها وبين العاملين حيث تمنحهم الطمأنينة والاستقرار في العمل؛
- ❖ تساهم الترقية في توفير جو المنافسة وتشجع على الإبداع والابتكار؛
- ❖ جذب الكفاءات والقدرات للمنظمة التي تتميز بمنح الترقية .

I.4.5. نظام الأجور: تعتبر الأجور الأساس الذي تقوم عليه المنظمة والمصدر الأساسي لدخل الأفراد وهي

الحلقة التي تربط الاثنين وتكمل المعادلة الإنتاجية للمنظمة، فالأجور هي العوائد المالية التي تقدم للعاملين مقابل خدمات معينة.

فتظهر أهمية الأجور من خلال:²

- ❖ تعتبر الأجور المصدر الرئيسي لدخل ومعيشة معظم العاملين؛
- ❖ تحديد مكانة الفرد الاجتماعية حيث تقاس منزلة الفرد في بعض المجتمعات بما يحققه من مكاسب؛
- ❖ تعتبر الأجور عنصرا مهما من عناصر الإنتاج ؛
- ❖ يمثل الأجر القوة الشرائية المحركة للاقتصاد القومي أي كلما تحسنت الأجور يميل السوق إلى الانتعاش في القطاع الاقتصادي؛
- ❖ يساعد على استقطاب الكفاءات البشرية النادرة و الحرص على الاحتفاظ بها؛
- ❖ يساعد على تحقيق مكانة تنافسية في التسويق للمنتجات والخدمات خاصة في المنظمة الربحية.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 138.

² زاهر عبد الرحيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 111.

6.4.I. تقييم الأداء: تعتبر وظيفة تقييم الأداء من الوظائف الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، لأنها توفر معلومات عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال، كما توفر معلومات تمكن من تطور وتحسين أداء الأفراد لأعمالهم وسلوكياتهم أثناء تأديتهم لهذه الأعمال.

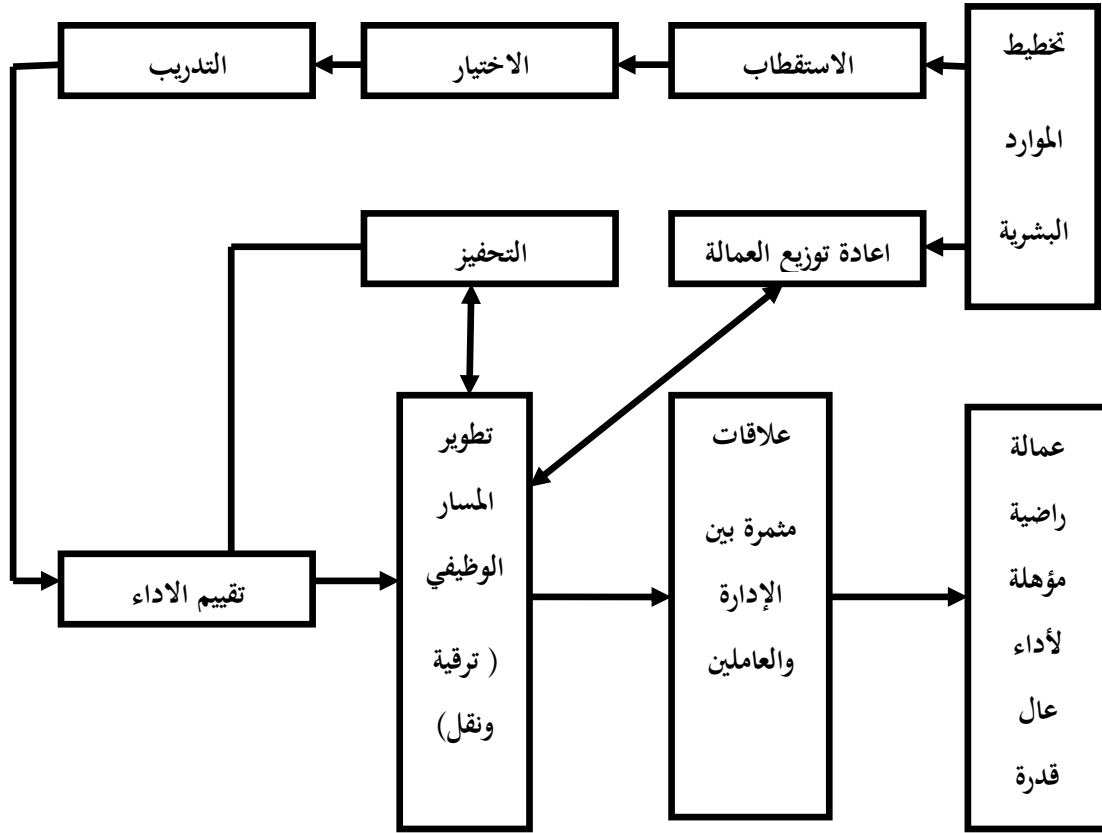
يحقق نظام تقييم الأداء فوائد كثيرة للمنظمة حيث:¹

- يساهم في تطوير القدرات الذاتية للأفراد كونه يكشف جوانب الضعف ويدلهم على طرق معالجتها؛
- الرفع من معنويات الأفراد الذين لديهم مستوى أداء مرتفع ؛
- وجود نظام قائم على العدالة والموضوعية وعدم التحيز يبعث الثقة في نفوس العاملين ورفع الروح المعنوية؛
- ومن هنا تبرز حقيقة أن تقييم الأداء لا يعني تلك النظرة التقليدية التي تعنى بالأداء الحالي للموظف، بل يتعدى ذلك ليشمل بعدا مستقبليا بمعنى إنها عملية ديناميكية تشمل قياس كفاءة الموظف لتقرير مدى صلاحيته لممارسة الوظيفة الموكلة إليه و إمكانية نجاحه في وظيفة أعلى منها وما يترتب على ذلك من تدريب وتنمية.

حيث أن الشكل التالي يبين وظائف إدارة الموارد البشرية.

¹ عبد الرحمن سيار، مرجع سبق ذكره ، ص 44.

الشكل رقم (3-1): وظائف إدارة الموارد البشرية.



البيئة ومتغيراتها

المصدر : مؤتمر تنمية الموارد البشرية في القطاع العام الواقع والتطلعات والتحديات، المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة مصر، 2011، ص41.

II. الإطار النظري للإنتاجية الكلية.

يحظى موضوع الإنتاجية باهتمام متزايد في كل من الدول المتقدمة والدول النامية وذلك لأنه أصبح من المفاهيم الأكثر انتشاراً وأهمية في مجال الاقتصاد والإدارة، وقد أدى الاهتمام المتزايد بأهمية الدور الذي تؤديه الإنتاجية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى قيام العديد من الباحثين بدراساتها ومحاولة تحديد معناها وأهميتها ومحدداتها وآليات تحسينها.

II. 1. مفهوم الإنتاجية وأنواعها.

II. 1.1. مفهوم الإنتاجية.

لقد حظي مفهوم الإنتاجية أهمية واهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين وقد اختلفت التعاريف حيث أن كل باحث وكانت له نظرة خاصة لها.

ذكرت الإنتاجية "productivity" لأول مرة عام 1766 من طرف الباحث الاقتصادي الفرنسي "Quesney" وفي عام 1883 عرف **Littre** "الإنتاجية على أنها الرغبة أو القدرة على الإنتاج"¹، كما قدمت المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي OEEC تعريفاً للإنتاجية وهو كما يلي: "تعرف الإنتاجية على أنها الناتج الذي يحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج وبهذه الطريقة يمكن أن نشير إلى إنتاجية رأس المال أو الاستثمار أو المواد الخام"²، كما يرى سالتر **W.E.G Salter** بأن "الإنتاجية تحمل اليوم معان متعددة فللبعض هي مقاييس لكفاءة العمل وللبعض الآخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة من الوارد وبالنسبة للبعض الأكثر تفلسفاً فإنها مرادفة لكلمة الرفاهية وفي حالة متطرفة ربطت بعامل الزمن"³.

حيث توجد للإنتاجية مفاهيم متعددة وتختلف من باحث إلى آخر وفي مايلي بعض التعريفات :

¹ سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 69.

² سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 69.

³ خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 45.

عرفها Hutton "على أنها أكثر الكلمات غموضاً وأصعبها فهماً وأكثرها في التطبيق".¹

فعرها جلال إبراهيم العبد بأنها: "تعبير عن كفاءة استخدام الموارد في تحقيق الإنتاج الكلي للمؤسسة" وعادة ما يعبر عنها بالعلاقة التالية:²

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

وعرفها Andrea Vincent بأنها "كل شيء تثبت العلاقة ما بين الإنتاج وجميع عناصر الإنتاج التي سمحت بالحصول عليه".³

وحسب علي السلمي بأنها " ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى من المخرجات (منتجات أو خدمات) الذي تولد من استخدام موارد محددة في النظام الكلي للمنظمة ويعبر عنها كنتائج بقسمة المخرجات (المبيعات أو الإيرادات) على المدخلات (الموارد الإنسانية وغير الإنسانية) التي تستخدم في المنظمة الذي تولد من استخدام مواد محددة في النظام الكلي للمنظمة".⁴

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن للإنتاجية زاويتين يمكن أن نستدرك مفهومها من خلالها فمرة تعني علاقة الإنتاج بجميع عناصره وهو ما يطلق عليها بالإنتاجية الكلية، ومرة تعني علاقة الإنتاج بعنصر واحد أو بعض عناصر الإنتاج وهو ما يطلق عليها بالإنتاجية الجزئية.

¹ Hutton, B, " **management and productivity ,pergamoupress**", London, 1980 .

² جلال إبراهيم العبد، "إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 23.

³ François, S, "**Essai critique sur la notion de productivité**", geneve, 1966, p 16.

⁴ علي السلمي، "إدارة الإنتاجية"، دار غريب، القاهرة، 1991، ص 17.

على الرغم من أن مفهوم الإنتاجية يبين شكل العلاقة بين مدخلات و مخرجات العملية الصناعية ومن ثم تمكن متخذ القرار من تحديد أسباب انخفاض مستوى الإنتاجية للمنظمة ككل أو لأحد عناصر الإنتاج غير أن هذا المفهوم لا يخلو من المزايا و العيوب نوجزها في مايلي:¹

✓ المزايا

- تأخذ في اعتبارها كافة العناصر المكونة للمدخلات و المخرجات و لذلك تعتبر مقياسا أكثر دقة في تمثيل الصورة للمنظمة.
- رقابة الأرباح من خلال استخدام الإنتاجية الكلية ممكن أن تكون ذات فائدة كبيرة للإدارة.
- يمكن في ظل هذا المقياس الربط بسهولة بينه و بين التكاليف الكلية للمنظمة.

✓ العيوب

- من الصعب نسبيا الحصول على البيانات اللازمة لحساب هذا المقياس خاصة على مستوى المنتج وعلى مستوى عناصر الإنتاج.
- لا تأخذ في اعتبارها سوى العناصر الملموسة في المخرجات و المدخلات بشكل مباشر بحيث لا تظهر مساهمة كل عنصر من عناصر الإنتاج في المخرجات الكلية.

¹ جلال إبراهيم العبد ، مرجع سبق ذكره، ص 33.

II. 2.1. أنواع الإنتاجية: تنقسم الإنتاجية إلى ثلاثة أنواع و هي:

✓ **الإنتاجية الكلية:** تمثل الإنتاجية الكلية العلاقة بين المخرجات والمدخلات أي بعبارة أخرى هي نسبة المخرجات إلى المدخلات أو النسبة بين الناتج والعناصر الداخلة فيه. ويعبر عنها بالعلاقة التالية¹:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{المدخلات}}{\text{المخرجات}} = \frac{\text{الناتج}}{\text{رأس المال} + \text{العمل} + \text{العمل}}$$

وفي هذه الصيغة يوضح في البسط جميع المخرجات التي تنتج من المنظمة وفي المقام جميع المدخلات التي تستعملها في ذلك.

✓ **الإنتاجية الجزئية:** هي العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر الإنتاج.²

حيث تقوم الأبحاث على أساس دراسة الإنتاجية الجزئية كإنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الخامات وإنتاجية الآلات حيث أن العوامل التي تؤثر على كل منها مختلف، ويلاحظ أن الاقتصار على دراسة عنصر واحد في قياس الإنتاجية قد يعطي فكرة غير صحيحة عن الإنتاجية الكلية، وتأخذ الكفاءة الإنتاجية الجزئية شكلاً عينيًا أو نقديًا أي باستخدام الكميات أو القيم وعليه تكون للإنتاجية الجزئية أنواع نوجزها كما يلي:

- إنتاجية العمل = المخرجات / العمل؛
- إنتاجية المواد = المخرجات / المواد؛
- إنتاجية الآلات = المخرجات / الآلات؛
- إنتاجية رأس المال = المخرجات / الاستثمارات.

¹ جلال محمد النعيمي، "دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات"، إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص51.

² سعيد بن علي حسن، "تعريف الإنتاجية وأساليب قياسها وآليات تحسينها لفرع الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية"، بحث مقدم لمؤتمر الدفاع المدني الحادي والعشرون، 2008، ص204.

ويمكن التعبير عن المخرجات بكمية الإنتاج، قيمة الإنتاج، القيمة المضافة وكذلك التعبير عن العمل بعدد العمال، أجورهم، ساعات العمل، الاستثمارات، رأس المال العامل، وهكذا، ولعل أهم ما يميز فكرة الإنتاجية الجزئية هو البساطة والسهولة ألا أنه يعاب على هذا المعيار أن الإنتاجية المتوسطة تقيس كفاءة أحد عوامل الإنتاج وهذا ليس بالأمر الصحيح في كثير من الأحيان، فقد تزيد إنتاجية عنصر العمل دون أن يكون ذلك راجعاً إلى ارتفاع الإنتاجية لهذا العنصر بل لاستخدام أنواع أحدث من الآلات تعطي إنتاجية أكثر ولذلك فينبغي عند استخدام هذا المعيار أن يؤخذ في الاعتبار التغيرات التي تحدث في بقية عوامل الإنتاج.

✓ الإنتاجية الحدية: تمثل الإنتاجية الحدية العلاقة بين مقدار التغير في المخرجات ومقدار التغير في

المدخلات، أي تغير المخرجات مع تغير المدخلات بمقدار وحدة واحدة. ولاحتسابها يتطلب الأمر بناء نماذج اقتصادية متكاملة للتوصل إلى معرفة مدى تأثير إضافة وحدة من العمل أو أي عنصر آخر على الإنتاج.

II . 2. علاقة الإنتاجية ببعض المفاهيم الأخرى.

1. الفرق بين الإنتاج والإنتاجية.

غالبا ما يكون مفهوم الإنتاج مرادفا للإنتاجية لدى الكثير من العاملين في هذا الميدان إلا أن الواقع العلمي يشير إلى أن هناك فرقا واضحا بينهما.¹

• الإنتاج **production** "يمثل النشاط الذي يستهدف تحويل المدخلات إلى سلع أو خدمات أو هو

حصيلة التكامل بين عناصر الإنتاج المتمثلة في الأرض، الأموال، العمال و الآلات لخلق السلع والخدمات"، كما يعرف بأنه "مجموعة الأنشطة والفعاليات المتعلقة بالعملية التكنولوجية التي تؤدي إلى إجراء تغيير أو تحويل شكل المادة إلى شكل آخر".²

إذن مصطلح الإنتاج يطلق على ما يلي:³

¹ عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات"، مكتبة الذاكرة، بغداد، ص 20.

² عبد الستار محمد علي، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار وائل للنشر، عمان، ص 25.

³ كاسر نصر المنصور، "إدارة العمليات الإنتاجية الاسس النظرية والطرائق الكمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2010، ص 32.

- تلك العمليات التي تغير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما وهي ما يعرف بالمنفعة الشكلية؛
- عمليات النقل من مكان تكون فيه المنفعة قليلة إلى مكان تزيد فيه المنفعة دون حدوث تغيير في الشكل و هو ما يقصد به بالمنفعة المكانية؛
- عمليات التخزين، حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة وهي المنفعة الزمنية.

● الإنتاجية **productivity** "تعتبر مقياساً نسبياً لكمية المدخلات اللازمة لضمان الحصول على كمية محددة من المخرجات ويتم التعبير عنها كنسبة بين كمية المخرجات وكمية المدخلات".¹

بعد التطرق إلى كل من مفهوم الإنتاج و الإنتاجية يتضح لنا جلياً أن الإنتاج يمثل الحصول على عوامل الإنتاج واستخدامها من أجل صناعة بضاعة معينة أو تقديم خدمة مفيدة، أما الإنتاجية فهي تمثل العلاقة القائمة بين المدخلات وبين المخرجات حيث لا يمكن القول أن هناك علاقة طردية بينهما حيث يمكن أن تزيد كمية الإنتاج في الوقت الذي تنخفض فيه الإنتاجية .

2- الفرق بين الإنتاجية و الأداء :

● الأداء: "هو العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى

أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانات معينة²، كما يعرف على أنه "تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات".³

● الإنتاجية: فقد تطرقنا لها سابقاً وهي "حاصل قسمة المدخلات على المخرجات".

¹ محمد محمد محمد الخولاني، "إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات مدخل التحليل الكمي"، دار وفاء لدنيا للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007، ص41.

² فليح حسن خلف، "أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات"، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص301.

³ الداودي الشيخ، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد السادس، 2008، ص11.

بعد التعرف على كلا المصطلحين نستنتج أن الأداء هو عبارة عن مجموعة من الأساليب التي تضعها المنظمة في إطار استغلال الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهدافها المرسومة كما نشير إلى أن الأداء يقترن بالكفاءة والفعالية. وهو يتضمن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بواسطة الحصول على أقصى المخرجات مع ضمان تدنية المدخلات.

3- الفرق بين الإنتاجية، الكفاءة و الفعالية.

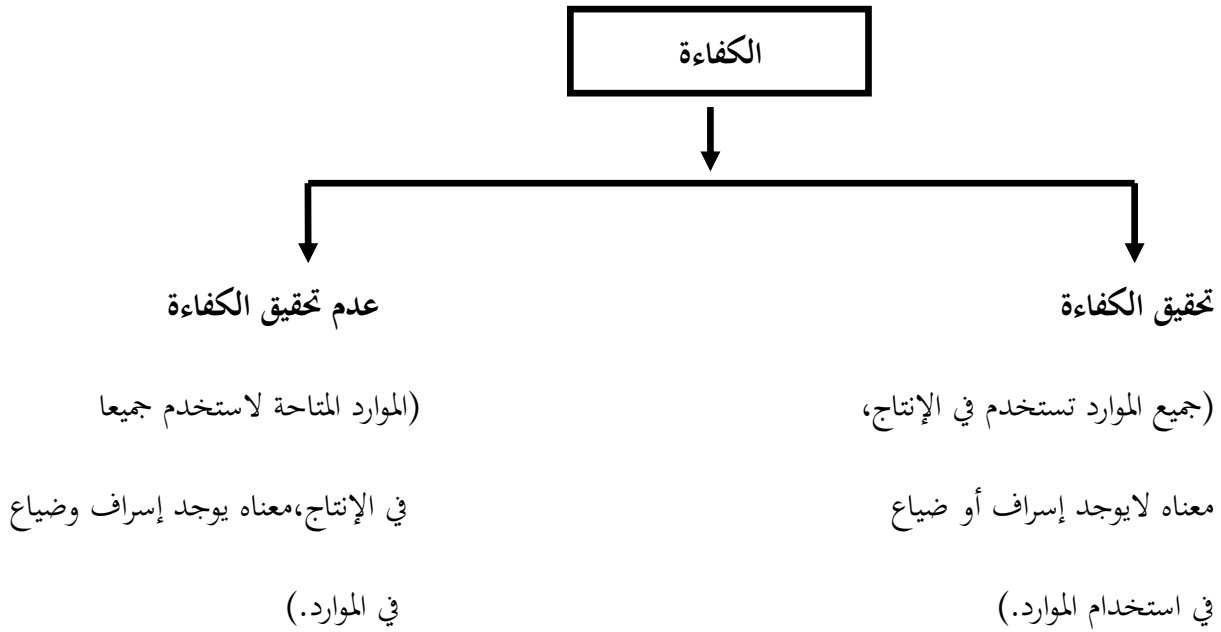
وفي مناقشتنا لمفهوم الإنتاجية ينبغي أن نشير إلى أن البعض مازال يخلط بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية رغم اختلاف المعنى بينهم وفي ما يلي توضيح الفرق بينهم.

❖ **مفهوم الكفاءة Efficiency:** "تعبّر عن الاستخدام العقلاني والرشيد في المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأفضل الذي يقلل التكاليف أو يعظم العوائد إلى درجة ممكنة"¹، كما عرف بيتر دروكر Peter Drucker وهو من أشهر كتاب إدارة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية الكفاءة على أنها "فعل الأشياء بطريقة صحيحة"². وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المدخلات الفعلية}} = \text{الكفاءة}$$

¹ محمد توفيق الماضي، "إدارة الإنتاج والعمليات مدخل إتخاذ القرارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص52.
² محمد إسماعيل بلال، "إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص32.

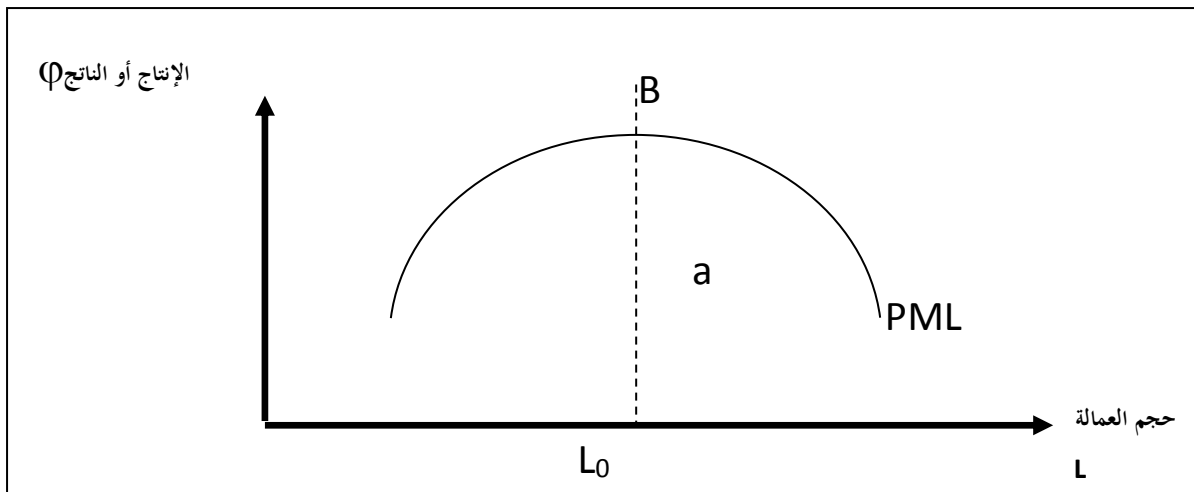
الشكل رقم (4-1): مفهوم الكفاءة.



من خلال المخطط السابق يتضح لنا أن الكفاءة هي الاستخدام العقلاني والرشيد للموارد المتاحة في الإنتاج.

ولتوضيح الفرق بين الإنتاجية والكفاءة نعرض الشكل التالي:

الشكل (5-1): الفرق بين الكفاءة والإنتاجية



المصدر: مولاي لخضر عبد الرزاق، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2002، ص 13.

يمثل المنحنى الإنتاجية المتوسطة للعمل، وذلك بافتراض أن رأس المال ثابت نلاحظ أن الإنتاجية المتوسطة في بداية الأمر تتصاعد إلى أن تصل إلى الذروة وبعد ذلك تتناقص وذلك تبعاً لقانون تناقص الغلة، فلو كانت النقطة (a) تمثل إنتاجية العمل للمؤسسة، وعدد حجم العمل (Lo)، فإن النقطة (B) تمثل المستوى الكفاء للإنتاج بالنسبة لحجم العمل (Lo) وواضح أنها أعظم من النقطة a .

نستنتج مما سبق أن الإنتاجية تتعلق بالمرجات الحالية المنتجة ب (Lo) بينما الكفاءة تتعلق بما يجب أن ينتج (Lo)، إذن الكفاءة تتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

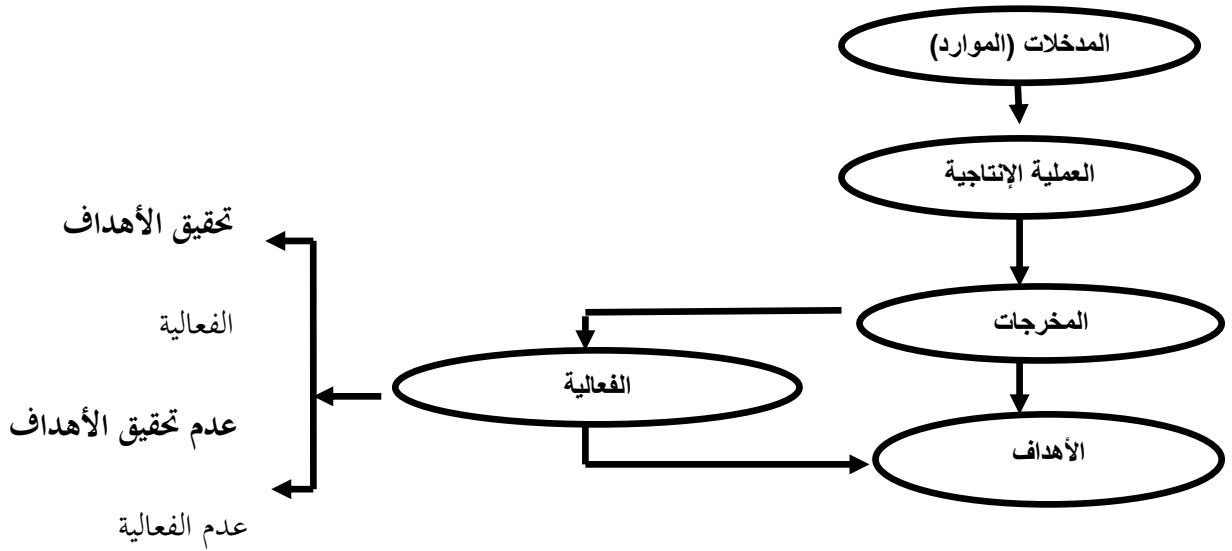
❖ مفهوم الفعالية Effectinents : تعرف على "أنها تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة"¹. كما تعرف بأنها "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"². وتحسب بالعلاقة الآتية :

$$\frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المخططة}} = \text{الفعالية}$$

¹ عبد المليك مزهوده، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، 2001، ص 87.

² عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص 127.

الشكل رقم (6-1) : مفهوم الفعالية



المصدر: بنية عمر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، جامعة الجزائر، 2005، ص15.

إن الفعالية بالمنظمة تقاس بدلالة الفرق بين النتيجة المحصلة والهدف المحدد مسبقا غير أن قياس الفعالية بهذه الطريقة تعتبر طريقة تقليدية (كلاسيكية) كمية بسيطة، ففي مدرسة الأنظمة تقاس فعالية المنظمة كنظام باستعدادها للبقاء للتكيف وللاحتفاظ بنفسها ولنموها، باستقلاليتها المالية.¹

أي أن فعالية المنظمة تقاس بمدى نجاح النظام (المنظمة) في تحقيق الأهداف التي قام من أجلها إما أهداف إستراتيجية أو أهداف طويلة المدى وهذا يعني أن الفعالية لا ترتبط فقط بالعمليات قصيرة الأجل بل أيضا بالعمليات طويلة الأجل.

وبصفة عامة فان تحقيق الفعالية للمنظمة كنظام ترتبط بعاملين هما:

*البيئة المحيطة أو نوعية التفاعلات النسبية التي تؤثر على المنظمة؛

¹ ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998؛ 341.

*قدرة المنظمة على التكيف مع هذه البيئة.

❖ الفرق بين الكفاءة والفعالية:

الجدول رقم(1-1): الفرق بين الكفاءة والفعالية.

محاو الاختلاف	الكفاءة	الفعالية
الهدف	الرسائل، الإمكانيات والمدخلات	الرسالة، الغايات المخرجات
المتغيرات	متغيرات تشغيلية العمليات	متغيرات إستراتيجية الأهداف
قياس الإنتاجية	المخرجات الفعلية المدخلات الفعلية	المخرجات الفعلية المخرجات المستهدفة
نقاط الاهتمام	مؤشرات داخلية (التكاليف، المواصفات...)	مؤشرات خارجية (المنافسة، رضا المجتمع...)
التصرف والسلوك	فعل الشيء بطريقة صحيحة	فعل الشيء الصحيح
الرؤية المستقبلية	قس الأداء على المدى القريب	قياس الأداء على المدى البعيد
الاتجاه (اتجاهات الكفاءة والفعالية)	تسمى أحيانا: الكفاءة الداخلية	تسمى أحيانا: الكفاءة الخارجية
التقويم	تقويم أداء داخلي	تقويم أداء خارجي

المصدر: بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية مدخل تحليلي، الطبعة

الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص206.

ترتبط الكفاءة بين المدخلات والنواتج ومعنى آخر فإن الكفاءة تقيس استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والفنية... الخ، أي مدى حسن أو الرشد في استخدام الموارد المتاحة.

أما الفعالية فهي تقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، أي مدى تحقق الأهداف سواء كانت عامة أو تشغيلية، هدف واحد أو مجموعة من الأهداف.

❖ العلاقة بين الإنتاجية والكفاءة والفعالية.

إن كل من الكفاءة والفعالية متلازمان بمعنى أن المنظمة الكفء هي التي تحسن استخدام مواردها الإنتاجية وحسن استخدام الموارد يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف، كما أن تحقيق الأهداف قد يحمل في طياته أيضا حسن استخدام الموارد فالرشد في استخدام الموارد قد يضمن بدرجة كبيرة تحقيق الأهداف وتحقيق الأهداف.¹

ويرى David Bain:²

الفعالية	إجمالي النتائج المحققة	المخرجات
=	=	= الإنتاجية
الكفاءة	إجمالي الموارد المستخدمة	المدخلات

إذن الإنتاجية تعبر عن العلاقة بين الكفاءة والفعالية، و هي قدرة المنظمة على تحقيق أكبر قدر من الأهداف باستخدام أقل الموارد الممكنة فالمنظمة التي تحقق أهدافها هي فعالة بينما التي تستخدم أقل الموارد الممكنة تعتبر كفؤة وإذا تحقق الاثنين معا فإن المنظمة تكون منتجة. ونوضح العلاقة في الشكل التالي:

الشكل (7-1): العلاقة بين الإنتاجية والكفاءة والفعالية

¹ بن عنتر عبد الرحمن، "إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية مدخل تحليلي"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص207.
² David, B, " the productivity prescription ",(New :Mc-Graw Hill Book Ccompany,1982),p04

مدى استخدام موارد	عالي (غير كفاء)	إنتاجية منخفضة	إنتاجية متوسطة
	متوسط الكفاءة	إنتاجية متوسطة	إنتاجية عالية
	قليل (كفاء)	قليل (غير فعال)	متوسطة الفعالية
			عالي فعال
		مدى تحقيق الأهداف	

المصدر: بن الدين أحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية وانعكاساته على الأداء والإنتاجية في

المؤسسات الصناعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان،
دفعة 2004، ص 84.

إنطلاقاً من الشكل نلاحظ أن الإنتاجية تمثل قدرة المنظمة على الإنتاج بكفاءة بمعنى إستهلاك الامثل والقليل للموارد لتحقيق الاهداف الانتاجية مثل تحقيق المبيعات، الأرباح..... وغيرها من الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

II . 3. أهمية تحسين الإنتاجية داخل المنظمة.

تعد الإنتاجية مؤشراً هاماً يستدل من خلاله على درجة التقدم والتطور الذي يحظى به الاقتصاد القومي لأي بلد معين ولذا فإن الإنتاجية ذات أثر في التطور الاقتصادي وتعتبر هدفاً تسعى إليه كل البلدان على مختلف مستوياتها الاقتصادية المتقدم والنامي كما أن لها أهمية كبيرة على مستوى المنظمة وتتجلى في ما يلي:¹

- تمكن الإنتاجية المنظمة من مقارنة الأداء الكلي مع المنافسين في المنظمات المتشابهة؛
- إتاحة معدلات أكبر للربح و زيادة القدرة على الاستثمار بالتمويل الذاتي؛

¹ هاشم حمدي رضا، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، 2011، ص 14.

- زيادة كمية الإنتاج؛
- تحسين معدلات استخدام الطاقة الإنتاجية؛
- تحقيق مركز تنافسي أفضل للمنظمة؛
- يمكن استخدام ومقاييس الإنتاجية في تحديد سياسة الأجور و الحوافز وتخطيط الإنتاج؛
- تخفيض نسبة الوقت الضائع؛
- تساعد الإدارة في السيطرة والرقابة على أداء المنظمة من خلال الرقابة على أجزاء المنظمة سواء بالوظيفة أو المنتج؛
- تساعد المنظمات في التعرف على الأثر المضاعف لإستراتيجيات التطوير التكنولوجي مع أساليب تحسين الإنتاجية التي تطبقها؛
- زيادة الإنتاجية تمكن الإدارة من المحافظة على بقاء المؤسسة في السوق في ظل المنافسة التامة؛
- توسيع نطاق السوق عن طريق تقديم المزيد من السلع والخدمات؛¹
- الاستخدام الكفء للطاقات الإنتاجية الذي بدوره يساهم في خلق فرص التوظيف و التشغيل.

II. 4 محددات الإنتاجية واليات تحسينها.

II. 1.4 محددات الإنتاجية.

تتأثر إنتاجية المنشآت الصناعية والخدمية بالعديد من العوامل المتباينة حيث أن الوصول إلى تحسين في الإنتاجية يتطلب بداية معرفة مختلف هذه المحددات و تقسم إلى مجموعات لتسهيل على الباحث دراستها، أولاً وقبل كل شيء سوف نشير إلى نوعية العمل التي تعتبر من أهم المحددات الأساسية المؤثرة في الإنتاجية حيث أنه تم التوصل في بعض الدول النامية إلى أنه يوجد ارتباط وثيق وقوي بين نوعية العمل و الإنتاجية ومن أهم جوانب العمل نذكر الجانب الأول المستوى التعليمي للعامل فكلما زادت درجت التعلم المتحصل عليها في التخصص المطلوب في العمل كلما زادت قدرة العامل على التأقلم و التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة و استيعابها بسهولة وسرعة، أما الجانب الثاني هو تدريب العامل حيث تعتبر الخبرة العلمية التي يحصل عليها العامل من التدريب دورا كبيرا في رفع

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "مدخل في الاقتصاد الإداري"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص175.

كفاءته و زيادة إنتاجيته¹، والجانب الثالث هو تكوين العامل حيث لا بد أن يكون للعامل فترات تكوينية تجعله يكتسب قدرات و مهارات علمية وخبرات إضافية لأداء مهامه و القيام بمسؤوليته وبالتالي زيادة إنتاجيته مما يؤدي إلى رفع مستوى المنظمة. وكخلاصة لما سبق يمكن القول أن العامل الإستراتيجي ليس الاستثمارات الرأسمالية و إنما العوامل المساعدة على تحسين الإنتاجية وذلك بالاستثمار في العنصر البشري.

غير أننا نجد في العديد من الأبحاث المنشورة عدم توافق في إعطاء تصنيف موحد لمحددات الإنتاجية ومن بين هذه التصنيفات ما يلي:²

1. أسلوب مكتب العمل الدولي ILO: حيث حصر خبراء المكتب لهذا الأسلوب دراستهم في ثلاث محددات وهي:

- مجموعة العوامل العامة ونعني بها: الظروف الجوية والمناخية للطقس، التنظيم العام لسوق العمل، توفر مراكز البحث العلمي....
- مجموعة العوامل الفنية والتنظيمية والمقصود بها: البحث في درجة التكامل بين مختلف مراحل الإنتاج وتقديم الخدمات وتحديد معدل استعمال الطاقة الإنتاجية، كما تهتم بترشيد استغلال الموارد.....
- مجموعة العوامل البشرية هي العلاقة التي تربط بين الإدارة والعمال من جهة والأحوال الاجتماعية والنفسية للعامل من جهة أخرى وتركيبية القوى العاملة من حيث السن والجنس والخبرة....

2. أسلوب البروفيسور S.KUKOLECA حيث حصر البروفيسور المحددات في مجموعتين وهي:

- مجموعة العوامل الموضوعية تشمل تلك المحددات التي لا تستطيع المنظمة السيطرة عليها بشكل مباشر وتسمى بتجنبها والتقليل من سلبياتها.
- مجموعة العوامل الذاتية من أهمها نقص المهارة لدى العاملين، عدم القدرة على تقليص فترات الانتظار وضياح الوقت بالنسبة للعمال.....

3. أسلوب الخبير الإداري A.JUDSON حيث أن هذا الأسلوب انقسم إلى:

¹ زدون جمال ، "محددات الإنتاجية والأجور في القطاع الصناعي" ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة تلمسان، 2015 ، ص59.

² هشام بوريش ، "أسس استخدام مؤشرات الإنتاجية في قياس أداء الموانئ الجزائرية" ، مجلة التواصل ، العدد 20 ديسمبر 2007 ، ص88.

- عوامل داخلية ومن بين هذه العوامل نجد العمال ومدى تباين المهارات والمعرفة بينهم، السياسات المتبعة ومستويات الأجور والرواتب وقواعد الترقية، نوعية المعدات، عمليات الإشراف الداخلي ومدى القدرة على الاستمرارية....

- عوامل خارجية تتضمن عامل التكنولوجيا ودرجة التعقيد به، الوضع الاقتصادي والسياسي في العالم، التشريعات الحكومية، طلبات الزبائن، التجديد والابتكار....

كما يوجد تصنيف آخر لمحددات الإنتاجية الذي ينحصر في ثلاث مجموعات وهي:¹

✚ **محددات مباشرة:** وهي المحددات التي تؤثر بشكل مباشر على العلاقة التي تحكم مدخلات العملية الإنتاجية بمخرجاته، مثل عناصر المدخلات، مستويات الجودة.

✚ **محددات غير مباشرة:** وهي المحددات التي تؤثر بشكل غير مرئي على العلاقة التي تحكم المدخلات بالمخرجات، مثل كفاءة الإدارة، ترشيد القرارات، مشاركات العاملين، الرضا عن العمل، البيئة الخارجية.

✚ **محددات إستراتيجية:** ويقصد بها السياسات والقوانين والبنية المؤسسية التي تؤثر على الإنتاجية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

إن هذا التقسيم لمحددات الإنتاجية لا يعني أنها منفصلة عن بعضها بل ذات تأثير متداخل على بعضها.

2.4. آليات تحسين الإنتاجية.

قبل التطرق إلى آليات تحسين الإنتاجية لابد من إعطاء تعريف يوضح لنا المقصود من هذا المصطلح كما يلي: "تحسين الإنتاجية هي تلك العمليات والإجراءات التي يتمخض عنها زيادة مخرجات النشاط الإنتاجي للمنظمة في ظل الموارد المتاحة من خلال زيادة كفاءة وفعالية أداء عناصر الإنتاج وتحسين أسلوب الأداء المعمول به".²

¹ أوقار عبد الحليم، "دراسة قياس الإنتاجية على المستوى الكلي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005، ص26.

² أحمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص01.

إن تحسين الإنتاجية يقوم على التخطيط الكفء والتنظيم السليم للموارد والطاقات البشرية المتاحة إضافة إلى الاستخدام الأمثل للتكنولوجيات الحديثة، حيث أنه يوجد عدة أساليب ووسائل تساهم في تحسين الإنتاجية وعليه يمكن تصنيفها على حسب وظائف المنظمة وذلك كما يلي.¹

❖ وظيفة الإنتاج، التسويق، المشتريات و المخازن:

■ **وظيفة الإنتاج:** تعتبر وظيفة الإنتاج العامل المحفز لتفاعل الموارد الإنتاجية الأساسية وهي القوى العاملة والموارد و المكائن والآلات وغيرها التي تمثل الفعاليات الممكنة للأنظمة الإنتاجية التي تقع تحت سيطرة النظام الإنتاجي، ويمكن تعريفها بأنها "عبارة عن مجموعة الأنشطة والفعاليات الهادفة إلى الاستثمار الأفضل لموارد الإنتاج المختلفة، أي عبارة عن تطبيق الأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى حدوث التغيير في موارد الإنتاج وتحويلها إلى مخرجات ذات جودة جيدة و بأقل تكلفة ممكنة".

نستنتج أن وظيفة الإنتاج تعد الطرف الحيوي الذي بدونها لا تتمكن المنظمة من القيام بأي نشاط مما يجعلها محور تحسين الإنتاجية والاستمرارية في زيادة مستوياتها وذلك من خلال: صيانة الآلات والمعدات و مراقبة جودة الإنتاج

■ **وظيفة التسويق:** يعد النشاط التسويقي النشاط الوحيد الذي يترجم مخرجات المنظمة وجهودها في شكل مقابل مادي يولد إيرادات من خلال المبيعات التي تحقق نتيجة مجهوداتها في إدارة التسويق .

إن مهمة النشاط التسويقي هو تقديم السلع والخدمات بالسعر المناسب، في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وعليه نستنتج أن وظيفة التسويق يمكنها تحسين الإنتاجية والزيادة من المخرجات من خلال السياسات التسويقية التي تتمثل في: سياسات السلعة، السعر، الترويج، الإعلان وسياسة البيع.

■ **وظيفة المشتريات و المخزون:** تتمثل مهام وظيفة المشتريات والمخازن في توفير احتياجات المنظمة من مواد ومستلزمات الإنتاج بالجودة المناسبة والسعر المناسب كما تساعد هذه السياسة في تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحسين الإنتاجية.

¹ زدون جمال ، مرجع سبق ذكره ، ص82.

❖ أثر الإدارة و المعرفة و الأجور على الإنتاجية.

- الإدارة والإنتاجية: تلعب الإدارة دورا مهما في تحفيز نمو الإنتاجية، مع أن السياسات الاقتصادية تساعد على توفير المناخ الاقتصادي المحفز لزيادة الاستثمار، غير أنه يقع على عاتق الإدارة اكتشاف فرص الاستثمارات الواحدة و وضع الخطط الاستثمارية المناسبة.
- أثر المعرفة في نمو الإنتاجية: يعتبر تقدم المعرفة مصدرا أساسيا لنمو الإنتاجية وهذا يعني العمل على التوظيف التجاري المناسب للابتكارات العلمية، حيث من خلال الإضافات المستمرة والمتزايدة للمعارف العلمية الجديدة وترجمتها إلى عائد اقتصادي في شكل ارتفاع مستمر في الإنتاجية.
- الأجور والإنتاجية : إن الزيادة في الإنتاجية والزيادة في الأجور هما مصطلحان متصاحبان ويمشيان مع بعضهما، لكن يجب أن لا تزيد أجور العاملين دون الزيادة الحقيقية في الإنتاجية لأن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتجات و بالتالي زيادة التضخم، كما ترتبط إنتاجية العمل بالاستهلاك الفردي من خلال الأجور التي يتم الحصول عليها في سوق العمل، وتتحدد مكافأة العمل على المدى الطويل حسب قيمة ناتج العمل .

كما توجد أساليب أخرى تساهم في تحسين الإنتاجية:¹

- ✓ توفير الظروف الملائمة لتحقيق الأهداف؛
- ✓ تحديد أساليب الإدارة؛
- ✓ تدريب العامل البشري و تأهيله؛
- ✓ تطوير نظم الحوافز؛
- ✓ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية؛
- ✓ التوظيف العقلاني لكل الإمكانيات المتاحة.

¹ بن عنتر عبد الرحمن ، "إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية مدخل تحليلي" ، مرجع سبق ذكره ،ص239.

III. دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

لقد حظي موضوع الإنتاجية بالاهتمام البالغ خاصة في السنوات الأخيرة فهو احد المفاتيح الهامة لزيادة معدلات النمو السنوية ، وتبذل الدول جهودات في سبيل زيادة سرعة الإنتاج ورفع مستوى المعيشة ومن هنا فإن القضية الأساسية عند الكثيرين هي الاستثمار الصحيح للمورد البشري من اجل تحسين الإنتاجية و تطوير كفاءة الفرد في المنظمة .

III.1. دور تخطيط و توظيف الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

III.1.1. تخطيط الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

إن المنظمات التي تلجا إلى تخطيط الموارد البشرية بهدف سد النقص لديها تهدف كذلك إلى إشراك هذه الموارد في القطاعات الإنتاجية و الخدماتية، وبنجاحه تكبر حظوظ تحقيق التنمية البشرية والاقتصادية معا، فنمو المنظمات وازدهار النشاطات يزيد ن الحاجة على طلبات التوظيف ،لذلك تقوم المنظمات بالتخطيط للموارد البشرية التي تعمل ما بوسعها على تحقيق الفاعلية والكفاية الإنتاجية ،إذا هدف التخطيط هو حاجة الإدارة إلى توجيه نشاطات الموارد وتدريبها على الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المتاحة بنجاح وفاعلية ومثابرتها على تحقيق أهداف الإدارة من خلال استعمال شتى الطرق والأساليب المساعدة على ذلك.¹

III.1.2. دور توظيف الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

إن حاجة المنظمة للتوظيف عن طريق الاستقطاب الاختيار و التعيين للموارد البشرية الأكفاء هو تحقيق أهداف الإنتاجية، فالمنظمة التي تختار وتوظف النخبة والنوعية من الأفراد بغض النظر عن التكاليف التي تدفعها مقابل ذلك إنما تهدف بالدرجة الأولى إلى رفع كفاءتها وفعاليتها الإنتاجية (الربحية، الخدماتية) على غرار المنظمات التي تختار توظيف الموارد البشرية غير الأكفاء تتكبد تكاليف وقد تفشل في الوقت ذاته من الاستجابة لكافة احتياجاتها المختلفة.²

¹ حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ،ص 129.

² نفس المرجع السابق ،ص 196.

III.2. دور تدريب و تحفيز الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

III.2.1. دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

حاجة المنظمة إلى إتباع نظام التدريب المهدف الأساسي منه هو الرفع من كفاءة وفعالية المورد البشري لتحسين الإنتاجية وذلك من خلال:¹

- ❖ زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم؛
 - ❖ زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الايجابية لدى المتدربين؛
 - ❖ رفع الكفاءة بتخصيص الوقت اللازم للتدريب؛
 - ❖ تعظيم الكفاءة بتقليل الكلفة الإنمائية بواسطة زيادة عدد مرات إعادة البرنامج؛
 - ❖ تعظيم الكفاءة بتدريب عدد أكبر من المتدربين في كل مرة يعاد فيها البرنامج.
- حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناجحة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته.²

إن عملية التدريب الفعال تساعد على تحسين ربحية المنظمة وتحسين نوعية منتجاتها من السلع والخدمات مما يجعلها في وضع تنافسي أفضل ويساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج العامة وتحسين مستوى السلامة.

فالتدريب الفعال من شأنه إن يقود إلى تحسين مستويات الأفراد لتحسين الإنتاجية وذلك من خلال مساهمته في العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، واستغلال الحالة التشغيلية للآلات والمعدات على الوجه الأكمل، كما يعمل على تخفيض معدل إصابات العمل وتقليل مصاريف الصيانة، وكل ذلك من شأنه أن يساهم في تخفيض تكاليف العمل وبالتالي زيادة الإنتاج.³

III.2.2. تحفيز الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية

يحتل موضوع فاعلية الحوافز وعلاقتها بالإنتاجية مكانا بارزا لدي الكثير من الباحثين، حيث تتفق الدراسات على أن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تحسين الأداء عندما لا يتم التعامل معها بشكل منفصل عن العوامل

¹ بارك نعيمة، " تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية "، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد السابع، ص 281.

² عبد الغفار حنفي، "إدارة الأفراد، الدار الجامعية"، الإسكندرية، مصر، 1989، ص 164.

³ انس عبد الباسط عباس، "تخطيط وتنمية القوى العاملة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2011، ص 169.

الفردية والتنظيمية والبيئية الأخرى، ولهذا يجب على المنظمة التي تستهدف تحسين الإنتاجية أن تلاحظ عند وضع خططها التحفيزية ما يلي:¹

- ❖ تحليل دقيق للعمل الذي يرتبط بكفاءة الأداء، من خلال تقسيم العمل الى أجزاء تحليلها؛
 - ❖ تصميم وإعادة تصميم العمل حتى يتناسب وينسجم مع خصائص الأفراد فالمتعة و الرغبة في العمل إذا ما تحققت تجعل عملية التحفيز عملية روتينية؛
 - ❖ التركيز على عملية التغذية العكسية عند إجراء عملية تقييم الأداء، إذن هذه التغذية تعتبر محفز رئيسي .
- وعن علاقة الحوافز بالإنتاجية تشير دراسة أن أداء الأفراد الذين يتوقعون الحصول على مكافآت مقابل انجازهم مهمة معينة أو إنهاء المهمة بنجاح لا يختلف عن أداء من لا يتوقعون مكافآت على الإطلاق ، وتشير الدراسة انه كلما كان العمل المطلوب يتصف بالعمق فان الأداء سيكون أسوأ.
- باعتبار الترقية نوع من أنواع الحوافز فهو يساعد الفرد على العمل باندفاع مما يساهم في زيادة كمية الإنتاج او تحسين نوعيته .²

III.3 . دور نظام الأجور و تقييم الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

III.3.1 . دور نظام الأجور في تحسين الإنتاجية

ترتبط الأجور بالإنتاجية ارتباطا وثيقا من الصعب إغفال تطور احدهما بمعزل عن الآخر . يتوزع الفائض الاجتماعي داخل المنظمة الإنتاجية في اتجاهات تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في زيادة الأجور أو رفع المستوى المعيشي، حيث أن زيادة إنتاجية العمل تعني زيادة في الإنتاج وانخفاض في التكلفة وبالتالي زيادة في الربح الذي ينعكس جزء هام منه لغرض زيادة الأجور، كما أن ارتفاع الإنتاجية يتحدد أيضا بمستوى مهارة العاملين أي إن زيادة مهارة الفرد يوافقه زيادة مباشرة في إنتاجيته وبالتالي الزيادة في الأجر.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهبيتي، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، 2005 ، ص 267.

² طاهر محمود الكلالده ، مرجع سبق ذكره ، ص 117 .

إن زيادة إنتاجية العمل هي الشرط الحاسم لنمو المدخل، لكن يتحدد ذلك وفق اعتبارات اقتصادية هامة ، فينبغي إن تزداد أجور العمل وفق وتيرة زيادة الإنتاجية وان لا تتساوى نسب الزيادة بين الطرفين لان ذلك يحد جذريا من إمكانية التراكم لتطوير الإنتاج داخل المنظمة، أي أن الزيادة تتحدد لزاما بمعدلات نمو اقل من معدلات نمو الإنتاجية¹.

III.2.3. دور تقييم الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

يعتبر تقييم أداء العاملين جزءا أساسيا من عمل إدارة الموارد البشرية، فهو عملية مستمرة تهدف إلى تقرير مدى تلاءم الفرد ونوع العمل الذي يمارسه في المنظمة وبالتالي استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوكه وأدائه تعكس مدى مساهمة الفرد داخل الإنتاجية، إن احد الاستخدامات الشائعة لهذه المعلومات هو اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالزيادة في الأجور والمرتبات والترقية والنقل أحيانا أنها عمل فرد ما فالتقييم الحالي لأداء هذا الفرد يكون في الكثير من الحالات احد الاعتبارات المستخدمة لترقية الفرد داخل الهيكل التنظيمي، ويمكن أيضا استخدام المعلومات التي تستخدم كمدخلات لتحديد كل من الاحتياجات التدريبية سواء على مستوى الفرد والمنظمة، فعلى سبيل المثال يمكن استخدام تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف في الإدارة، وهذه المعلومات يمكن استخدامها فيما بعد لتحديد الاحتياجات التدريبية، فيجب أن يقدم تقييم الأداء خطة توضح الخطوط العريضة للاحتياجات التدريبية.²

¹ عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الحسين العكيلي، "تخطيط الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 321.

² بنية عمر، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، جامعة الجزائر، 2005، ص 146.

خاتمة الفصل.

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم كل من إدارة الموارد البشرية و الإنتاجية وتوضيح دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المنظمة من خلال وظائفها المتمثلة في التوظيف، التدريب، التحفيز، الأجور و التقييم .

فالإنتاجية تعتبر أحد المؤشرات الأساسية للأداء في المنظمات الاقتصادية حيث تحرص المنظمات على الرفع من مستوى الإنتاجية والعمل على تحسينها ولا يتم ذلك إلا بتضافر جهود الموارد البشرية ومنه نستنتج أن المورد البشري يلعب دورا هاما في المنظمة حيث أصبح من أهم الركائز التي تستند عليه و الذي يعتمد عليه في زيادة الكفاءة وتحسين الإنتاجية باعتباره العنصر المفكر و المطبق والقادر على الإبداع و الابتكار والتجديد.

الفصل الثاني

دراسة حالة

شركة الاسمنت بني صاف

SCIBS

مقدمة الفصل.

بناء على ما رأيناه في الجانب النظري من مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية، أهميتها وأهدافها وكذلك النظريات التي تفسرها و مختلف الوظائف التي تحتويها، ثم التطرق إلى الإطار النظري للإنتاجية و يحتوي على مفهومها، أنواعها، وعلاقتها ببعض المفاهيم الأخرى، أهميتها في المنظمة، وكذلك محدداتها وآليات تحسينها، وفي الأخير تم التطرق إلى دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية، و من أجل التوضيح أكثر و المقارنة بين ما تم دراسته وما يحدث فعلا سنحاول في هذا الفصل أن نسقط ما تم عرضه في الجانب النظري على واقع شركة الإسمنت محل الدراسة، التي تعتبر من بين أهم الشركات العمومية في الجزائر من حيث صنع الإسمنت ومنه سنسعى إلى توضيح دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية هذه الشركة، ولذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى 3 مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: الدراسات السابقةالمبحث الثاني: تقديم مؤسسة الإسمنت لبني صاف.المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

I. الدراسات السابقة.

بالرغم من أن أدبيات هذا الموضوع تزخر بالعديد من الدراسات و في حدود المسح الذي أجرته الباحثين في موضوع إدارة الموارد البشرية و الإنتاجية تم التصادف بدراسات ركزت على الربط بين إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية في المنظمات الاقتصادية. سنعرض مجموعة من الدراسات ذات صلة بموضوع البحث، و يتم تسليط الضوء على أهم الجوانب التي ركزت عليها هذه الدراسات.

I. 1. الدراسات باللغة العربية لبعض الولايات المحلية.**I. 1.1. المذكرات**

1. دراسة مولاي لخضر عبد الرزاق سنة 2002¹، بعنوان "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين

الإنتاجية بالمنظمات الاقتصادية"، حالة المنظمة العامة لصناعة الأنايب الناقلة للغاز بغرداية، والهدف من إعداد هذه الدراسة هو تقديم دراسة تحليلية معمقة يبرز من خلالها أهمية ودور الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمنظمات الاقتصادية من خلال القيام بمجموعة من الوظائف والممارسات ذات العلاقة بالأفراد ومن بين هذه الأهداف محاولة توضيح مفهوم الإنتاجية و إبراز أهمية تحسينها، و مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء الأفراد و توجيهه نحو تحسين الإنتاجية، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، و قد توصل إلى نتيجة مفادها أن استهداف تحسين الإنتاجية بالمنظمة الاقتصادية بصفة عامة والمنظمة الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة يمكن إحداثه بتفعيل نمط إدارة الموارد البشرية وتوجيه الأداء البشري نحو المستويات الأفضل.

¹مولاي لخضر عبد الرزاق، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2002.

2. دراسة بنية عمر سنة 2005¹، بعنوان "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة

الاقتصادية"، شركة توزيع المواد البترولية نפטال الشراقة، حيث هذه الدراسة تهدف إلى الإلمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية من مفاهيم وتوضيح دورها في تحسين الإنتاجية بالمنظمات الاقتصادية من خلال توظيف القوى العاملة، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد توصل إلى النتائج التالية :

- إن تحسين الإنتاجية يؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة وتنمية القدرة التنافسية لمنتجاتها؛
- إن تعدد العوامل المؤثرة على الإنتاجية أدى إلى تعدد الأساليب التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينها؛
- إن الموارد البشرية بالمنظمات تمثل جوهر العملية أو النشاط الاقتصادي وتشتد الحاجة إلى هاته الموارد لرسم الخطط والإستراتيجيات واتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي بالمنظمة إلى النجاح أو الفشل؛
- تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة والمتربطة حيث يعتبر تحليل الأعمال، تخطيط القوى العاملة، التدريب، التحفيز وتقييم الأداء الأساليب الموجهة لتحقيق هدف تحسين الإنتاجية.

3. دراسة بوعريوة الربيع سنة 2007²، بعنوان "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة" دراسة حالة

منظمة سونلغاز بالجزائر العاصمة، حيث يسعى الباحث من وراء هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في : تحديد مفهوم التدريب و مختلف مراحل العملية التدريبية التي يمر بها في المنظمة، تحليل الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة، تحديد ماهية الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها، وكذلك التعرف على مفهوم و أنواع الرقابة على العملية الإنتاجية، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، توصل الباحث بعد قيامه بالدراسة إلى أن أغلب المنظمات الاقتصادية تركز بدرجة كبيرة على المورد البشري وذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجع نحو تحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة ربحية المنظمة ويتحقق كل ذلك من خلال تبني السياسات والاستراتيجيات التي تسمح لها بتنمية مواردها البشرية وتحسين أدائها و لأجل ذلك تلجأ هذه المنظمات إلى تطبيق سياسة التدريب على مراحل متسلسلة و متكاملة، فالتدريب يعمل على تحسين أداء الفرد والجماعة وهذا من

¹ بنية عمر، " إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، الجزائر، 2005.

² بوعريوة الربيع، "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أم محمد بوقرة، بومرداس، 2007.

خلال تنمية المعارف، تطوير المهارات، وحسن استغلال الطاقات و لقياس عائد التدريب على المورد البشري وعلى أداء المؤسسة تم الاعتماد على مقياس الإنتاجية وذلك من منطلق أنها من أهم المؤشرات المعتمدة في تقييم كفاءة وفعالية الأداء.

4. دراسة بشيخ محمد أمين و سليمان ميلود سنة 2015¹، بعنوان إدارة الموارد البشرية و دورها في

تحسين إنتاجية المنظمة الاقتصادية"، مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، حيث أن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو معرفة فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية في المنظمات الاقتصادية حيث اعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي حيث تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن لكل من مؤشر التحفيز، التدريب، التقييم، والتأجير والتي اعتمدت كمثلة لدور الموارد البشرية كانت ذات دور فعال في تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة.

I . 2.1. المجلات .

1. دراسة للدواودي الشيخ سنة 2008²، بعنوان "أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في

البلدان الإسلامية"، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر عنصر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المنظمات الاقتصادية و زيادة إنتاجيتها، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي و توصل إلى النتائج التالية:

- الوصول إلى تحقيق هدف التنمية الشاملة للبلدان الإسلامية يحتم على مؤسساتها تبني إستراتيجيات لتنمية مواردها البشرية والعمل على تحسين أدائها مما يؤدي ذلك إلى تحسين و زيادة إنتاجيتها؛
- يعتبر التدريب والتحفيز أحد أهم الأساليب لتنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية لأنهما يؤديان إلى تنمية مشاعر الولاء و الانتماء و الالتزام؛

¹بشيخ محمد أمين و سليمان ميلود، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2015.

²الدواودي الشيخ، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، العدد السادس، 2008.

- لتمكين الموارد البشرية من أداء دورها في مجال التنمية الشاملة يجب تدريبها عن طريق تصميم البرامج التدريبية و تنفيذها وتحفيزها بما يتلاءم مع أدائها؛
- توجد علاقة متينة بين تنمية الموارد البشرية وأداء المنظمة وتمثل في أن الموارد البشرية تعتبر عنصر مؤثر في الأداء؛
- يمكن للعمال أن يتحفزوا للعمل عندما يدركون أهمية التعاون مع منظماتهم أو عندما يضيفون قيما جديدة أو عندما يشاركون في عملية اتخاذ القرارات وكل هذا يساهم في زيادة الإنتاجية داخل المنظمة.

2. دراسة بارك نعيمة سنة 2010¹، "بعنوان تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق

الميزة التنافسية"، وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح، على ماذا تعتمد المؤسسات في تحسين إنتاجيتها؟ وذلك بالتركيز على مؤشر التدريب وتنمية الموارد البشرية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- يعتبر التدريب في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بالإنتاجية وتنمية الموارد البشرية؛
- أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، كونه يعتبر أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في هذه الدول؛
- يهدف تدريب الموارد البشرية إلى تزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات و الأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم و تحسين وتطوير مهاراتهم و قدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم و اتجاههم بشكل إيجابي و بالتالي رفع مستوى الأداء و الكفاءة الإنتاجية.

¹بارك نعيمة، "تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، 2010.

I. 2. دراسات باللغة العربية لبعض الدول العربية.

1. دراسة فرج عبد العزيز الورفلي سنة 1992¹، بعنوان "الكفاءة الإنتاجية في مجال الصناعات الليبية"،

حيث اعتمدت الدراسة مراجعة الأدب الإداري و الاقتصادي المعاصر، و أسلوب الإحصاء الوصفي، وقد توصل إلى النتائج التالية:

- تؤكد الدراسة على انخفاض الكفاءة الإنتاجية لعناصر الإنتاج بقطاع الصناعات الغذائية ؛
- تؤكد الدراسة أيضا انخفاض الكفاءة الإنتاجية المواد؛
- لقد أظهرت الدراسة أيضا أن هناك عوامل داخلية تسببت في انخفاض الكفاءة الإنتاجية لعناصر الإنتاج (المواد، العمل، و رأس المال) والتي من أهمها:
 - القصور في برامج التدريب و تشغيل أفراد غير مؤهلين في تشغيل الآلات؛
 - سوء الإدارة و الإشراف مع عدم وجود التزام بالنظام و اللوائح المعمول بها بالمصانع محل الدراسة الأمر الذي ساهم في ارتفاع معدلات الغياب؛
 - عدم وجود برامج صيانة جيدة ومحددة إلى جانب النقص في الأيدي الفنية الأمر الذي انعكس على كفاءة الآلات.
- كما أظهرت الدراسة الميدانية ضعف الأجهزة الإدارية في وضع وإتباع الأسلوب العلمي الدقيق للموازنات التخطيطية و تحديد المستويات القياسية لعناصر الإنتاج.

2. دراسة غسان إبراهيم أشقر سنة 1994²، بعنوان "تحليل و قياس الإنتاجية في الصناعات

البلاستيكية في الأردن"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وقياس الإنتاجية في قطاع الصناعات البلاستيكية في الأردن لعام 1992، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته و توصل إلى جملة من النتائج تتلخص في ما يلي:

¹فرج عبد العزيز الورفلي، "الكفاءة الإنتاجية في مجال الصناعات الليبية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قارونس، بنغازي، 1991.

²غسان إبراهيم أشقر، "تحليل و قياس الإنتاجية في الصناعات البلاستيكية في الأردن"، مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 1994.

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنتاجية وكل من مجمل رواتب العاملين ونسبة عمال الإنتاجية ونسبة العمال المهرة والصيانة، وحجم المنظمة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنتاجية وكل من الحصة السوقية و الكفاءة الإدارية؛
- تم تحليل عناصر الإنتاج (العمل و رأس المال) بواسطة استعمال دالة كوب دوغلاس التي بينت تناقص العائد في الحجم و لوحظ أن هنالك تباينا كبيرا بين مرونة الإنتاج التي كانت مرتفعة بالنسبة للعمل و مرونة الإنتاج التي كانت منخفضة بالنسبة لرأس المال.

3. دراسة محمد مانع محمد الدوسري سنة 2006¹ ، بعنوان "أثر نظام الحوافز في زيادة وتحسين

الإنتاجية لدى العاملين" في إمارة الباحة في المملكة العربية السعودية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر نظام الحوافز بشقيها المعنوية والمادية على إنتاجية العاملين وتحسين الإنتاجية في الإمارة، وقد اعتمدت الدراسة على مصادر البيانات الثانوية وذلك بتصميم إستبانه لجمع البيانات من العاملين في الإمارة، وكذلك الاعتماد على الأساليب الإحصائية وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- تؤثر نظم الحوافز على مستوى إنتاجية العاملين في إمارة منطقة الباحة وتساعد في تحسين إنتاجيتهم ؛
- تمثل الحوافز المادية عاملا مؤثرا على تحسين الإنتاجية ومستوى إنتاجية العاملين في إمارة منطقة الباحة وتساهم في تحسين نوعية الأداء لديهم؛
- تطبق إمارة منطقة الباحة نظام حوافز عادل ومناسب ويراعي الفروقات الفردية للعاملين و اختلاف المراكز الوظيفية ؛
- تمثل الترقية ونظام الرواتب و الأجور و المكافآت أدوات فعالة في تحفيز العاملين و تحسين إنتاجيتهم.

I. 3. دراسات باللغة الأجنبية.

1+ دراسة سنة 1998²، بعنوان "La productivité secret de la réussite économique" ، حيث

¹محمد مانع الدوسري، "أثر نظام الحوافز في زيادة وتحسين الإنتاجية لدى العاملين"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية الدراسات الجامعية، الجامعة الأردنية، 2006.

²" **La productivité secret de la réussite économique** ", Rapport préparé par le Centre d'étude sur le niveau de vie pour l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, 1998.

يوفر هذا التقرير نظرة شاملة للإنتاجية حيث يبين التقرير أن نمو الإنتاجية هو سر النجاح الاقتصادي. من خلال زيادة الدخل الحقيقي والرفاهية كونه قد يحسن بطريقة فعالة. ولتحقيق ذلك، يجب أن تصبح إنتاجية الموارد البشرية مبدأ لتنظيم السياسة الاقتصادية. في الواقع على المستوى الكلي والجزئي، يجب أن تخضع لتحليل المنحى على نمو الإنتاجية. حتى لو ان هذه السياسات لها آثار ضارة على إنتاجية رأس المال، فإنها تخضع للتدقيق ويجب أن تحدد على وجه التحديد من حيث التكلفة لتحقيق مكاسب في الإنتاجية.

يؤدي هذا التقرير إلى استنتاج رئيسي يتمثل في تحسين الإنتاجية، واعتماد نهج إيجابي في النمو الاقتصادي الذي سوف تفضي إلى استعمال التكنولوجيا والاستثمار في العنصر البشري وتعليمه وترقيته. فبدون التقدم التقني، والاتجاه للاستخدام التكنولوجي واستقطاب المورد البشري الكفاء، نمو الإنتاجية ينهار، إضافة إلى الاستثمار الجيدة الذي يخلق ميزة تنافسية في المصانع والسلع الرأسمالية.

دراسة Jolia B and Authors سنة 2009¹، بعنوان Using Human Resource Management

الورقة بعض التحديات المرتبطة بقياس الإنتاجية في قطاع الخدمات وبعض المساهمات الهامة التي يمكن أن تقدمها في مجال إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في شركات الخدمات. فإننا نقترح بعض المساهمات التي يمكن أن تجعل إدارة الموارد البشرية تسعى لزيادة الإنتاجية أولاً، فيما يتعلق المدخلات، يجب على المنظمات في قطاع الخدمات خلق بيئة تمكن فيها الموظفين من استغلال المهارات والأدوات اللازمة لتقديم خدمة فعالة. ثانياً: التوظيف والاختيار والتوجيه والتدريب للعاملين ودوره في تقديم الخدمات ضرورية لخلق مناخ خدمة ذات جودة عالية. ودور المكافآت التنظيمية (أي تعويضات والمزايا والحوافز) في إحداث مناخ الخدمة أيضاً تستحق الاهتمام و الدراسة كما لاحظنا أعلاه، فإن توفير الفعلي للخدمة عالية الجودة للعملاء تعتمد ليس فقط على أنظمة الموارد البشرية في المكان، ولكن أيضاً على مستوى تفاني والتزام موظفي الخدمة.

¹ Jolia B and Authors, "Using Human Resource Management (HRM) Practices to Improve Productivity in the Canadian Tourism Sector", Department of Business, University of Gueslph, 2009.

دراسة Nichol B and John V.R سنة 2010¹، بعنوان " Human Resource Management and productivity"

، حيث تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الإنتاجية حيث يشمل إدارة الموارد البشرية دفع الحوافز (الفردية والجماعية)، فضلا عن العديد من الجوانب غير المدفوعة من علاقة العمل مثل مطابقة (التوظيف) وتنظيم العمل (فرق العمل). نضع إدارة الموارد البشرية بشكل عام ضمن ما كتب حول الممارسات الإدارية والإنتاجية. نبدأ مع بعض الحقائق عن مستويات واتجاهات كل من إدارة الموارد البشرية والإنتاجية والنظريات الاقتصادية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ونستنتج ان خطر المنافسة و سوء التنظيم يحلل القسم الأكبر من تأثير إدارة الموارد البشرية على قضايا الإنتاجية مؤكدا المنهجية والبيانات والنتائج (من الدراسات الصغيرة الاقتصاد القياسي). وقد توصلا إلى النتائج التالية:

وقد وجد أن ممارسات الموارد البشرية بشكل مباشر أو غير مباشر تربط جميع النتائج الثلاث. وهي استخدام ممارسات الموارد البشرية في تحسين النتائج المالية (قياس الهامش الصافي)، والنتائج التنظيمية (قياس: رضا العميل)، ونتائج الموارد البشرية (قياس: الغياب المرضي).

أي أن تأثير ممارسات الموارد البشرية على النتائج التنظيمية أكبر بكثير من تأثيرها على النتائج المالية. ، وأكدت الفرضيات بان التأثير الكامل من الرضا الوظيفي يساهم في تطبيق نظم و خطط المنظمة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. وتؤكد النتائج على أهمية إدارة الموارد البشرية في قطاع الرعاية الصحية.

مقال Tasneem H سنة 2014²، بعنوان " Productivity And Human Resource " ببحث

يهدف هذا البحث إلى غرس روح البحث الديناميكي للنمو في القوى العاملة لديها ومنحهم الفرص لاستخدام كامل مواهبهم ومهاراتهم. إن الرداءة أو ركود في معايير العمل قد يدمر المواهب والمهارات المتاحة، ولذلك يجب العمل على وضع معايير قابلة لتحقيق الأداء و الاستفادة من طاقات العمال. يجب على الإدارة أن تسعى لزيادة الإنتاجية ليس فقط لمصلحتها الخاصة، ولكن كمصدر للتحسين المستمر في عمل الموظفين. ومطابقة الاحتياجات من القوى العاملة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتوفير الحق في الرضا لتحقيق الأداء الوظيفي. ولذلك من الضروري أن يعكس ازدهار الشركة في مستويات المعيشة لموظفيها. يتم الخلط بين العلاقات الإنسانية الجيدة في بعض الأحيان مع الاستسلام أو التساهل من قبل الإدارة وهذا الاعتقاد

¹ Nichola. B and John.. V. R," **Human Resource Management and Productivity**", National Bureau of Economie Research ,Cambridge,2010 .

² Tasneem H, "**Productivity And Human Resource**", .published on 2014, www.linkedin.com

الخاطئ يخلق العديد من المشاكل، وعدم الانضباط واحدة منها، و لذلك يجب الحزم أو الانضباط بعناية مع احترام شخصية العاملين الذي هو في حد ذاته قد يكون بمثابة القوة الدافعة. و التكاليف غير الضرورية تؤثر سلبا على الجهود الرامية إلى تحسين الإنتاجية، وعليه يجب على الإدارة أن تعطي زمام المبادرة في هذا المجال أيضا من خلال الالتزام الصارم بالنظام و الانضباط.

II. تقديم مؤسسة الإسمنت لبني صاف.

تعتبر شركة الإسمنت SCIBS من أهم الشركات الاقتصادية و الرائدة في إنتاج مادة الإسمنت وهي تلك المادة التي أصبحت مهمة في حياة الإنسان، كما أن لهذه الشركة دور فعال في تحقيق اقتصاد وطني جيد .

1.II. تعريف شركة الإسمنت، مهامها، أهدافها.

1.1.II. مفهوم شركة الإسمنت.

- الاسم: شركة الاسمنت بني صاف (S.C.I.B.S)؛
- النشاط الأساسي: إنتاج و بيع الاسمنت؛
- العنوان: BP 22 بني صاف ، ولاية عين تموشنت، الجزائر؛
- الهاتف: 043.64.59.71؛
- الفاكس: 043.64.39.74؛
- رأس المال: 1.800.000.000 دج؛
- الوضعية القانونية: شركة ذات أسهم SPA؛
- القوة الكهربائية: 60 كيلو فولط؛
- الطاقة الإنتاجية: 1.000.000 طن من مادة الاسمنت ؛
- البريد الإلكتروني/الموقع الإلكتروني: gerco@gercouest.com / www.scibs-.dz.com

II.1.2. أهداف و مهام الشركة.

❖ الأهداف

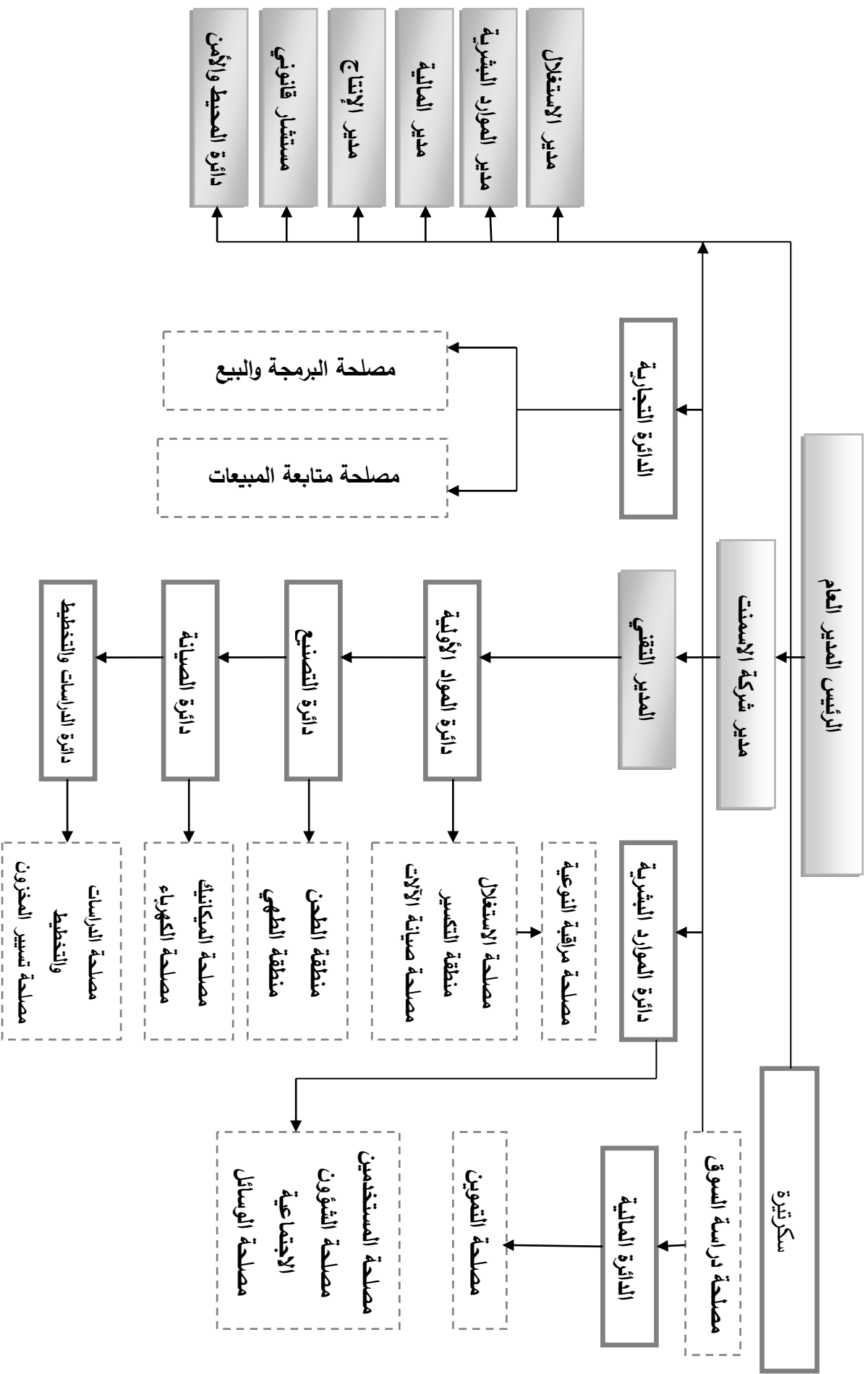
- تدعيم الاقتصاد الوطني و تحقيق التنمية؛
- استغلال كل الطاقة الإنتاجية 1.000.000 طن سنويا؛
- تغطية السوق الوطنية؛
- تطوير و ترقية إنتاج الإسمنت من حيث الكمية و الجودة؛
- التسيير الأمثل للموارد البشرية و تحقيق الرقابة على جميع المستويات؛
- المحافظة على صحة و أمن الموظفين؛
- تحقيق عوائد من صادرات الاسمنت ؛
- إدخال تكنولوجيا جديدة و تقنيات صناعية و إدارية؛
- تدعيم الاقتصاد الوطني و تحقيق التنمية؛
- توفير الجو المناسب للعمل و ضمان استقرار المؤسسة؛
- ضمان جودة الإنتاج وفقا للأهداف المرجوة .

❖ المهام

- ضمان الإنتاج وفقا للأهداف الموجودة ؛
- التسيير الأمثل للموارد البشرية و تحقيق الرقابة على جميع القطاعات؛
- المحافظة على صحة و أمن الموظفين؛
- توفير الجو المناسب للعمل و ضمان استقرار الشركة؛
- القيام بالمحاسبة العامة للميزانية و العمليات القانونية و الإدارية؛

2. II. الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت.

الشكل رقم (1-2) : الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت بني صاف.



II.3.3. فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية بشركة الاسمنت ودورها في تحسين إنتاجيتها.

بعد القيام بمقابلة مع مدير إدارة الموارد البشرية بشركة الإسمنت بني صاف حول كيفية توظيف الموارد البشرية وكيف يتم تقييمهم وما هي الحوافز التي يتحصلون عليها من أجل زيادة أدائهم، تم التوصل إلى مايلي:

II.3.1. التوظيف في شركة الإسمنت: هناك انخفاض في عدد العمال حيث قدر عددهم سنة 2010 ب 556

عامل ليصل في سنة 2016 إلى 405 عامل وهذا الانخفاض راجع إلى إحالة العمال على التقاعد بدون إحداث أي توظيف جديد حيث تتم عملية التوظيف عن طريق إحصاء مدير المصلحة للمناصب الشاغرة فيقوم بتقديم طلب إلى المدير العام الذي يعطيه الموافقة على الطلب، ثم يقدمه إلى رئيس المصلحة الشخصية للموارد البشرية مع ذكر الشروط الواجب توفرها في شاغل المنصب ومن ضمن هذه الشروط: السن، الشهادة أو المؤهل، الخبرة، وشروط أخرى تتلائم مع طبيعة الوظيفة (ذكر، أنثى).

يقوم رئيس المصلحة الشخصية لإدارة الموارد البشرية بتقديم طلب عمل إلى مديرية التشغيل ANEM التي بدورها تعلن عن المسابقة وتتم المسابقة داخل الشركة تحت إشراف مدير المصلحة المعنية بالتوظيف.

يتم اختيار العمال حسب العدد المطلوب وفقا للمعدل الأعلى المحصل عليه، وفي الأخير يعين العامل في منصبه لمدة سنة بعقد قابل للتجديد.

II.3.2. التكوين و التدريب في شركة الاسمنت:

- ✓ للتكوين أهمية كبيرة في الشركة من أجل مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي و أيضا من أجل تحسين الأداء و الرفع من الإنتاجية، حيث يتم تكوين عمال الشركة لمدة تتراوح ما بين أسبوع إلى أسبوعين، أما مدة تكوين العاملين الجدد لبداية العمل فتتراوح ما بين ثلاثة أشهر إلى سنة.
- ✓ فيما يخص التدريب فتقوم الشركة بتدريب العمال الجدد إما داخل الشركة أو خارجها في معاهد ومدارس متخصصة في عملية التدريب، أما بالنسبة للعمال الآخرين تتم عملية التدريب في حالة وجود آلة جديدة يتدربون على استعمالها من طرف الشركة التي قامت بصنعها.

II.3.3. نظام كل من الأجور، التحفيز و التقييم في شركة الإسمنت.

✓ الأجور: يتحكم مجمع GIKA في توزيع الأجور وذلك عن طريق عقد اتفاقية مع شركة الإسمنت و يقوم

بدراسة الوضعية المالية و الاقتصادية للشركة ومدة هذه الاتفاقية هي 3 سنوات.

يتم توزيع الأجر حسب الفئات و يتم الزيادة في الأجر حسب المنصب الذي يشغله العامل حيث تتراوح الأجور ما بين 2400 دج إلى 65000 دج.

✓ التحفيز: تقدم التحفيزات في شركة الإسمنت على شكل منح و نذكر منها:

- منحة المهنة الصعبة: تقدم هذه العلاوة للأفراد الذين يشغلون وظائف تحمل مخاطر و أضرار صحية و نظرا لأن عمال مؤسسة الإسمنت معرضين دائما لغبار الإسمنت فتقدم لهم هذه المنحة مقابل المخاطر التي يتلقونها فتتفاوت هذه النسب حسب الوظيفة فعمال الإدارة تقدم لهم نسبة 5%، عمال النظافة لهم نسبة 16%، 20% لحراس الورشات وعمال الورشات، فهذه النسب تقدم شهريا ولا تتعدى نسبتها 20% من الأجر القاعدي.

- علاوة العمل التناوبي: بما أن شركة الإسمنت لا تتوقف عن العمل لطبيعة عمل آلتها فهناك 5 فرق للعمل التناوبي تعمل كل فرقة لمدة 3 أيام و تأخذ يومين للراحة ويكون لها نسبة 27% من الأجر القاعدي الشهري.

- علاوة القفة: تمنح علاوة القفة لكل عامل في الشركة حيث تقدر قيمتها 400 دينار في اليوم لمدة 22 يوم في الشهر ولا تمنح في حالة الغياب وفي شهر رمضان الكريم فهذه العلاوة تمنح في مكان إفطار العامل.

- المكافأة على المردودية (الإنتاجية) الجماعية: تمنح هذه المكافأة لجميع الأفراد العاملين في الشركة وهي شهرية وتكون في حال تحقيق الأهداف المسطرة، فهدف الشركة هي أن تنتج 80000 طن من الإسمنت شهريا حيث تقدر نسبة هذه المكافأة ب 100% من الأجر القاعدي.

- منحة الرؤساء: تمنح منحة القيادة للرؤساء الذين يتحملون مسؤوليات معينة و تعطى هذه المنحة حسب أداء هؤلاء الرؤساء حيث تتراوح ما بين 1000 دج إلى 3000 دج.

- منحة الدخل الواحد: تعطى هذه المنحة لكل عامل حيث دخله هو الدخل الوحيد على مستوى الأسرة، مثلا الزوجة لا تعمل تقدر هذه المنحة ب 3500 دج شهريا.

✓ التقييم: تقدم مصلحة إدارة الموارد البشرية بتوزيع بطاقات لتقييم أداء العمال على رؤساء فرق العمل من أجل تقييم العامل بمنحه نقاط مجموعها خمسة تتوزع حسب الانضباط، الأداء، حسن السيرة.... وكل عامل ويتحصل على نقاط معينة يتم إضافتها إلى الأجر القاعدي الذي يتحصل عليه.

4.II. تطور كمية الإنتاج وإنتاجية العامل بشركة الإسمنت.

تختلف كمية إنتاجية العامل في شركة الإسمنت بني صاف من سنة إلى أخرى و بالتالي يؤدي ذلك إلى وجود تذبذبات في كمية إنتاجية الشركة وفي مايلي جدول يوضح تطور إنتاجية العامل خلال الفترة الممتدة ما بين 2010 و 2016.

1.4.II. تطور إنتاجية العامل خلال الفترة الممتدة ما بين 2010 - 2016.

جدول رقم(2-1): تطور إنتاجية العامل خلال الفترة الممتدة ما بين 2010 - 2016.

السنة	كمية الإنتاج	عدد العمال	إنتاجية العامل
2010	1163302 طن	556	2092
2011	1040541 طن	534	1948
2012	1148547 طن	508	2260
2013	1041407 طن	471	2211
2014	1176809 طن	442	2662
2015	1138178 طن	413	2755
2016	1229492 طن	405	3035

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من الشركة

نلاحظ من خلال الجدول تذبذب في كميات الإنتاج حيث يرتفع وينخفض من سنة إلى أخرى أي لا يعرف المنتج ثبات خلال هذه الفترة وهذا راجع للأسباب التالية:

- توقيف الآلات من أجل القيام بعملية الصيانة الدورية؛
- تشقق الطاحونة مما يؤدي إلى توقيفها للقيام بعملية الترميم؛

- توقف إنتاج الإسمنت من أجل الوصول إلى نفس وتيرة إنتاج الكلانكار.

كما نلاحظ كذلك من خلال الجدول أن إنتاجية العامل رغم انخفاضها سنة 2011 حيث قدرت ب 1948 طن بعدما كانت تقدر ب 2092 سنة 2010 إلا أنها عرفت تحسن ملحوظ ابتداء من سنة 2012 مسجلة أرقام جيدة حيث وصلت إلى أقصى مستوياتها سنة 2016 بكمية تقدر ب 3055 طن رغم الانخفاض الكبير الذي شهده عدد العمال في المؤسسة نتيجة الأسباب السالفة الذكر ويرجع هذا التحسن في الإنتاجية إلى الأسباب التالية:

- استعمال التكنولوجيا في عملية الإنتاج؛
- قدرة فريق العمل على التحكم في الآلات؛
- روح العمل الجماعي؛
- الخبرة المكتسبة والمهارة العالية في الأداء؛
- إضافة عنصر البوزولان لمكونات الإنتاج للتقليل من التكاليف و الرفع من الإنتاج؛
- إضافة تعديلات على مختلف الإعدادات و الأنظمة لتحسين الإنتاج.

II.4.2. المشاريع التوسعية لشركة الإسمنت.

- مجمع جيكا الذي ينتمي إليه مصنع الإسمنت يدرس فرضية اللجوء إلى التصدير في حالة وجود فائض في الإنتاج.
- يوجد مشروع منذ سنة 2008 لكنه لم يجسد لحد الآن لظروف مالية و إستراتيجية، لذلك قرر مجلس الإدارة تجميد المشروع سنة 2016، والهدف من هذا المشروع إضافة خط إنتاج جديد لزيادة القدرة الإنتاجية حوالي 2 مليون طن سنويا.
- مشروع للحفاظ على البيئة سيجسد في أفريل 2018، هدفه المحافظة على البيئة من خلال تغيير المصفاة الحالية بأخرى جديدة ذات تقنية عالية ومتطورة.

III. تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

سنتعرف على الإطار المنهجي للدراسة ومن ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة ثم اختبار الفرضيات للخروج بالفرضيات.

III.1. الإطار المنهجي للدراسة:

III.1.1. منهج الدراسة.

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من اجل تحديد الظاهرة موضوع الدراسة وتمت الاستعانة ببرنامح الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V.20) من اجل معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة.

III.1.2. مجتمع وعينة الدراسة:

تمثلت في كل العاملين بشركة الاسمنت من إطارات وتقنيين وعمال تنفيذيين البالغ عددهم 405 عامل سنة 2016 حيث قمنا بتوزيع 50 استمارة استبيان واسترجعنا 40 منها وذلك بعد التأكد من ثباتها وصدقها.

III.1.3. أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

✓ لتحقيق الهدف من الدراسة المتمثل في معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في شركة

الاسمنت فقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات باعتبار:

✓ المتغير المستقل : إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها " التوظيف ، التدريب ، التحفيز، الأجور،

التقييم"

✓ المتغير التابع: إنتاجية العامل.

ولقد اعتمدنا على المصادر التالية للحصول على المعلومات وهي كالآتي :

- المصادر الثانوية: تمثلت في أسلوب المقابلة والملاحظة.

المقابلة: تعتبر أداة مهمة لجمع المعلومات من خلال توجيه بعض الأسئلة إلى شخص محدد ، ولقد قمنا بالمقابلة الشخصية مع بعض المديرين و الإطارات المهمة بالشركة للحصول على معلومات تساعدنا في التأكد من صحة الإجابات المتحصل عليها من خلال الاستبيان.

الملاحظة: فهي تعد وسيلة تجميع البيانات التي يصعب الحصول عليها من خلال الاستبيان، أي أن الباحث يسجل ملاحظته دون التطرق إلى طرح أسئلة، ولقد تم استخدامها عند إجابة العمال على الاستبيان، وملاحظة ردود أفعالهم.

المصادر الأولية : لتحقيق هدف الدراسة تم اللجوء إلى تجميع البيانات استخدام الاستبانة بالدرجة الأولى

كأداة أساسية للدراسة، ولقد قمنا بتصميمها لتغطي متغيرات الدراسة وأهدافها.

اعتمدنا في تصميم الاستبانة على سلم ليكارت الخماسي " معارض بشدة ، معارض، محايد، موافق ، موافق بشدة" بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية ولقد تم تقسيمه إلى 03 أقسام وهي كالآتي :

القسم الأول: البيانات الشخصية " الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، سنوات الخبرة"

القسم الثاني: يتكون من الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل وهي:

توظيف الموارد البشرية: وتم قياسه من خلال الفقرات 1 إلى 8.

تدريب الموارد البشرية: وتم قياسه من خلال الفقرات 9 إلى 12.

تحفيز الموارد البشرية: وتم قياسه من خلال الفقرات 13 إلى 16.

الأجور: وتم قياسه من خلال الفقرات 17 إلى 20.

تقييم الموارد البشرية: وتم قياسه من خلال الفقرات 21 إلى 24.

أما الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير التابع الإنتاجية تم قياسه من الفقرة 25 إلى 28.

القسم الثالث: كانت عبارة عن أسئلة مفتوحة.

حيث تتراوح مدى الاستجابة من (1-5) حسب مقياس ليكارت الخماسي كالآتي :

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
5	4	3	2	1

ولقد تم تحديد مستوى الأهمية بالنسبة للمتوسطات الحسابية على أساس المعيار التالي:

طول الفئة = (أعلى طول فئة - أدنى طول فئة في المقياس) ÷ عدد الفئات.

$$\text{طول الفئة} = 5 - 1 \div 5 = 0.8 .$$

وبناء على ذلك يكون المقياس المعتمد لاتخاذ القرار كالآتي:

$$1.8 = 0.8 + 1 \quad \text{منخفض جدا} \quad]1.8 - 1]$$

$$2.6 = 0.8 + 1.8 \quad \text{منخفض} \quad]2.6 - 1.8]$$

$$3.4 = 0.8 + 2.6 \quad \text{متوسط} \quad]3.4 - 2.6]$$

$$4.2 = 0.8 + 3.4 \quad \text{مرتفع} \quad]4.2 - 3.4]$$

$$5 = 0.8 + 4.2 \quad \text{مرتفع جدا} \quad]5 - 4.2]$$

III.1.4. صدق وثبات أداة الدراسة :

الصدق الظاهري: يقصد به التأكد من صدق الاستبانة وفق المعايير المطلوبة، ولقد تم عرضها على بعض المحكمين من داخل الجامعة وخارجها، بهدف التعرف على آرائهم المتعلقة بمدى ملائمة الاستبيان لموضوع الدراسة من الناحية العلمية، التي على ضوءها أعدنا صياغة الاستبيان ليأخذ شكله النهائي.

الصدق البناء: يقصد به صدق أداة الدراسة للتأكد من أن مضمون العبارات شامل وذات وصف دقيق من خلال حساب الاتساق الداخلي باستخدام اختبار ألفا كرونباخ وحساب معاملات الارتباط بين كل عبارات المجال و الدرجة الكلية للمجال نفسه .

نتائج الاتساق الداخلي لمحور توظيف الموارد البشرية :

الجدول رقم (2-2) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التوظيف والدرجة الكلية للمحور

الرقم	عبارات محور التوظيف	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية SIG
01	يتم استقطاب الموارد البشرية عن طريق ملائمة الوظيفة مع مؤهلات شاغل الوظيفة	0.521	0.001
02	سمعة المؤسسة وقيمة الخدمات المقدمة لها تأثير على استقطاب الكفاءات و المهارات	0.444	0.004
03	في مؤسستكم يتم الاستقطاب بطرق قانونية وشفافة	0.706	0.000
04	العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك و مؤهلاتك العلمية وخبرتك	0.516	0.001
05	المرتبات المحصلة في بداية التعيين لها اثر مستقبلي على جلب الكفاءات	0.515	0.001
06	الاستقطاب من داخل المؤسسة أفضل من خارجها	0.327	0.040
07	ساهم الاستقطاب في إعطاء فكرة واقعية عن طبيعة العمل في المؤسسة	0.503	0.132
08	توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي تعمل معه عادل	0.475	0.002

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

يظهر الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة بين جميع عبارات محور التوظيف، ومنه وجود علاقة طردية متوسطة القوة ذلك لانحصار اغلب معاملات الارتباط بين 0.3 و0.5 ما عدا العبارة 03 التي يلاحظ وجود علاقة قوية و موجبة ، كما أن جميع هذه العبارات معنوية إحصائياً، وبالتالي هي مقبولة مما يوضح وجود مصداقية لأداة البحث عند مستويات المعنوية : 1% ، 5% ، 10% ، ما عدا العبارة 07 عدم معنوية التأثير الإيجابي.

نتائج الاتساق الداخلي لمحور تدريب الموارد البشرية :

الجدول رقم (2-3) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التدريب والدرجة الكلية للمحور

الرقم	عبارات محور التدريب	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية SIG
09	التدريب في المؤسسة له أهمية بالغة	0.819	0.000
10	التدريب في المؤسسة له عدة أسباب	0.763	0.000
11	يعمل التكوين على توفير مناخ عمل مشجع على التعلم المستمر	0.887	0.000
12	توفير فرص التعليم يزيد من الكفاءة والتحكم أكثر في متطلبات الوظيفة	0.802	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

يبين الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة بين جميع عبارات محور التدريب، ومنه وجود علاقة طردية قوية ذلك لانحصار اغلب معاملات الارتباط بين 0.7 و 0.8 ، كما أن جميع هذه العبارات معنوية إحصائياً، وبالتالي هي مقبولة مما يوضح وجود مصداقية لأداة البحث عند مستويات المعنوية : 1% ، 5% ، 10%.

نتائج الاتساق الداخلي لمحور تحفيز الموارد البشرية :

الجدول رقم (2- 4) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التحفيز والدرجة الكلية للمحور .

الرقم	عبارات محور التحفيز	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية SIG
13	هناك تسهيلات اجتماعية مقدمة من طرف المؤسسة (خدمات، نقل، علاج)	0.388	0.013
14	ظروف العمل في المؤسسة (حرارة، ضوضاء، إنارة) تساعد على العمل	0.401	0.010
15	الحصول على الترقية تساهم في تحسين أداء العامل	0.501	0.010
16	تعمل المؤسسة على تقديم المكافآت وتقدير جهود العامل في حالة قيامه بعمل متميز مثل الأفكار والاقتراحات التحسينية	0.726	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة بين جميع عبارات محور التحفيز، ومنه وجود علاقة متوسطة القوة ذلك لانحصار اغلب معاملات الارتباط بين ما يقارب 0.4 و 0.7 ، كما أن جميع هذه العبارات معنوية إحصائياً، وبالتالي هي مقبولة مما يوضح وجود مصداقية لأداة البحث عند مستويات المعنوية : 1% ، 5% ، 10%.

نتائج الاتساق الداخلي لمحور أجور الموارد البشرية :

الجدول رقم (2- 5): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأجور والدرجة الكلية للمحور .

الرقم	عبارات محور الأجور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية SIG
17	الأجر يتناسب مع الأعمال التي يقوم بها العمال	0.781	0.000
18	أجرتك كعامل هي أجرة كافية	0.803	0.000
19	هناك معايير وأسس يتم تحديد الأجرة على أساسها	0.656	0.000
20	يؤثر الأجر بطبيعته على نفسية وأداء العامل	0.057	0.727

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

يبين الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة بين جميع عبارات محور الأجور ، ومنه وجود علاقة طردية قوية ذلك لانحصار اغلب معاملات الارتباط بين 0.7 و 0.8 ، كما أن جميع هذه العبارات معنوية إحصائياً، وبالتالي هي مقبولة مما يوضح وجود مصداقية لأداة البحث عند مستويات المعنوية : 1% ، 5% ، 10% ، ما عدا العبارة 04 فان ارتباطها ضعيف و غير معنوية ، وبالتالي غير مقبولة إحصائياً.

نتائج الاتساق الداخلي لمحور تقييم الموارد البشرية

جدول رقم (2-6): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور التقييم والدرجة الكلية للمحور.

الرقم	عبارات محور التقييم	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
1	هناك نظام تقييم معين متبع في المؤسسة.	0.877	0.000
2	أنت راض عن نتائج التقييم.	0.848	0.000
3	نظام التقييم يعطي ما هو متوقع.	0.822	0.000
4	النظام المتبع في تقييم الأداء نظام ناجح.	0.918	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS.V.20.

يلاحظ من الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة بين جميع عبارات محور التقييم مما يوحي بوجود علاقة طردية قوية و ذلك لأن معاملات الارتباط منحصرة بين 0.7 و 0.8 كما أن هذه العبارات معنوية إحصائياً و بالتالي فهي مقبولة إحصائياً مما يوضح مصداقية أداة البحث عن مستويات معنوية 1% ، 5% ، و 10%.

نتائج الاتساق الداخلي لمحور الإنتاجية.

جدول رقم (2-7) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الإنتاجية والدرجة الكلية للمحور.

الرقم	عبارات محور الإنتاجية	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
1	يساهم التدريب في تحسين الأداء.	0.414	0.008
2	برامج التدريب تؤثر على فعالية الأداء.	0.651	0.000
3	هل اهتمام الإدارة و الموظفين سيساعدك على زيادة الإنتاجية في العمل.	0.708	0.000
4	هل زيادة الإنتاجية و تحسين نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة يتعلق بتحسين أداء الفرد من خلال عملية التكوين.	0.547	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS.V.20.

نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباط موجبة طردية بين جميع عبارات محور الإنتاجية مما يوحي إلى وجود علاقة متوسطة القوة لأن أغلبية معاملات الارتباط محصورة ما بين 0.4 و 0.7 كما أن جميع هذه العبارات معنوية إحصائياً وبالتالي فهي عبارات مقبولة إحصائياً مما يوضح وجود مصداقية لأداة البحث عند مستويات معنوية 1%، 5% و 10%.

III.1.5. ثبات أداة الدراسة:

المقصود به استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة القياس عدة مرات، حيث تم استخراج معامل الثبات بالاعتماد على معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha . حيث انه كلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد، كان الثبات مرتفعاً ، وكلما اقترب من الصفر، كان الثبات منخفضاً .

الجدول رقم (2-8): معامل الثبات لجميع المقاييس

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
28	0.849

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

من الجدول السابق نستنتج ان مجمل عبارات متغيرات الدراسة تتمتع بمصداقية مرضية وثبات مرضي، إذ أن قيمة ألفا كرونباخ هي 0,849 ، وهي معامل ثبات مقبول وقوي .

III.2. عرض وتحليل نتائج الدراسة :

أولاً: عرض وتحليل نتائج محور البيانات الشخصية.

1. الجنس

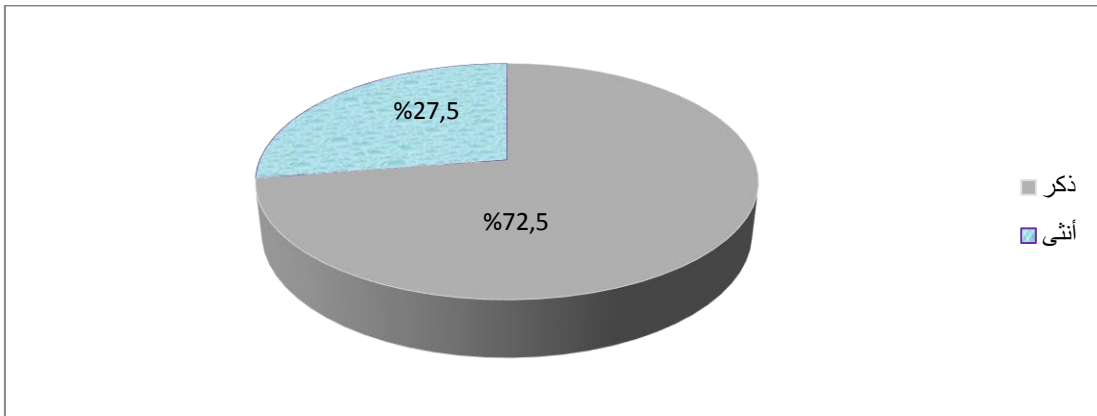
جدول رقم(2- 9) :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	29	%72.5
	أنثى	11	%27.5
المجموع		40	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.20.

و من أجل التوضيح أكثر لمضمون الجدول السابق نستعين بالشكل الآتي:

الشكل رقم (2- 2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات EXCEL.

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين من مجتمع الدراسة هم ذكور حيث بلغ عددهم 29 موظف بنسبة %72.5 في حين بلغ عدد الإناث 11 موظفة بنسبة %27.5 وهو ما يشير إلى قلة العنصر النسوي في الشركة وذلك راجع إلى طبيعة نشاط الشركة الصناعي الذي يستدرج الذكور بصفة كبيرة.

2. العمر

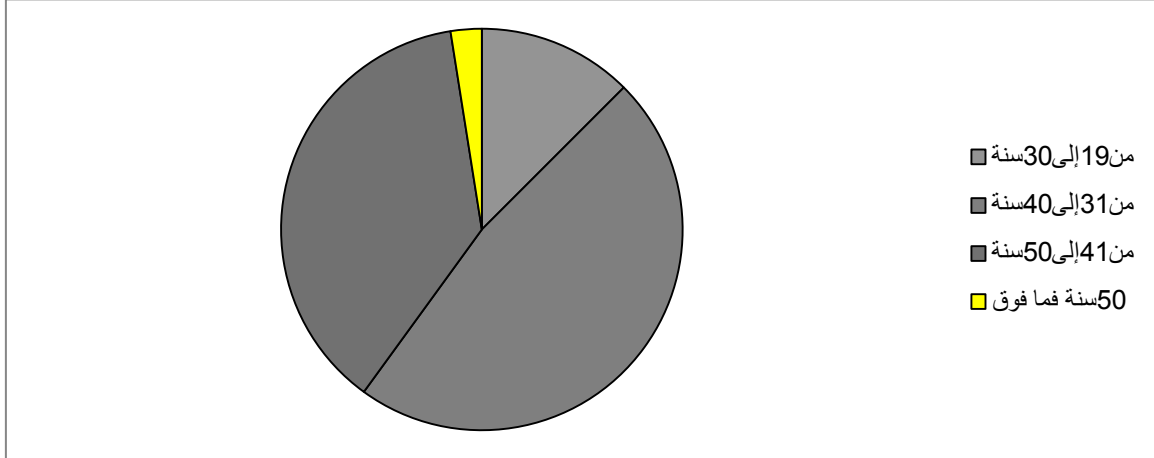
الجدول رقم (2-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة
العمر	من 19 سنة إلى 30 سنة	5	12.5%
	من 31 سنة إلى 40	19	47.5%
	من 41 سنة إلى 50	15	37.5%
	50 سنة فما فوق	1	2.5%
المجموع		40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.20.

و من أجل التوضيح أكثر لمضمون الجدول السابق نستعين بالشكل الموالي:

الشكل رقم (2-3) : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXCEL.

فيما يتعلق بمتغير العمر فنلاحظ أن أكبر نسبة هي 47.5% للعمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة أما بالنسبة للعمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة هي 37.5%، ثم تليها الفئة العمرية ما بين 19 و 30 سنة بنسبة 12.5%، و فيما يخص نسبة الموظفين الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة فهي تمثل 2.5%، من مجتمع الدراسة وهو ما يدل على أن معظم إدارات الشركة هم من الفئة الثانية والثالثة ذوي الأقدمية

والخبرة في مجال العمل بالإضافة إلى فئة الشباب المتواجدة بشكل مقبول في الشركة بغرض إتاحة الفرص لهم لإظهار قدراتهم

3. المستوى التعليمي

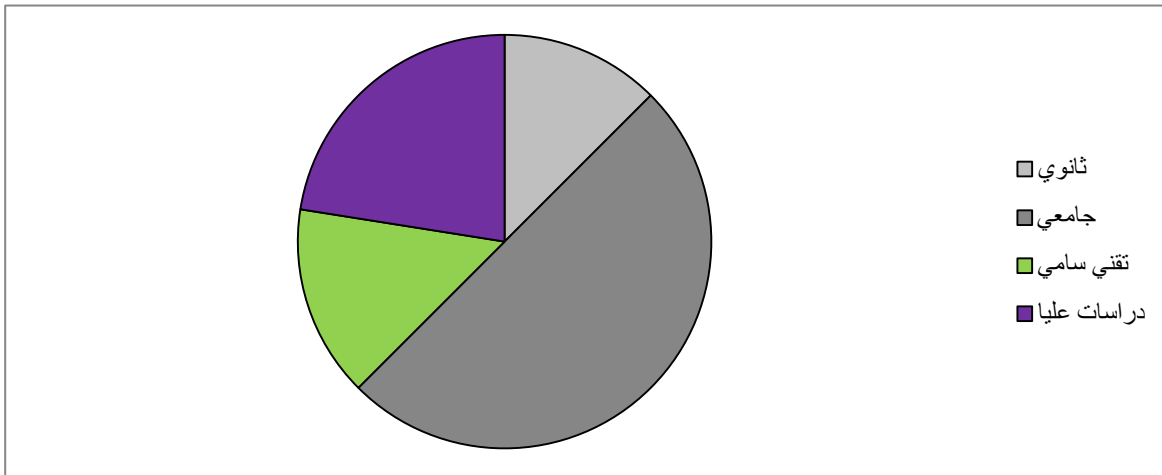
الجدول رقم (2-11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة
المؤهل العلمي	متوسط	0	%0
	ثانوي	5	%12.5
	جامعي	20	%50
	تقني سامي	6	%15
	دراسات عليا	9	%22.5
المجموع		40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.V.20.

و من أجل التوضيح أكثر نستعين بالشكل الآتي:

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات EXCEL.

بالنسبة للمستوى التعليمي نلاحظ أن نصف عينة الدراسة تحمل شهادات جامعية وتليها فئة المتحصلين على دراسات عليا بنسبة 22.5%، أما المتحصلين على شهادة تقني سامي فقد نسبتهم 15%، أما الموظفين الذين لديهم مستوى ثانوي أو أقل فنسبتهم ب 12.5%، حيث يدل ذلك على أن الشركة تولي أهمية كبيرة لأصحاب المؤهلات العلمية عند شغل الوظائف خصوصا إذا تعلق الأمر بتوظيف الإطارات نظرا لحساسية هذه المناصب، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي و الشراكة القائمة بين مجمع فرعون.

4. التصنيف المهني.

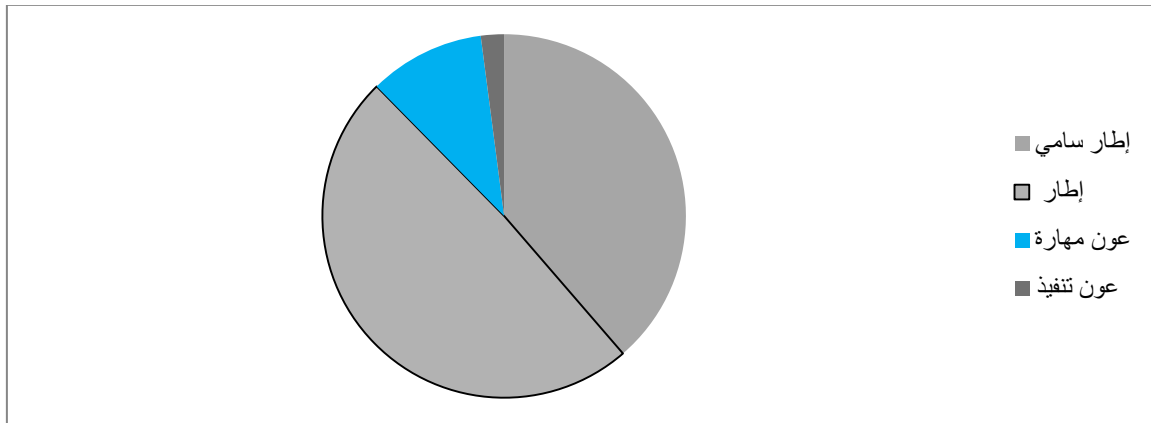
الجدول رقم (2- 12): توزيع أفراد العينة حسب متغير التصنيف المهني.

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة
التصنيف المهني	إطار سامي	15	37.5%
	إطار	19	47.5%
	عون مهارة	4	10%
	عون تنفيذ	2	5%
المجموع		40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS.V.20.

في مايلي شكل توضيحي للجدول السابق:

الشكل رقم (2- 5): توزيع أفراد العينة حسب متغير التصنيف المهني.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات EXCEL.

أعلى نسبة هي لدى الإطارات العادية والتي تقدر بـ 47.5% وهي التي تمثل النسبة الأكبر في الشركة، و تليها 37.5% نسبة الإطارات السامية أما باقي النسب فقدرت بـ 15% من الأعوان.

5. سنوات الخبرة.

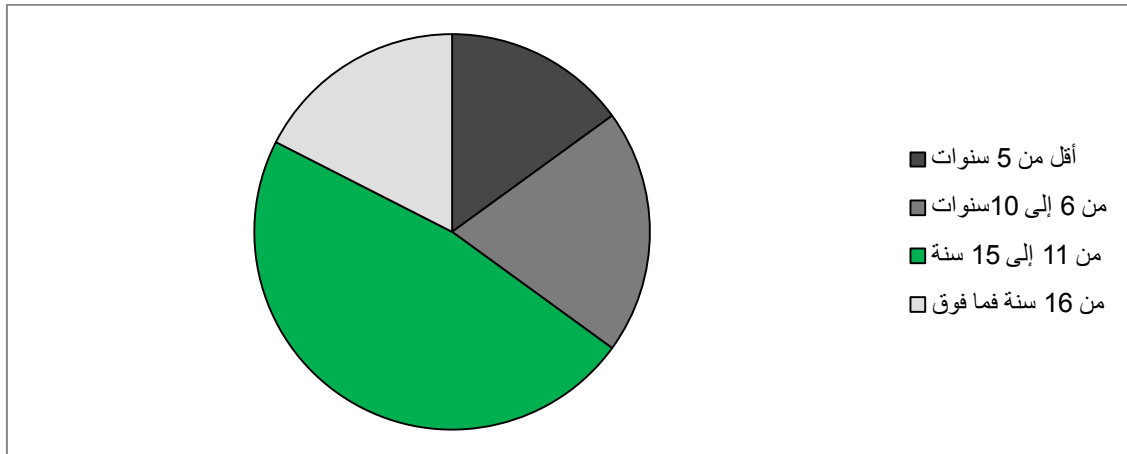
الجدول رقم (2-13): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6	15%
	من 6 إلى 10 سنوات	8	20%
	من 11 إلى 15 سنة	19	47.5%
	من 15 سنة فما فوق	7	17.5%
المجموع		40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.V.20.

و من أجل التوضيح أكثر لمحتوى الجدول السابق نستعين بالشكل الآتي:

الشكل رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات EXCEL.

بلغت نسبة العمال الذين تقل مدة خدمتهم عن 5 سنوات نسبة 15%، أما الفئة المحصورة ما بين 6 و 10 سنوات بلغت نسبتها 20%، و بالنسبة لسنوات الخبرة التي تنحصر ما بين 11 و 15 سنة فنسبتها 47.5%، وهي تمثل أكبر نسبة في الشركة و أخيرا نسبة الموظفين الذين يملكون أكثر من 16 سنة خبرة فتمثلت نسبتهم 17.5%، وهذا راجع إلى أن العمل في القطاع الصناعي يستلزم الحفاظ على العمال المؤهلين و ذوي الخبرة.

ثانيا: عرض و تحليل نتائج محور توظيف الموارد البشرية .

جدول رقم (2-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التوظيف.

رقم العبارة	معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الإستجابة	
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار					
1	4	10	10	25	5	12.5	15	37.5	6	15	3.22	1.271	7	متوسط	
2	1	2.5	5	10	3	7.5	24	60	8	20	3.85	0.949	1	مرتفع	
3	6	15	15	37.5	8	20	10	25	1	2.5	2.63	1.102	4	متوسط	
4	2	5	7	17.5	4	10	21	52.5	6	15	3.55	1.108	5	مرتفع	
5	2	5	5	12.5	5	12.5	24	60	4	10	3.58	1.010	2	مرتفع	
6	5	12.5	7	17.5	10	25	14	35	4	10	3.12	1.202	6	متوسط	
7	3	7.5	4	10	10	25	19	47.5	4	10	3.43	1.059	3	مرتفع	
8	6	15	14	35	3	7.5	14	35	3	7.5	2.85	1.272	8	متوسط	
المجموع												0.6008	3.2781	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.V.20.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة الموافقة مختلفة بين عبارات محور التوظيف حيث أن العبارة (1) قد بلغت نسبة الموافقة فيها 37.5%، فيما يخص العبارة (2) فقد بلغت نسبة الموافقة فيها 60%، أما العبارة (3) فقد بلغت نسبتي الموافقة و المعارضة على التوالي 37.5% و 25%، أما بخصوص العبارة (4) بلغة نسبة الموافقة فيها 52.5%، في حين بلغت نسبة 60% في العبارة (5)، تليها العبارة (6) بنسبة موافقة قدرت ب 35% ونسبة الحياد بلغت 25%، أما الفقرة (7) وصلت نسبة الموافقة فيها 47.5%، و أخيرا الفقرة (8) بنسبة متساوية بين الموافقة والمعارضة قدرت ب 35%.

كما نلاحظ أن جميع قيم المتوسط الحسابي للعبارة كانت محصورة ما بين 2.85 و 3.85 وهذا يدل على أن درجة الاستجابة متوسطة ومرتفعة أما فيما يخص قيم الانحراف المعياري فكانت جميعها متقاربة و محصورة ما بين 0.9 و 1.8 هذا يدل على أن الإجابات كانت أكثر انسجام و تجانس و أقل تشتت.

كما يتبين من الجدول أن محور التوظيف قد حقق متوسطا حسابيا عاما قدر ب 3.278 و هو ذو أهمية نسبية متوسطة و بانحراف معياري عام 0.600 و هو ما يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة والاهتمام المعتدل من قبل إدارة الشركة بالتوظيف، أما على مستوى الفقرات لمحور التوظيف فإن المتوسط الحسابي للعبارة (2) حصل على أعلى قيمة قدرت ب 3.85 بانحراف معياري قدر ب 0.949 حيث يعتبر كأدنى قيمة في الانحراف المعياري مقارنة ببقية القيم الأخرى، كما نجد العبارة (8) حصلت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بلغت 2.85 بانحراف معياري قدر ب 1.272 حيث يعتبر كأعلى قيمة في الانحراف المعياري مقارنة ببقية القيم الأخرى.

ومنه نستنتج أن سمعة الشركة و قيمة الخدمات المقدمة لها تأثير كبير في عملية التوظيف و جلب الكفاءات كما أن المرتبات المحصل عليها في بداية التعيين لها أثر على جلب الكفاءات العليا، أما توظيف الموارد البشرية لا يتلاءم مع مؤهلاتهم وتوزيع أعباء العمل غير عادل ضمن فرق العمل.

ثالثا: عرض و تحليل نتائج محور تدريب الموارد البشرية.

جدول رقم (2-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التدريب .

رقم العبارة	معارض بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب العبارة	درجة الاستجابة
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار				
9	2.5	1	2.5	1	2.5	1	2.5	1	2.5	1	4.30	0.853	2	مرتفع جدا
10	2.5	1	2.5	1	7.5	3	2.5	1	22.5	9	4.03	0.800	1	مرتفع
11	5	2	47.5	19	5	2	12.5	5	30	12	3.85	1.145	4	مرتفع
12	2.5	1	55	22	2.5	1	5	2	35	14	4.15	0.893	3	مرتفع
المجموع											4.0813	0.7832	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS.V.20.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة الموافقة متقاربة بين عبارات محور التدريب حيث أن العبارة (9) قد بلغت نسبة الموافقة فيها 47.5% في حين بلغت نسبة الموافقة 65% في العبارة (10)، وفيما يخص العبارة (11) بلغت نسبة الموافقة فيها 47.5%، أما العبارة (12) فكانت نسبة الموافقة فيها 55%.

كما تلاحظ أن جميع قيم المتوسط الحسابي للعبارات كانت محصورة ما بين 3.85 و 4.30 بدرجة استجابة مرتفعة ومرتفعة جدا أما فيما يخص قيم الانحراف المعياري فكانت متقاربة ومحصورة بين 0.8 و 1.1 هذا ما يدل على أن الإجابات كانت أكثر انسجام.

كما يتبين أن محور التدريب قد حقق متوسطا حسابيا عاما قدر ب 4.081 وهو ذو أهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري عام 0.783 وهو ما يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة و الاهتمام المرتفع من قبل إدارة الشركة بالتدريب، أما على مستوى الفقرات لمحور التدريب فإن المتوسط الحسابي للعبارة (10) حصل على أعلى قيمة قدرت ب 4.03 و بانحراف معياري قدر ب 0.800 حيث يعتبر كأدنى قيمة في الانحراف المعياري مقارنة ببقية القيم الأخرى، كما نجد أن الفقرة (11) حصلت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بلغت 3.85 بانحراف معياري 1.145 حيث يعتبر كأعلى قيمة في الانحراف المعياري مقارنة بالقيم الأخرى.

ومنه نستنتج أن التدريب في الشركة له عدة أسباب، كما ان التكوين يعمل على توفير مناخ عمل مشجع في الشركة.

رابعا: عرض و تحليل نتائج محور تحفيز الموارد البشرية.

الجدول رقم (2-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التحفيز

العبارة	معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		متوسط حسابي	انحراف معياري	ترتيب العبارة	درجة العبارة	
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار					
13	0	0	5	2	2.5	1	72.5	29	20	8	4,07	0,656	1	مرتفع جدا	
14	5	2	37.5	15	7.5	3	50	20	0	0	3,03	1,050	3	متوسط	
15	2.5	1	12.5	5	2.5	1	57.5	23	25	10	3.90	1.008	2	مرتفع	
16	27.5	11	25	10	17.5	7	12.5	5	17.5	7	2.68	1.457	4	متوسط	
المجموع													مرتفع	0.60814	3.4187

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة الموافقة بين عبارات محور التحفيز مختلفة حيث أن العبارة 13 قد بلغت نسبة الموافقة فيها 72.7%، أما العبارة 14 بلغت نسبة المعارضة 37.5% ونسبة الموافقة 50%، في حين بلغت نسبة الموافقة للعبارة 15 ما يقدر بـ 57.5%، تليها العبارة 16 بنسبة المعارضة والمعارضة بشدة 25% و 27.5% على التوالي.

كما نلاحظ أن جميع قيم المتوسط الحسابي للعبارات كانت محصورة بين 2.68 و 4.07 بدرجة استجابة محصورة بين المتوسط ، المرتفع والمرتفع جدا ، أما فيما يخص قيم الانحراف المعياري فكانت جميعها متقاربة ومحصورة بين 0.6 و 1.4 هذا ما يدل على أن العبارات كانت أكثر انسجاما .

كما يتبين من الجدول أن محور التحفيز قد حقق متوسطا حسابيا عاما قدر بـ 3.4187 وهو ذو أهمية نسبية مرتفعة بانحراف معياري عام 0.60814 ، وهو ما يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة .

أما على مستوى العبارات فإن المتوسط الحسابي للعبارة 13 حصل على أعلى قيمة قدرت بـ 4.07 بانحراف معياري 0.656، الذي يعتبر كأدنى قيمة مقارنة بقيم الأخرى المعيارية ، كما نجد أن العبارة 16 حصلت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بلغت 2.68 بانحراف معياري 1.457 الذي يعتبر كأعلى قيمة مقارنة بقيم المعيارية.

ومنه نستنتج أن هناك تسهيلات اجتماعية مقدمة من طرف المؤسسة (خدمات، نقل، علاج)، في حين أنها لا تعمل على تقديم المكافآت وتقدير جهود العامل في حالة قيامه بعمل متميز مثل الأفكار والاقتراحات التحسينية.

خامسا: عرض و تحليل نتائج محور الأجور للموارد البشرية.

الجدول رقم (2-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأجور.

رقم العبارة	معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الإستجابة
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار				
17	7.5	3	32.5	13	12.5	16	40	16	7.5	3	3.07	1.163	3	متوسط
18	5	2	27.5	11	10	18	45	18	12.5	5	3.33	1.163	2	متوسط
19	10	4	35.5	14	22.5	9	22.5	9	10	4	2.87	1.181	4	متوسط
20	00	0	2.5	1	00	23	57.5	23	40	16	4.35	0.622	1	مرتفع جدا
المجموع														
		0.67626	3.4063											

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V.20.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن نسبة الموافقة متقاربة بين عبارات محور الأجور حيث أن العبارة (17) قد بلغت نسبي الموافقة والمعارضة فيها 40% و 32.5% على التوالي، أما العبارة (18) فقد بلغت نسبة الموافقة فيها 45%، في حين بلغت نسبة المعارضة في العبارة (19) نسبة 35%، وفيما يخص العبارة (20) بلغت نسبة الموافقة فيها 57.5%.

كما نلاحظ أن جميع قيم المتوسط الحسابي للعبارات محصورة ما بين 2.87 و 4.35 بدرجة استجابة متوسطة و مرتفعة جدا أما فيما يخص قيم الانحراف المعياري فكانت محصورة بين 0.6 و 1.1 وهذا يدل على أن الإجابات كانت منسجمة.

كما أن محور الأجور قد حقق متوسطا حسابيا عاما قدر ب 3.406 وهو ذو أهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري عام قدر ب 0.676 و هو ما يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة و الاهتمام المرتفع من قبل إدارة الشركة بالأجور.

أما على مستوى الفقرات لمحور الأجور فإن المتوسط الحسابي للعبارة (20) حصل على أعلى قيمة قدرت ب 4.35 وبانحراف معياري قدر ب 0.622 حيث يعتبر كأدنى قيمة في الانحراف المعياري مقارنة ببقية القيم الأخرى، كما نجد أن الفقرة (19) حصلت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي حيث بلغت 2.87 بانحراف معياري 1.181 وهو أعلى قيمة في الانحراف المعياري مقارنة بالقيم الأخرى.

ومنه نستنتج أن الأجر يؤثر على نفسية و أداء العامل إيجابيا حيث كلما كانت هناك زيادات في الأجور يرتفع أداء العامل و بالتالي يحسن في مستواه المعيشي الشيء الذي يؤثر على نفسيته بالإيجاب، إلا أنه لاحظنا إتباع الشركة الجانب القانوني و انعدام محددات اقتصادية .

سادسا: عرض و تحليل نتائج محور تقييم اداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (2-18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التقييم

العبارة	معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		متوسط حسابي	انحراف معياري	ترتيب العبارة	درجة العبارة
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار				
متوسط	20	8	32.5	13	10	4	27.5	11	10	4	2.75	1.335	4	
منخفض	35	14	32.5	13	7.5	3	22.5	9	2.5	1	2.25	1.235	3	
منخفض	17.5	7	42.5	17	22.5	9	17.5	7	0	0	2.40	0.982	1	
منخفض	25	10	35	14	15	6	20	8	5	2	2.45	1.218	2	
منخفض	المجموع											2.4625	1.04628	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة الموافقة بين عبارات محور التقييم مختلفة حيث أن العبارة 21 قد بلغت نسبة المعارضة فيها 32.5% ونسبة الموافقة 27.5%، أما العبارة 22 بلغت نسبة المعارضة والمعارضة بشدة نسبة 32.5% و 35% على التوالي، في حين بلغت نسبة المعارضة للعبارة 23 ما يقدر ب 42.5% ونسبة المحايدة 22,5%، تليها العبارة 24 بنسبة المعارضة والمعارضة بشدة 35% و 25% على التوالي.

كما نلاحظ أن جميع قيم المتوسط الحسابي للعبارات كانت محصورة بين 2.40 و 2.75 بدرجة استجابة محصورة بين المتوسط و المنخفض ،أما فيما يخص قيم الانحراف المعياري فكانت محصورة بين 0.9 و 1.3 هذا ما يدل على أن العبارات كانت منسجمة.

كما يتبين من الجدول أن محور التقييم قد حقق متوسطا حسابيا عاما قدر بـ 2.4625 وهو ذو أهمية نسبية منخفضة بانحراف معياري عام 1.04628، وهو ما يعكس درجة انسجام منخفضة في إجابات أفراد العينة .

أما على مستوى العبارات فإن المتوسط الحسابي للعبارة 21 حصل على أعلى قيمة قدرت بـ 2.75 بانحراف معياري 1.335، الذي يعتبر كأعلى قيمة مقارنة ببقية القيم الأخرى المعيارية، كما نجد أن العبارة 23 حصلت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بلغت 2.40 بانحراف معياري 0.982 الذي يعتبر كأدنى قيمة مقارنة ببقية القيم المعيارية.

ومن هنا نستنتج أن الشركة تدرج نظام التقييم ضمن مخططاتها ولكنه غير معمول به ولا يطبق في الواقع، مما يجعل العمال غير راضين عن نتائجه.

سابعا : عرض و تحليل نتائج محور الإنتاجية.

الجدول رقم (2-19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإنتاجية

العبارة	معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		متوسط حسابي	انحراف معياري	ترتيب العبارة	درجة العبارة
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار				
25	0	0	0	0	2.5	1	57.5	23	40	16	4.37	0.540	1	مرتفع جدا
26	2.5	1	12.5	5	5	2	62.5	25	17.5	7	3.80	0.966	3	مرتفع
27	5	2	10	4	7.5	3	60	24	17.5	7	3.75	1.032	4	مرتفع
28	0	0	7.5	3	2.5	1	60	24	30	12	4.13	0.791	2	مرتفع
المجموع											4.0125	0.4998		مرتفعة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة الموافقة بين عبارات محور الإنتاجية متقاربة حيث أن العبارة 25 قد بلغت نسبة الموافقة فيها 57.5%، أما العبارة 26 بلغت نسبة الموافقة 62.5%، في حين بلغت نسبة الموافقة للعبارة 27 والعبارة 28 ما نسبته 60% لكل واحدة.

كما نلاحظ أن جميع قيم المتوسط الحسابي للعبارات كانت محصورة بين 3.75 و 4.37 بدرجة استجابة محصورة بين المرتفع والمرفوع جدا، أما فيما يخص قيم الانحراف المعياري فكانت جميعها متقاربة ومحصورة بين 0.5 و 1 هذا ما يدل على أن العبارات كانت أكثر انسجاما .

كما يتبين من الجدول أن محور الإنتاجية قد حقق متوسطا حسابيا عاما قدر بـ 4.0125 وهو ذو أهمية نسبية مرتفعة بانحراف معياري عام 0.4998، وهو ما يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة.

أما على مستوى العبارات فإن المتوسط الحسابي للعبارة 25 حصل على أعلى قيمة قدرت بـ 4.37 بانحراف معياري 0.540، الذي يعتبر كأدنى قيمة مقارنة ببقية القيم الأخرى المعيارية، كما نجد أن العبارة 27 حصلت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بلغت 3.75 بانحراف معياري 1.032 الذي يعتبر كأعلى قيمة مقارنة ببقية القيم المعيارية.

ومنه نستنتج أن التدريب يساهم في تحسين الأداء بمعنى كلما زادت نسب التدريب يؤدي ذلك إلى زيادة أداء الموظف و بالتالي زيادة إنتاجيته، كما أن زيادة اهتمام الإدارة بالموظفين تساهم في زيادة إنتاجية العامل.

III.3. اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=10\%$ لإدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في شركة الاسمنت بني صاف.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=10\%$ لإدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في شركة الاسمنت بني صاف.

ولاختبار الفرضية الرئيسية قمنا باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، باعتبار إدارة الموارد البشرية، متغير مستقل، والإنتاجية متغير تابع، وعلية تكتب المعادلة التالية:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + \xi_t$$

وعليه كانت النتائج كالاتي :

الجدول رقم (2- 20): معامل التحديد والارتباط لإدارة الموارد البشرية

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد
01	0.282 ^a	0.079

a إدارة الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

نلاحظ من خلال الجدول ان معامل الارتباط مقدر ب 0.28، هذا ما يدل على وجود معنوية التأثير الايجابي، وبالتالي وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين متغيرات الدراسة، كما يقدر معامل التحديد 0.079 أي ما يعادل 8% وهو يمثل نسبة تفسير المتغير المفسر أي متغير إدارة الموارد البشرية، للمتغير المفسر الإنتاجية، حيث أن كلما زادت الموارد البشرية زادت الإنتاجية، والباقي أي ما يعادل 92% يمثل باقي المتغيرات التي تفسر الإنتاجية، ولم تأخذ بعين الاعتبار في تحليل النموذج ، وهذا موافق للنظرية الاقتصادية لان الإنتاجية تتحدد بعوامل أخرى، غير عنصر العامل البشري ، ومن بين هذه العوامل رأس المال والتطور التكنولوجي المستخدم في عملية الإنتاج.

الجدول رقم (2- 21): مدى معنوية خط الانحدار " إدارة الموارد البشرية ، الإنتاجية "

المتغير	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة فيشر الإحصائية
X البواقي المجموع	SCE = 0.775 SCR= 8.969 SCT=9.744	k=1 n-k-1=38 n-1=39	SCE/1=0.775 SCR/n-k-1=0.236 -	3.28

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

يمثل الجدول تحليل التباين والذي يوضح قيمة فيشر المقدرة بـ 3.28، وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.96، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية العدمية H0، أي أن النموذج المكون هو نموذج مناسب وجيد ومعنوي، أي مقبول إحصائياً عند مستوى معنوية 10%.

الجدول (2-22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية .

المتغيرات	المعاملات	T الإحصائية	الاحتمالات
الثابت	3.600	14.989	0.000
إدارة الموارد البشرية	0.145	1.812	0.078

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

نلاحظ من خلال النموذج المقدر وجود تأثير إيجابي بين إدارة الموارد البشرية والإنتاجية، حيث كلما زادت قيمة الإدارة بوحدة واحدة ترتفع الإنتاجية بـ 0.145 وحدة عند مستوى معنوية 10%.

$$Y = 3.6 + 0.145 x_1 + e_t$$

❖ اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية العدمية H0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 10\%$ لتوظيف الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في شركة الإسمنت بني صاف.

الفرضية البديلة H1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 10\%$ لتوظيف الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في شركة الإسمنت بني صاف.

ولاختبار الفرضية الرئيسية قمنا باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، باعتبار توظيف الموارد البشرية، متغير مستقل، والإنتاجية متغير تابع، وعليه تكتب المعادلة التالية:

$$Y = a_0 + a_1 x_1 + \xi_t$$

وعليه كانت النتائج كالاتي :

الجدول رقم (2- 23): معامل التحديد والارتباط لتوظيف الموارد البشرية

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد
01	0.194 ^a	0.037

a توظيف الموارد البشرية.

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط مقدر ب 0.194، هذا ما يدل على وجود تأثير ايجابي، وبالتالي وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين متغيرات الدراسة، كما يقدر معامل التحديد 0.037 أي ما يعادل 4% وهو يمثل نسبة تفسير المتغير المفسر أي متغير توظيف الموارد البشرية، للمتغير المفسر الإنتاجية، والباقي أي ما يعادل 96% يمثل باقي المتغيرات التي تفسر الإنتاجية، ولم تأخذ بعين الاعتبار في تحليل النموذج، وهذا يعتبر موافق للنظرية الاقتصادية لان الإنتاجية تتحدد بعوامل أخرى .

الجدول(2- 24) : مدى معنوية خط الانحدار " توظيف الموارد البشرية ، الإنتاجية " .

المتغير	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة فيشر الإحصائية
X البواقي المجموع	SCE = 0.365 SCR= 9.379 SCT= 9.744	k=1 n-k-1=38 n-1=39	SCE/1=0.365 SCR/n-k-1=0.247 -	1.479

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

يمثل الجدول تحليل التباين والذي يوضح قيمة فيشر المقدر ب 1.479، وهي اصغر من القيمة الجدولية 1.96، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية H0، و نرفض الفرضية البديلة H1 أي أن النموذج المكون هو نموذج غير مناسب وغير معنوي، أي غير مقبول إحصائيا عند مستوى معنوية 10%.

الجدول (2- 25): نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور توظيف الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية.

المتغيرات	المعاملات	T الإحصائية	الاحتمالات
الثابت	3.485	7.900	0.000
توظيف الموارد البشرية	0.161	1.216	0.231

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

نلاحظ من خلال النموذج المقدر وجود تأثير ايجابي بين توظيف الموارد البشرية والإنتاجية، حيث كلما زادت قيمة التوظيف بوحدة واحدة ترتفع الإنتاجية بـ 0.161 وحدة، مع عدم معنويته عند مستوى معنوية 10%.

$$Y = 3,485 + 0,161 x_1 + e_t$$

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية العدمية H0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=10\%$ لتدريب الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في شركة الاسمنت بني صاف.

الفرضية البديلة H1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=10\%$ لتدريب الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في شركة الاسمنت بني صاف.

ولاختبار الفرضية الرئيسية قمنا باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، باعتبار تدريب الموارد البشرية، متغير مستقل، والإنتاجية متغير تابع، وعليه تكتب المعادلة التالية:

$$Y = a_0 + a_1x_1 + \xi_t$$

وعليه كانت النتائج كالاتي :

الجدول رقم (2-26): معامل التحديد والارتباط لتدريب الموارد البشرية

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد
01	0.337 ^a	0.114

a تدريب الموارد البشرية.

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط مقدر ب 0.337 ، هذا ما يدل على وجود تأثير إيجابي، وبالتالي وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين متغيرات الدراسة، كما يقدر معامل التحديد 0.114 أي ما يعادل 11.4% وهو يمثل نسبة تفسير المتغير المفسر أي متغير تدريب الموارد البشرية، للمتغير المفسر الإنتاجية، والباقي 88.6% يمثل باقي المتغيرات التي تفسر الإنتاجية، ولم تأخذ بعين الاعتبار في تحليل النموذج، وهذا يعتبر موافق للنظرية الاقتصادية لان الإنتاجية تتحدد بعوامل أخرى .

الجدول(2-27) : مدى معنوية خط الانحدار " تدريب الموارد البشرية ، الإنتاجية " .

المتغير	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة فيشر الإحصائية
X البواقي المجموع	SCE = 1.107 SCR= 8.636 SCT= 9.744	k=1 n-k-1=38 n-1=39	SCE/1=1.107 SCR/n-k-1=0.227 -	4.872

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

يمثل الجدول تحليل التباين والذي يوضح قيمة فيشر المقدرة ب 4.872، وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.96، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 ، و نرفض الفرضية العدمية H0 أي أن النموذج المكون هو نموذج مناسب و معنوي، أي مقبول إحصائياً عند مستوى معنوية 10%.

الجدول (2- 28): نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور تدريب الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية.

المتغيرات	المعاملات	T الإحصائية	الاحتمالات
الثابت	3.134	7.742	0.000
تدريب الموارد البشرية	0.215	2.207	0.033

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

نلاحظ من خلال النموذج المقدر وجود تأثير إيجابي بين تدريب الموارد البشرية والإنتاجية، حيث كلما زادت قيمة التدريب بوحدة واحدة ترتفع الإنتاجية بـ 0.215 وحدة، عند مستوى معنوية 10%.

$$Y = 3.134 + 0.215 x_1 + e_t$$

❖ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=10\%$ لتحفيز الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في شركة الاسمنت بني صاف.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=10\%$ لتحفيز الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في شركة الاسمنت بني صاف.

ولاختبار الفرضية الرئيسية قمنا باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط ، باعتبار تحفيز الموارد البشرية ، متغير مستقل ، والإنتاجية متغير تابع ، وعليه تكتب المعادلة التالية :

$$Y = a_0 + a_1x_1 + \xi_t$$

وعليه كانت النتائج كالاتي :

الجدول رقم (2-29) : معامل التحديد والارتباط لتحفيز الموارد البشرية.

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد
01	0.125 ^a	0.016

a تحفيز الموارد البشرية.

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

نلاحظ من خلال الجدول إن معامل الارتباط مقدر ب 0.125، هذا ما يدل على وجود تأثير ايجابي، وبالتالي وجود علاقة طردية ضعيفة القوة بين متغيرات الدراسة، كما يقدر معامل التحديد 0.016 أي ما يعادل 2% وهو يمثل نسبة تفسير المتغير المفسر، أي متغير تحفيز الموارد البشرية للمتغير المفسر الإنتاجية، والباقي أي ما يعادل 98% يمثل باقي المتغيرات التي تفسر الإنتاجية، ولم تأخذ بعين الاعتبار في تحليل النموذج، وهذا يعتبر موافق للنظرية الاقتصادية لان الإنتاجية تتحدد بعوامل أخرى .

الجدول رقم (2-30): مدى معنوية خط الانحدار " تحفيز الموارد البشرية ، الإنتاجية " .

المتغير	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة فيشر الإحصائية
X البواقي المجموع	SCE = 0.151 SCR= 9.592 SCT=9.744	k=1 n-k-1=38 n-1=39	SCE/1=0.151 SCR/n-k-1=0.252 -	0.600

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

يمثل الجدول تحليل التباين والذي يوضح قيمة فيشر المقدر ب 0.600، وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.96، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية H0، و نرفض الفرضية البديلة H1 أي أن النموذج المكون هو نموذج غير مناسب وغير معنوي، أي غير مقبول إحصائيا عند مستوى معنوية 10%.

الجدول رقم (2-31): نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور تحفيز الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية.

المتغيرات	المعاملات	T الإحصائية	الاحتمالات
الثابت	3.662	7.975	0.000
تحفيز الموارد البشرية	0.102	0.775	0.443

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

نلاحظ من خلال النموذج المقدر وجود تأثير إيجابي بين تحفيز الموارد البشرية والإنتاجية، حيث كلما زادت قيمة التحفيز بوحدة واحدة ترتفع الإنتاجية بـ 0.102 وحدة، مع عدم معنويته عند مستوى 10%.

$$Y = 3.662 + 0.102 x_1 + e_t$$

❖ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية العدمية H0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=10\%$ لأجور الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في شركة الاسمنت بني صاف.

الفرضية البديلة H1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=10\%$ لأجور الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في شركة الاسمنت بني صاف.

ولاختبار الفرضية الرئيسية قمنا باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، باعتبار أجور الموارد البشرية، متغير مستقل، والإنتاجية متغير تابع، وعليه تكتب المعادلة التالية:

$$Y = a_0 + a_1 x_1 + \xi_t$$

وعليه كانت النتائج كالاتي :

الجدول رقم (2- 32) : معامل التحديد والارتباط لأجور الموارد البشرية.

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد
01	0.231 ^a	0.053

a أجور الموارد البشرية.

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

نلاحظ من خلال الجدول إن معامل الارتباط مقدر ب 0.231 ، هذا ما يدل على وجود معنوية التأثير الايجابي ، وبالتالي وجود علاقة متوسطة القوة بين متغيرات الدراسة، كما يقدر معامل التحديد 0.053 أي ما يعادل 5% وهو يمثل نسبة تفسير المتغير المفسر أي متغير اجور الموارد البشرية، للمتغير المفسر الإنتاجية، والباقي أي ما يعادل 95% يمثل باقي المتغيرات التي تفسر الإنتاجية، ولم تأخذ بعين الاعتبار في تحليل النموذج ، وهذا موافق للنظرية الاقتصادية، اقتصاديا لان الإنتاجية تتحدد بعوامل أخرى .

الجدول رقم (2- 33): مدى معنوية خط الانحدار " أجور الموارد البشرية ، الإنتاجية " .

المتغير	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة فيشر الإحصائية
X البواقي المجموع	SCE = 0.520 SCR= 9.223 SCT=9.744	k=1 n-k-1=38 n-1=39	SCE/1=0.520 SCR/n-k-1=0.243 -	2.144

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

يمثل الجدول تحليل التباين والذي يوضح قيمة فيشر المقدرة ب 2.144 ، باحتمال قدر ب 0.151 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 ، أي أن النموذج المكون هو نموذج مناسب ومعنوي ، أي مقبول إحصائيا عند مستوى معنوية 10%.

الجدول رقم (2-34) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور أجور الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية.

الاحتمالات	T الإحصائية	المعاملات	المتغيرات
0.000	8.472	3.431	الثابت
0.151	1.464	0.171	أجور الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

نلاحظ من خلال النموذج المقدر وجود تأثير إيجابي بين أجور الموارد البشرية والإنتاجية، حيث كلما زادت قيمة الأجور بوحدة واحدة ترتفع الإنتاجية بـ 0.171 وحدة، مع عدم معنويته عند مستوى معنوية 10%.

$$Y = 3.431 + 0.171 x_1 + e_t$$

❖ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية العدمية H0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=10\%$ لتقييم الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في شركة الاسمنت بني صاف.

الفرضية البديلة H1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=10\%$ لتقييم الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في شركة الاسمنت بني صاف.

ولاختبار الفرضية الرئيسية قمنا باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط باعتبار تقييم الموارد البشرية متغير مستقل، والإنتاجية متغير تابع، وعليه تكتب المعادلة التالية:

$$Y = a_0 + a_1x_1 + \xi_t$$

وعليه كانت النتائج كالاتي :

الجدول رقم (2-35): معامل التحديد والارتباط لتقييم الموارد البشرية.

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد
01	0.298 ^a	0.089

a تقييم الموارد البشرية.

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

نلاحظ من خلال الجدول إن معامل الارتباط مقدر ب 0.298، هذا ما يدل على وجود تأثير إيجابي ، وبالتالي وجود علاقة متوسطة القوة بين متغيرات الدراسة، كما يقدر معامل التحديد 0.089 أي ما يعادل 8% وهو يمثل نسبة تفسير المتغير المفسر أي متغير تأجير الموارد البشرية، للمتغير المفسر الإنتاجية، والباقي أي ما يعادل 92% يمثل باقي المتغيرات التي تفسر الإنتاجية، ولم تأخذ بعين الاعتبار في تحليل النموذج، وهذا يعتبر موافق للنظرية الاقتصادية لان الإنتاجية تتحدد بعوامل أخرى .

الجدول رقم (2-36): مدى معنوية خط الانحدار " تقييم الموارد البشرية، الإنتاجية " .

المتغير	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة فيشر الإحصائية
X البواقي المجموع	SCE = 0.866 SCR= 8.878 SCT=9.744	k=1 n-k-1=38 n-1=39	SCE/1=0.866 SCR/n-k-1=0.234 -	3.708

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

يمثل الجدول تحليل التباين والذي يوضح قيمة فيشر المقدرة ب 3.708، وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.96، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية العدمية H0، أي إن النموذج المكون هو نموذج مناسب ومعنوي، أي مقبول إحصائياً عند مستوى معنوية 10%.

الجدول رقم (2-37): نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور تقييم الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية.

الاحتمالات	T الإحصائية	المعاملات	المتغيرات
0.000	18.537	3.662	الثابت
0.062	1.926	0.142	تقييم الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V. 20

نلاحظ من خلال النموذج المقدر تأثير ايجابي بين تقييم الموارد البشرية والإنتاجية، حيث كلما زادت قيمة التقييم بوحدة واحدة ترتفع الإنتاجية بـ 0.142 وحدة، عند مستوى معنوية 10%.

$$Y = 3.662 + 0.142 x_1 + e_t$$

IV. نتائج الدراسة:

✚ إن غالبية أفراد العينة هم من الذكور و تتراوح نسبة غالبية أعمارهم من 31 سنة فما فوق و النسبة الأكبر كانوا متحصلين على شهادات جامعية و يشغلون منصب إطار و إطار سامي و لهم خبرة مهنية عالية وذلك لخصوصية نشاط الشركة.

✚ سمعة الشركة وقيمة الخدمات المقدمة لها تأثير على استقطاب الكفاءات و المهارات في شركة الاسمنت بني صاف ذات أهمية مرتفعة حسب وجهة نظر أغلبية المستجوبين و ذلك راجع إلى ارتفاع الأجور ووجود تحفيزات مقدمة من الشركة.

✚ تقدم شركة الإسمنت تسهيلات اجتماعية متمثلة في (النقل، العلاج.....إلخ) في شركة الإسمنت بني صاف حسب وجهة نظر أغلبية المستجوبين.

✚ نظام التقييم غير معمول به في شركة الاسمنت بني صاف حسب وجهة نظر أغلبية المستجوبين.

✚ يساهم التدريب في تحسين الأداء في شركة الإسمنت بني صاف حسب وجهة نظر أغلبية المستجوبين.

✚ يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 10% لإدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بشركة الاسمنت.

✚ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 10% لتوظيف الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بشركة الاسمنت.

✚ يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 10% لتدريب الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بشركة الاسمنت.

✚ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 10% لتحفيز الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بشركة الاسمنت.

✚ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 10% لأجور الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بشركة الاسمنت.

✚ يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 10% لتقييم الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بشركة الاسمنت.

خاتمة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل أن نبرز دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بشركة الإسمنت، وفي هذا الصدد قمنا بعرض أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة، في البداية تم التطرق إلى سياسة التوظيف ثم انتقلنا إلى تحليل النشاط التدريبي و دراسة الأجور ومن ثم الحوافز الممنوحة للأفراد سواء كانت مادية أو معنوية وختاماً كان بتقييم أداء الأفراد داخل هذه الشركة، وفي هذا الإطار قمنا بتحليل سيرورة كل نشاط بالاعتماد على برنامج spss.v.20، الذي توصلنا من خلاله إلى اختبار الفرضيات التي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 10% لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية بصفة عامة في تحسين الإنتاجية بشركة الإسمنت بني صاف، وفي الأخير قمنا بمجموعة من الاستنتاجات المتعلقة بالدراسة، التي تؤكد على أن إدارة الموارد البشرية لها دور في تحسين الإنتاجية، حيث أن كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التوظيف، التدريب، الأجور و التحفيز تؤثر بصفة عامة في تحسين إنتاجية العاملين داخل الشركة، أما في يخص وظيفة التقييم التي تعتبر مهمة فهي غير مطبقة و غير معمول بها داخل الشركة.

العلماء الثلاثة

في ظل التطورات و التحولات الحاصلة في المنظمات الاقتصادية كان من الضروري لهذه المنظمات تبني و مواكبة التكنولوجيا المتطورة و استغلالها دون التخلي عن العنصر البشري الذي يعتبر أحد ركائز المنظمة و يكسبها ميزة تنافسية قوية تساعدها على الاستمرار، في حين هدفت دراستنا إلى توضيح دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بشركة الإسمنت بني صاف بولاية عين تموشنت، و قد تم تقسيم بحثنا إلى جزأين جزء نظري تطرقنا فيه إلى كل ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية و مختلف وظائفها المتمثلة في التوظيف، التدريب، التحفيز، الأجور و التقييم ثم التطرق إلى مفاهيم حول الإنتاجية، أهميتها في المنظمة و آليات تحسينها، وفي الأخير دراسة العلاقة بين مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين إنتاجية المنظمة.

أما في الجزء التطبيقي قمنا بإسقاط الجزء النظري على شركة الإسمنت بني صاف محل الدراسة و ذلك من خلال اختبار الفرضيات بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية spss.v.20.

إذن وعلى خلفية كل ما تم ذكره في كلا الجانبين تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن إدارة الموارد البشرية تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمة من الأيدي العاملة من خلال القيام بعملية التوظيف بمختلف مراحلها و المحافظة عليها عن طريق وضع برامج تدريبية و تقديم تحفيزات مادية و معنوية، والعمل على استقرارها بإتباع نظام تقييم يتماشى مع مصلحة كلا الطرفين (المنظمة، المورد البشري).
- الإنتاجية هي محصلة كل من الكفاءة والفعالية فهي تجمع بين الفعالية في الوصول إلى الأهداف و الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة أي أن الإنتاجية هي مقياس شامل لنجاعة المنظمة.
- الإنتاجية هي مقياس لكفاءة و فعالية العنصر البشري و الجهد المبذول من طرف العامل في تحقيق كمية الإنتاج و حسن استخدام الموارد و الإمكانيات المتاحة الأخرى للوصول إلى الأهداف المرجوة في فترة زمنية محددة و بالكميات المطلوبة.
- إن الموارد البشرية بالمنظمات تمثل جوهر العملية الإنتاجية و ذلك من خلال الاستعانة بها لرسم الخطط و الاستراتيجيات قصيرة و طويلة الأجل و اتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إما إلى نجاحها أو إلى فشلها.
- تساهم إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها المتكاملة في ترشيد استغلال الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة من خلال تأثير نشاطاتها المختلفة على أداء الأفراد التي تعتبر المتغيرات التي تؤثر على الإنتاجية و توجيهها نحو هدف تحسينها.

الخاتمة العامة

- إن سمعة المنظمة والمرتبات المحصل عليها في بداية التعيين داخل شركة الإسمنت لها أثر مستقبلي على جلب الكفاءات إضافة إلى الشفافية في التوظيف الذي يتم بطرق قانونية.
- تلجأ شركة الإسمنت إلى التدريب لوجود عدة أسباب نظرا لأهميته البالغة المتمثلة في توفير فرص التعليم و الزيادة في كفاءة المورد البشري التي تساعده في التحكم أكثر لمتطلبات الوظيفة.
- تقوم شركة الإسمنت بمنح تحفيزات مادية و معنوية مختلفة لعمالها إضافة إلى تسهيلات اجتماعية متمثلة في خدمات مختلفة (النقل، الإطعام، العلاج)، كما أن الأجر يؤثر على نفسية العامل و بالتالي تحسين أدائه، كما أنه يوزع بطرق عادلة تتناسب مع الأعمال التي يقومون بها.
- إن الغرض من التقييم هو معرفة نقاط الضعف و نقاط القوة في شركة الاسمنت بني صاف حيث أن هذه الشركة تعتمد هذا النظام من أجل معالجة نقص المهارات و المعارف لدى المرؤوسين، و هو مؤشر يدل على ضرورة اللجوء إلى التكوين لتغطية النقائص.
- للتدريب و التقييم دور فعال في تحسين إنتاجية شركة الإسمنت بني صاف، و هذا ما تثبته الفرضيات المدروسة.
- ليس للتوظيف و الأجور و التحفيز دور فعال في تحسين إنتاجية شركة الإسمنت بني صاف، و هذا ما تثبته الفرضيات المدروسة.

التوصيات:

- من خلال النتائج المتوصل إليها نقدم مجموعة من التوصيات للشركة محل الدراسة بشكل خاص، و للمؤسسات الاقتصادية بشكل عام و هي كالآتي:
- ضرورة توظيف الموارد البشرية ذات الكفاءة و المهارة العالية، و إدماجها في وظائف تتناسب مع المؤهلات العلمية المكتسبة.
 - إتاحة فرص للتكوين خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، و عدم التركيز على فئة معينة و الاهتمام بالتدريب من أجل تنمية طاقات الإبداع و الابتكار.
 - على المؤسسات الحفاظ على الموارد البشرية المتوفرة لديها من خلال تحسين ظروف العمل و مناخه و كذا تقدير جهود العاملين و حثهم على القيام بأعمال متميزة، و كذا منح أجور محفزة التي تؤثر بشكل إيجابي على نفسية العامل و بالتالي تحسين أدائه و توجيهه نحو الأفضل.

الخاتمة العامة

- ضرورة مشاركة العاملين نتائج التقييم من أجل معرفة نقاط القوة و استثمارها و تطويرها، و معرفة نقاط الضعف و إصلاحها، و كل هذا يساهم في كسب ثقة العمال و شعورهم بعدالة عملية التقييم داخل المؤسسة.
- الحث على الاهتمام بمفهوم الإنتاجية و الترويج لها، و العمل على وضع خطط لتطوير و تنمية مفهومها لبلوغ ميزة تنافسية تضمن استمرار المنظمات.

أفاق الدراسة:

- دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية.
- محددات إنتاجية العامل في المؤسسات الاقتصادية.
- أثر إدارة الرأسمال الفكري على أداء المؤسسات.
- علاقة الإنتاجية بوظائف المؤسسة الاقتصادية.
- الموارد البشرية و دورها في التنمية الاقتصادية.

قائمة الأمر اجع

❖ المراجع باللغة العربية

1. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1993.
2. انس عبد الباسط عباس ، تخطيط وتنمية القوى العاملة ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن، 2011.
3. بن عنتر عبد الرحمن ، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية مدخل تحليلي ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن ، 2011.
4. جلال إبراهيم العبد ، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي " ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 2002.
5. جلال محمد النعيمي ، دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات " ، إثراء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2009.
6. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002.
7. خالد عبد الرحيم مطر الهيبي ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، 2005.
8. خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2000.
9. خظيم كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الاردن ، 2007.
10. زاهر عبد الرحيم ، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الحرية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011.
11. سامح احمد رفعت ، إدارة الموارد البشرية ، دار الكتب القانونية ، مصر ، 2011.
12. سامح عبد المطلب عامر ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان، الاردن ، 2011.
13. سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، 2000.

14. سونيا محمد البكري ، "إدارة الجودة الكلية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004.
15. سونيا محمد البكري ، "تخطيط ومراقبة الانتاج" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1998.
16. طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن، 2008.
17. عبد الرحمن سيار ، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي ، الطبعة الأولى ، مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء للطباعة ، الإسكندرية، مصر ، 2014.
18. عبد الرزاق بن حبيب ، إقتصاد وتسيير المؤسسة ، الطبعة الرابعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2009.
19. عبد الستار محمد علي ، إدارة الإنتاج والعمليات ، دار وائل للنشر ، عمان، الاردن.
20. عبد الغفار حنفي ، ادارة الافراد ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1989.
21. عبد الكريم محسن ، صباح مجيد النجار ، "إدارة الإنتاج والعمليات" ، مكتبة الذاكرة ، بغداد، العراق.
22. عقيل جاسم عبد الله ، طارق عبد الحسين العكيلي ، تخطيط الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1998.
23. علي السلمي ، "إدارة الإنتاجية" ، دار غريب ، القاهرة ، مصر ، 1991.
24. عمر وصفي عقيل، إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1997.
25. فليح حسن خلف ، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات ، الطبعة الاولى ، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2012.
26. كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الانتاجية الاسس النظرية والطرائق الكمية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الاردن 2010.
27. محمد اسماعيل بلال ، "إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي" ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 2004.
28. محمد توفيق الماضي ، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل إتخاذ القرارات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر.
29. محمد جاسم الشعبان ، محمد صالح الابعج ، ادارة الموارد البشرية ، دار الرضوان للنشر والطباعة ، عمان، الاردن ، بدون سنة النشر.

30. محمد محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الانتاجي والعمليات مدخل التحليل الكمي ، دار وفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الطبعة الاولى ، الاسكندرية ، مصر، 2007
31. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "مدخل في الاقتصاد الإداري"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
32. مدحت محمد ابو النصر ، تنمية الموارد البشرية ، الروابط العالمية للنشر والتوزيع ، 2009.
33. ناصر داددي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998
34. نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، تطور ادارة الموارد البشرية ، الطبعة العربية ، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.
35. نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية .
36. هاشم حمدي رضا ، إدارة الإنتاج والعمليات ، دار الراية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، عمان ، 2011.

❖ المراجع باللغة الفرنسية

37. David Bain, the productivity prescription(New :Mc-Graw Hill Book Ccompany,1982
38. François Schaller "Essai critique sur la notion de productivité " Genève, 1966
39. Gualino ,L'essentiel De La Gestion Des Ressources Humaines, extenso éditions, 6eme édition ,Paris,2012
40. Hutton Baewell management and productivity ,pergamoupress .London
41. Jean -marie –peritti, Gestion Des Ressources Humaines, librairie Vuibert ,14^e édition ,2006, paris.
42. Jolia Brawn and Authors, Using Human Resource Management (HRM) Practices to Improve Productivity in the Canadian Tourism Sector, Departement of Business, Univecity of Gueslph, 2009.
43. La productivité secret de la réussite économique ,Rapport préparé par le Centre d'étude sur le niveau de vie pour l'Agence de promotion économique du Canada atlantique,1998
44. Loïc : Cadin et Autres, Gestions Des Ressources Humaines , dunod ,paris , 3eme édition , 2007 .

45. Nichola Bloom and John Van Reenen , **Human Resource Management and Productivity, National Bureau of Economic Research** ,Cambridge,2010
46. Pierre .G .Bergeron , **La Gestion Moderne Théorie Et Cas** ,Ed ,Geaton Morin Canada,1983
47. Sekiou Et Autre, **Gestion Des Ressources Humain** ,2eme Edition ,De Boeck Université ,Canada,2001
48. Tasneem Hameed, **Productivity And Human Resource**,
published on 2014, www.linkedin.com

❖ المجلات و المؤتمرات

49. بـارك نـعيمة ، تنمية الموارد البشرية واهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ،جامعة الشلف ،الجزائر ، العدد السابع.
50. الداودي الشيخ ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية ، مجلة الباحث ،جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، العدد السادس ، 2008.
51. سعيد بن علي حسن، "تعريف الإنتاجية وأساليب قياسها وآليات تحسينها لفرع الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية" ،بحث مقدم لمؤتمر الدفاع المدني الحادي والعشرون 2008.
52. عبد المليك مزهوده ، الاداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الاول ، 2001.
53. مؤتمر تنمية الموارد البشرية في القطاع العام الواقع والتطلعات والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة مصر ، 2011.
54. هشام بوريش ، أسس استخدام مؤشرات الانتاجية في قياس أداء الموانئ الجزائرية، مجلة التواصل ، العدد 20 ديسمبر 2007 .

❖ المذكرات

55. أوقار عبد الحليم ، دراسة قياس الانتاجية على المستوى الكلي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،جامعة يوسف بن خدة ،الجزائر، 2005.
56. بشيخ محمد أمين و سليمان ميلود ، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2015.
57. بن الدين أحمد، الترشيد الإقتصادي للطاقة الإنتاجية وإنعكاساته على الأداء والإنتاجية في المؤسسات الصناعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد ،تلمسان ،دفعة 2004.

58. بنية عمر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، جامعة الجزائر، 2005.
59. بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007.
60. زدون جمال ، محددات الانتاجية والاجور في القطاع الصناعي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة تلمسان، 2015.
61. غسان إبراهيم أشقر، تحليل و قياس الإنتاجية في الصناعات البلاستيكية في الأردن ، مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية. 1994.
62. فرج عبد العزيز الورفلي، الكفاءة الإنتاجية في مجال الصناعات الليبية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاريونس، بنغازي، 1991.
63. محمد مانع الدوسري، أثر نظام الحوافز في زيادة وتحسين الإنتاجية لدى العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية الدراسات الجامعية، الجامعة الأردنية، 2006.
64. مولاي لخضر عبد الرزاق ، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، 2002.

قائمة الملاحق



المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استبيان

موضوع البحث: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية

دراسة حالة: مصنع الاسمنت لبني صاف.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته :

أخي العامل ، أختي العاملة في مصنع الاسمنت لبني صاف :

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إستراتيجية و إدارة الموارد البشرية ،تحت عنوان

" إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية " و نظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي قمنا باختياركم لدراسة الحالة من خلال إعداد الاستبيان آمليين أن تفضلوا بالإجابة على الأسئلة المطروحة فيه و نحن على ثقة من أن إجاباتكم ستتصف بالدقة و الموضوعية و الاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة .

علما أن المعلومات التي ستعبي من طرفكم، ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتمكم في خدمة العلم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام .

الطالبتين :

- بووشمة زهرة .

- مبركي عائشة

بعض التوصيات و الملاحظات

يرجى منكم وضع العلامة (X) في المربع الذي يعطي دقة وصفكم للموقف المطلوب، وكما تعكسه حقيقة الواقع العملي.

يرجى عدم ترك أي سؤال من دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

القسم الأول : البيانات الشخصية

الجنس : ذكر أنثى

العمر : من 19 إلى 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

من 50 سنة فما فوق

المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي تقني سامي دراسات عليا

التصنيف المهني : إطار سامي إطار عون مهارة عون تنفيذ

سنوات الخبرة " السنوات " :

اقل من 5 سنوات

من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

القسم الثاني : متغيرات الدراسة

الرقم	العبارات	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول : توظيف الموارد البشرية						
01	يتم استقطاب الموارد البشرية عن طريق ملائمة الوظيفة مع مؤهلات شاغل الوظيفة					
02	سمعة المؤسسة وقيمة الخدمات المقدمة لها تأثير على استقطاب الكفاءات و المهارات					
03	في مؤسستكم يتم الاستقطاب بطرق قانونية وشفافة					
04	العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك و مؤهلاتك العلمية و خبرتك					
05	المرتبات المحصلة في بداية التعيين لها اثر مستقبلي على جلب الكفاءات العليا					
06	الاستقطاب من داخل المؤسسة أفضل من خارجها					
07	ساهم الاستقطاب في إعطاء فكرة واقعية عن طبيعة العمل في المؤسسة					
08	توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي تعمل معه عادل					
المحور الثاني : تدريب الموارد البشرية						
09	التدريب في المؤسسة له أهمية بالغة					
10	التدريب في المؤسسة له عدة أسباب					
11	يعمل التكوين على توفير مناخ عمل مشجع على التعلم المستمر					
12	توفير فرص التعليم يزيد من الكفاءة والتحكم أكثر في متطلبات الوظيفة					

المحور الثالث : تحفيز الموارد البشرية						
					13	هناك تسهيلات اجتماعية مقدمة من طرف المؤسسة (خدمات، نقل، علاج)
					14	ظروف العمل في المؤسسة (حرارة، ضوضاء، إنارة) تساعد على العمل
					15	الحصول على الترقية تساهم في تحسين أداء العامل
					16	تعمل المؤسسة على تقديم المكافآت وتقدير جهود العامل في حالة قيامه بعمل متميز مثل الأفكار والاقتراحات التحسينية
المحور الرابع : الأجور						
					17	الأجر يتناسب مع الأعمال التي يقوم بها العمال
					18	أجرتك كعامل هي أجرة كافية
					19	هناك معايير وأسس يتم تحديد الأجرة على أساسها
					20	يؤثر الأجر بطبيعته على نفسية وأداء العامل
المحور الخامس : تقييم أداء الموارد البشرية						
					21	هناك نظام تقييم معين متبع في المؤسسة
					22	أنت راض عن نتائج التقييم
					23	نظام التقييم يعطي ما هو متوقع
					24	النظام المتبع في تقييم الأداء نظام ناجح
المحور السادس : الإنتاجية						
					25	يساهم التدريب في تحسين الأداء
					26	برامج التدريب تؤثر على فعالية الأداء
					27	هل اهتمام الإدارة و الموظفين سيساعدك على زيادة الإنتاجية في العمل
					28	هل زيادة الإنتاجية و تحسين نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة يتعلق بتحسين أداء الفرد من خلال عملية

						التكوين
--	--	--	--	--	--	---------

الأسئلة المفتوحة:

1. هل تعتقد أن نظام التكوين له دور في تحقيق الميزة التنافسية؟

.....

.....

.....

2. ما رأيك في معايير تقييم الأداء التي تتبعها المؤسسة بالنسبة للإطارات والموارد البشرية الأخرى، وهل تساهم في رفع مستوى أدائهم؟

.....

.....

.....

3. ماهي الاقتراحات فيما يخص نظام الحوافز لتغطية النقص الموجود فيه من أجل رفع وتحسين الإنتاجية؟

.....

.....

.....

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	اسم الأستاذ
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أستاذ محاضر قسم "ب"	د. زدون جمال
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أستاذ محاضر قسم "ب"	د. كوديد سفيان
جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان	أستاذ محاضر قسم "ب"	د. عشعاشي عبد الحق

مخرجات SPSS

✓ البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	29	72,5	72,5	72,5
Valide أنثى	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 إلى 19 من	5	12,5	12,5	12,5
سنة 40 إلى 31 من	19	47,5	47,5	60,0
Valide سنة 50 إلى 41 من	15	37,5	37,5	97,5
فوق فما سنة 50 من	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	5	12,5	12,5	12,5
جامعي	20	50,0	50,0	62,5
Valide سامي تقني	6	15,0	15,0	77,5
عليا دراسات	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من اقل	6	15,0	15,0	15,0
سنوات 10 إلى 6 من	8	20,0	20,0	35,0
Valide سنة 15 إلى 11 من	19	47,5	47,5	82,5
فوق فما سنة 16 من	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

✓ اختبار الفرضيات

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,194 ^a	,037	,012	,49680

a. Valeurs prédites : (constantes), التوظيف

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,365	1	,365	1,479	,231 ^b
1 Résidu	9,379	38	,247		
Total	9,744	39			

a. Variable dépendante : الانتاجية

b. Valeurs prédites : (constantes), التوظيف

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,485	,441		7,900	,000
1 التوظيف	,161	,132	,194	1,216	,231

a. Variable dépendante : الانتاجية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,337 ^a	,114	,090	,47673

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريب

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,107	1	1,107	4,872	,033 ^b
1 Résidu	8,636	38	,227		
Total	9,744	39			

a. Variable dépendante : الانتاجية

b. Valeurs prédites : (constantes), التدريب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,134	,405		7,742	,000
التدريب	,215	,097	,337	2,207	,033

a. Variable dépendante : الانتاجية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,125 ^a	,016	-,010	,50242

a. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,151	1	,151	,600	,443 ^b
Résidu	9,592	38	,252		
Total	9,744	39			

a. Variable dépendante : الانتاجية

b. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,662	,459		7,975	,000
التحفيز	,102	,132	,125	,775	,443

a. Variable dépendante : الانتاجية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,231 ^a	,053	,029	,49266

a. Valeurs prédites : (constantes), الاجور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,520	1	,520	2,144	,151 ^b
1 Résidu	9,223	38	,243		
Total	9,744	39			

a. Variable dépendante : الانتاجية

b. Valeurs prédites : (constantes), الاجور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,431	,405		8,472	,000
1 الاجور	,171	,117	,231	1,464	,151

a. Variable dépendante : الانتاجية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,298 ^a	,089	,065	,48334

a. Valeurs prédites : (constantes), التقويم

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,866	1	,866	3,708	,062 ^b
1 Résidu	8,878	38	,234		
Total	9,744	39			

a. Variable dépendante : الانتاجية

b. Valeurs prédites : (constantes), التقويم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,662	,198		18,537	,000
1 التقويم	,142	,074	,298	1,926	,062

a. Variable dépendante : الانتاجية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,282 ^a	,079	,055	,48583

a. Valeurs prédites : (constantes), الإدارة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,775	1	,775	3,282	,078 ^b
1 Résidu	8,969	38	,236		
Total	9,744	39			

a. Variable dépendante : الإنتاجية

b. Valeurs prédites : (constantes), الإدارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,600	,240		14,989	,000
1 الإدارة	,145	,080	,282	1,812	,078

a. Variable dépendante : الإنتاجية

ملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية من خلال تناول المقاربة النظرية بينهما في الفصل الأول، أما في الفصل الثاني فحاولنا معالجة هذه الإشكالية على أحد أهم المؤسسات الاقتصادية وهي شركة الاسمنت بني صاف ، باستخدام الاستبيان ، ومعالجته بالأدوات الإحصائية مع تكوين نموذج قياسي يوضح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإنتاجية ، وخلصت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها التأثير الايجابي المعنوي بين هذين المتغيرين.

الكلمات المفتاحية

إدارة الموارد البشرية ، وظائف إدارة الموارد البشرية ، الإنتاجية ، شركة الاسمنت بني صاف .

Abstract

This research aims to study and analyze the role of Human Resource and Management in order to prove the Productivity in the economic institutions through the theoretical comparison in the first chapter. As well as in the second chapter we try to examine this issue among one of the most important economic institutions SCIBS Beni Saf.

According to the questionnaire and through a statistic instruments in addition to form standard programmers in order to show the relation between Human Resource & Management and the Productivity. The result of this research is, the variable positive effects between these two variables.

Key Word

Human Resource & Management , Function of Human Resource & Management , Productivity ,SCIBS company Beni Saf