

مدرسة الدراسات العليا للعلوم التجارية -القليعة-



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال و مقاولاتيه

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية

المؤسسة الاقتصادية

حالة: مؤسسة بروفاكس

تحت إشراف الأستاذة:

نبيلة عسيبة

من إعداد:

ربيع قزريط

دفعة جوان 2024

مدرسة الدراسات العليا للعلوم التجارية -القليعة-



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال و مقاولاتيه

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية
المؤسسة الاقتصادية
حالة: مؤسسة بروفاكس

تحت إشراف الأستاذة:

نبيلة عسيلا

من إعداد:

ربيع قزريط

دفعة جوان 2024

الإهداء

إلى من كانوا دوماً سندي ودعمي في مسيرتي العلمية، إلى أولئك الذين غمروني بحبهم وتوجيهاتهم، أهدي هذه المذكرة.

إلى والدتي الحبيبة: لك يا من كنتِ القلب الحنون والصدر الرحب الذي لجأت إليه في لحظات التعب والإحباط، شكراً على دعواتك ودعمك الذي لا ينضب.

إلى والدي العزيز: شكراً لك على كل لحظة دعمتني فيها، وعلى نصائحك الثمينة التي كانت نوراً يضيء طريقي، لقد كنت وما زلت مثلي الأعلى ومصدر إلهامي.

إلى إخوتي وأخواتي: كنتم دائماً عائلتي الصغيرة، التي وجدت فيها التشجيع والمساندة، شكراً لكم على كل لحظة فرح شاركتُموني فيها وكل لحظة صعبة خففتُم عني وطأتها.

إلى أساتذتي الأفاضل: كل كلمات الشكر لا تكفي للتعبير عن مدى امتناني لكم، لقد كنتم نِعَمَ المرشدين والداعمين في مسيرتي العلمية.

إلى أصدقائي وزملائي: شكراً لكم على كل لحظة قضيناها معاً، وعلى كل دعم وتشجيع قدّمتموه لي، لقد كنتم جزءاً لا يتجزأ من هذه الرحلة.

وأخيراً، إلى كل من ساهم ولو بكلمة في إكمال هذه المذكرة، أهديكم هذا العمل تعبيراً عن امتناني وتقديري.

التشكرات

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، و أتوجه بخالص الشكر والامتنان لكل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة وكان له دور فعال في دعمي وإرشادي خلال فترة إعدادها.

أستاذتي الفاضلة د.نبيلة عسيلة أستاذة باحثة في مدرسة الدراسات العليا للعلوم التجارية ، لا يسعني إلا أن أعبر عن عظيم امتناني وتقديري لتوجيهاتك الحكيمة ودعمك المستمر، لقد كانت نصائحك وتوجيهاتك نبزاساً أنار طريقي خلال إعداد هذه المذكرة، شكراً لك على صبرك واهتمامك وتفانيك في مساعدتي لتحقيق هذا الإنجاز.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى إدارة وموظفي مؤسسة بروفاكس على تعاونكم الكريم وفتح أبوابكم أمامي لإجراء الدراسة الميدانية. لقد كانت مساهمتكم ودعمكم لتحقيق هذا البحث ، شكراً لكم على وقتكم وجهودكم الثمينة التي بذلتموها في سبيل إنجاز هذا العمل، لكم جميعاً، أهدي هذا العمل مع أسمي آيات الشكر والتقدير، راجياً من الله أن أكون قد وفقت في تقديمه بصورة تليق بما بذلتموه من جهد ودعم.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الكبير الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية لأجل تحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية من خلال عدة أساليب علمية تعتمد عليها على غرار التوظيف الجيد و التكوين المستمر و تعزيز التواصل داخل المؤسسة وكذلك استعمال التكنولوجيا اللازمة لأجل إدارة و تنمية مواردها البشرية و أيضا من خلال وضع برنامج تحفيزي جيد، و تمت أيضا معالجة الموضوع عن طريق دراسة حالة مؤسسة بروفاكس، حيث قمنا بإجراء مقابلات مع عناصر إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بروفاكس، و لغرض تحليل النتائج قمنا باستعمال الطريقة النوعية، وتوصلنا إلى أن إدارة الموارد البشرية في بروفاكس تلعب دورا كبيرا في تحسين إنتاجية مؤسساتها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الإنتاجية، المؤسسة الاقتصادية.

Résumé:

Cette étude vise à comprendre le rôle majeur que joue la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la productivité au sein de l'entreprise, en utilisant plusieurs méthodes scientifiques telles que le recrutement efficace, la formation continue, le renforcement de la communication interne et l'utilisation de la technologie nécessaire pour gérer et développer ses ressources humaines, ainsi que la mise en place d'un bon programme de motivation, le sujet a également été abordé à travers l'étude de cas de l'entreprise PROPHEX, où nous avons mené des entretiens avec les membres du département des ressources humaines de PROPHEX, Pour analyser les résultats, nous avons utilisé la méthode qualitative, et nous avons conclu que la gestion des ressources humaines chez PROPHEX joue un rôle crucial dans l'amélioration de la productivité de l'entreprise.

Mots clés : la gestion des ressources humaines, la productivité, l'entreprise.

Abstract:

This study aims to understand the significant role that human resource management plays in enhancing productivity within a company, It employs several scientific methods such as effective recruitment, continuous training, strengthening internal communication, and utilizing necessary technology to manage and develop human resources, additionally it emphasizes the importance of implementing a good motivation program, the topic was also explored through a case study of the company PROPHEX, where we conducted interviews with members of the PROPHEX HR department, to analyze the results, we used the qualitative method and concluded that HR management at PROPHEX plays a crucial role in improving the company's productivity.

Keywords : human resource management, productivity , company.

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---------------------------------------------------|-------|
| 48 | أنواع التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية | 01 |
| 69 | التسلسل الزمني لأهم مراحل النشاط في مؤسسة بروفاكس | 02 |
| 70 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة بروفاكس | 03 |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|-----------------------------------------------|-------|
| 42 | دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية | 01 |

الفهرس:

1 المقدمة العامة

الفصل الأول: إنتاجية المؤسسة الاقتصادية

7 تمهيد

8 المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية

8 المطلب الأول : تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها

11 المطلب الثاني : أنواع المؤسسات الاقتصادية

15 المطلب الثالث: موارد المؤسسة الاقتصادية

16 المطلب الرابع : أهداف المؤسسة الاقتصادية

20 المبحث الثاني: مفهوم الانتاجية وطرق قياسها وسبل تحسينها

20 المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الانتاجية

22 المطلب الثاني: قياس الانتاجية

25 المطلب الثالث: العوامل المحددة للانتاجية

26 المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الإنتاجية

33 خلاصة الفصل الأول

35 تمهيد

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

36 المبحث الأول: مدخل إلى الموارد البشرية

36 المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

38 المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية

39 المطلب الثالث :أهداف إدارة الموارد البشرية

40 المطلب الرابع : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

49 المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

49 المطلب الأول: سياسة الوظيف

| | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------|
| 53 | المطلب الثاني: تكوين الأفراد |
| 57 | المطلب الثالث: التواصل الفعال بين الأفراد |
| 60 | المطلب الرابع: دور التكنولوجيا في تعزيز إدارة الموارد البشرية |
| 62 | المطلب الخامس: نظام دفع الأجور و الحوافز |
| 66 | خلاصة الفصل الثاني |
| 68 | تمهيد |

الفصل الثالث: دراسة حالة بروفاكس

| | |
|------------|---------------------------------------------------|
| 69 | المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة PROPHEX |
| 69 | المطلب الأول: التعريف بمؤسسة PROPHEX |
| 70 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 75 | المطلب الثالث: قيم المؤسسة |
| 75 | المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة |
| 77 | المطلب الأول: عرض إجابات المقابلة و تحليلها |
| 95 | خلاصة الفصل الثالث |
| 97 | الخاتمة العامة |
| 101 | قائمة المصادر و المراجع |
| 107 | الملاحق |

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

يواجه الاقتصاد في عالمنا اليوم تحديات كثيرة وتطورات هائلة، حيث تبنّت معظم الدول اقتصاديات السوق وحررت اقتصادها من القيود، وأصبح الاعتماد المتبادل بين الدول ضرورياً للنمو والازدهار، كما تزداد أهمية التكتلات الاقتصادية العملاقة في تشكيل النظام العالمي الجديد، في ظل هذه التحولات تدرك المؤسسات أهمية تنظيم مواردها، خاصة البشرية، باعتبارها العنصر الأساسي لنجاحها، فبعد أن كانت تُركز على العوامل المادية فقط، باتت من الواضح أن العنصر البشري هو الأكثر تأثيراً على الإنتاجية والربحية. لذا تُصبح إدارة الموارد البشرية عنصراً محورياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتكمن إحدى أهم تحدياتها في تحفيز العمال ودمجهم في العملية الإنتاجية بكفاءة، ولقد تطورت أساليب تحفيز ودمج العمال عبر الزمن، من التركيز على تحقيق دمجهم في العمل الجماعي (الثمانينات) إلى التركيز على تحقيق رضاهم (الأربعينيات والخمسينيات). أما الآن، تسعى المؤسسات الحديثة إلى جعل العمال يشعرون بالانتماء إليها، مما يُعزز من ولائهم وإنتاجيتهم، ولتحقيق ذلك تلعب الإدارة دوراً هاماً، حيث تُحدد خطة عمل شاملة طويلة الأجل للمؤسسة، تشمل أسلوب تنفيذ أنشطتها لتحقيق أهدافها، وتُعدّ إدارة الموارد البشرية أحد أهم ركائز هذه الإدارة، فهي تدعم الجهود المبذولة في إعداد القرارات الاستراتيجية لزيادة إنتاجية المؤسسة، فمن خلال استقطاب الموارد البشرية الموهوبة، وتطويرها، وتحفيزها، تُساهم إدارة الموارد البشرية في تعظيم فعالية المؤسسة باستمرار. وتقوم بذلك من خلال ترشيح قراراتها، وتوجيه خططها وبرامجها ونشاطاتها الاستراتيجية والتنفيذية.

ومما سبق يمكننا إيجاد الإشكالية الآتية:

أولاً: إشكالية البحث:

مهما اختلفت الرؤى حول دور إدارة الموارد البشرية، فإنها تظل الجهة الإدارية المسؤولة عن تنظيم وإدارة هذه الموارد بشكل شامل، وتسعى جاهدة لتحقيق أهداف المؤسسة بما في ذلك تحسين الإنتاجية والربحية وزيادة التنافسية، مع التطور التكنولوجي والتغيرات في أساليب الإدارة واستخدام التكنولوجيا في عمليات الإنتاج، أصبح دور إدارة الموارد البشرية أكثر أهمية في تفعيل قدرات ومهارات العمال، وربط تلك القدرات باحتياجات المؤسسة بشكل مستمر وفعال، يهدف ذلك إلى خفض معدلات الغياب وزيادة الرضا الوظيفي وتعزيز برامج التكوين إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستدام، وبناءً على هذه الأهمية المتنامية لإدارة الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية، تنشأ إشكالية بحثاً في كيفية دور هذه الإدارة في تحقيق معدلات مستدامة من الإنتاجية، و انطلاقاً من هذا استخراجنا الإشكالية الآتية:

كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية؟

وهذه الإشكالية ستقودنا إلى العديد من الأسئلة الفرعية منها:

1. ماهي العوامل المحددة و المؤثرة في الإنتاجية؟
2. كيف تساهم مهام إدارة الموارد البشرية المتنوعة في تعزيز الإنتاجية؟
3. هل تتبع مؤسسة PROPHEX أساليب علمية في إدارة مواردها البشرية؟
4. إلى أي مدى تكون الأساليب التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية لمؤسسة PROPHEX فعالة في تعزيز الإنتاجية بالمؤسسة؟

ثانياً : فرضيات البحث:

للإجابة عن الأسئلة السابقة وضعنا فرضية عامة للدراسة وهي: تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية من خلال القيام بمجموعة من الأساليب العلمية التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية بشكل فعال و محاولة تطوير و تنمية العنصر البشري في المؤسسة.

وتحت هذه الفرضية تنطوي عدة فرضيات جزئية و التي سنذكرها فيما يأتي:

1. الكفاءة البشرية في المؤسسة تعتبر عامل مؤثر في تحديد الانتاجية.
2. تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين العملية الانتاجية من خلال إعداد برامج تكوينية لفائدة العمال.
3. شركة PROPHEX تتبع أساليب علمية لإدارة و تنمية مواردها البشرية وهذه الأساليب تؤثر بشكل فعال على الإنتاجية.
4. سياسة التوظيف و التكوين و أيضاً نظام الحوافز من أهم الأساليب الفعالة التي تعمل عليها شركة PROPHEX لتعزيز إنتاجيتها.

ثالثاً: أهمية البحث:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تزايد الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين الإنتاجية يظهر أهمية بحثنا في النقاط التالية:

أولاً: يأتي أهمية هذا الموضوع نتيجة للوضع الحالي الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث يبرز دور الموارد البشرية كمحدد رئيسي لنجاح المؤسسات في المدى الطويل.

ثانياً: تكمن أهمية تحسين الإنتاجية في تأثيرها على اقتصاديات المؤسسة، مما يعزز الربحية ويعزز قدرتها التنافسية ويحسن معدلات الأجور للعمال.

ثالثاً: يمكن تحقيق تحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية عمومًا، وفي المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بشكل خاص، من خلال تنفيذ نمط إدارة الموارد البشرية وتوجيه الأداء البشري نحو مستويات أفضل.

رابعاً: أهداف الدراسة:

أهداف الدراسة تتمثل في:

1. مناقشة المفاهيم المتعلقة بكل من إدارة الموارد البشرية والمؤسسات الاقتصادية .
2. إبراز الدور الفعّال الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية من خلال الوظائف التي تقدمها.
3. التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية والموقع الذي حققته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، وتحديد دورها في رفع كفاءة ومردودية المورد البشري داخل المؤسسة وكيفية تأثير ذلك على تحسين إنتاجيتها.
4. تسليط الضوء على أثر العولمة والتطور التكنولوجي على أداء إدارة الموارد البشرية لوظائفها.

خامساً: منهجية البحث:

من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة واثبات صحة الفرضيات المطروحة، تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك من خلال تحديد عناصر المشكلة المراد بحثها وعرض أهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع هذا النهج يهدف إلى الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر موضوع البحث، وقد استندنا في ذلك إلى مجموعة من الدراسات والأطروحات، بما في ذلك مذكرات الماجستير والرسائل العلمية والأطروحات الخاصة بالدكتوراه.

● الجانب النظري:

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بمعرفة أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة.

● الجانب التطبيقي:

قمنا بدراسة ميدانية نوعية من أجل اسقاط الجانب النظري على المؤسسة الاقتصادية، و شركة PROPHEX كانت نموذجا لذلك ، من خلال القيام بمقابلات و استجابات مع عناصر إدارة الموارد البشرية للشركة و تحليلها لأجل استخلاص النتائج.

سادسا: تقسيمات البحث:

من أجل الاجابة على الاشكالية قسما البحث إلى جانبين رئيسيين الجانب النظري و الآخر التطبيقي، حيث أن الجانب التطبيقي يحتوي على فصلين : الفصل الأول كان حول إنتاجية المؤسسة الاقتصادية وهذا الفصل كان مقسم بدوره إلى مبحثين حيث المبحث الأول كان حول المؤسسة الاقتصادية و تطرقنا فيه إلى مفاهيم أساسية حول المؤسسة و خصائصها و أنواعها و أيضا مواردها، و تحدثنا أيضا عن أهدافها ، أما بالنسبة للمبحث الثاني الذي كان حول الانتاجية حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم الانتاجية و طرق قياسها و العوامل المؤثرة و المحددة للإنتاجية، أما بالنسبة للفصل الثاني الذي كان حول إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية وكان مقسما على مبحثين حيث المبحث الأول كان مدخل إلى إدارة الموارد البشرية حيث رأينا فيه مفهوم لإدارة الموارد البشرية و أيضا تطورها التاريخي و رأينا كذلك وظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية و النقطة الأخيرة التي رأيناها في هذا المبحث كانت حول التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ، أما المبحث الثاني كان مخصصا حول دور إدارة الموارد البشرية في تحسين انتاجية المؤسسة حيث تحدثنا فيه عن بعض الأساليب على غرار سياسة التوظيف و أيضا التكوين و تطرقنا فيه أيضا إلى نظام تحفيز الأفراد، و أهمية التواصل بين إدارة الموارد البشرية و العمال، و كذلك أهمية التكنولوجيا في تقييم ومتابعة الموارد البشرية ، أما بالنسبة للفصل الأخير الذي كان عبارة عن دراسة تطبيقية في مؤسسة PROPHEX اشتملت على تقديم عام للمؤسسة من حيث تاريخ المؤسسة و الهيكل التنظيمي و أهداف المؤسسة وفي الأخير تقديم و تحليل نتائج المقابلة ، أما الخاتمة فكانت عبارة عن النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى التوصيات و الاقتراحات .

الفصل الأول: إنتاجية المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

الإنتاجية أساسية في النشاط الاقتصادي، حيث تعكس كفاءة المؤسسات في استغلال الموارد وتحويلها إلى خيرات مادية تلبي الحاجات، فزيادتها تعني تقدم التكنولوجيا وتحسين الجودة، بينما يشير انخفاضها إلى سوء استغلال الموارد.

ولذلك رأينا أنه من الضروري أننا نبدأ بحثنا بعرض مفاهيم أساسية حول المؤسسة و حول الانتاجية لأجل أن يسهل ترابط الأفكار فيما بعد، وهذا ما سنراه في هذا الفصل، حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

❖ **المبحث الأول:** مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية.

❖ **المبحث الثاني:** مفهوم الانتاجية وطرق قياسها و العوامل المحددة و المؤثرة في الانتاجية.

الفصل الأول: إنتاجية المؤسسة الاقتصادية:

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية:

المطلب الأول : تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها :

(1) تعريف المؤسسة الاقتصادية:

تتعدد التعاريف وتعددت من وجهات النظر المختلفة، والسبب الأساسي وراء ذلك يعود إلى تباين المفاهيم والزمن الذي تم فيه صياغة هذه التعاريف، بالإضافة إلى النظام الاقتصادي المتبع والرؤية التي يتبناها فيما يتعلق بدور المؤسسات ، في حين أن المؤسسة قد تكون الآن خدمية، أي أنها تنتج الخدمات، وهو مفهوم لم يكن متداولاً في القرون الماضية، إلا أنه على الرغم من ذلك، سنسعى لاستعراض أهم التعاريف المطروحة للمؤسسة، وفي النهاية، سنصل إلى تعريف شامل يشمل جوانب مختلفة.

أولاً: تعريف كارل ماكس:

تتجسد المؤسسة الرأسمالية في مجموعة وافرة من العمال الذين يعملون في نفس الزمان وتحت إدارة واحدة لرأس المال، وذلك في مكان واحد، بهدف إنتاج سلع من نفس النوع.¹

ثانياً: تعريف فرانسو بيرو:

المؤسسة تُعرّف بأنها تجمعٌ من الأفراد ذوي كفاءات متنوعة، تستخدم رؤوس الأموال والقدرات بهدف إنتاج سلعة معينة، والتي يمكن بيعها بسعر يتجاوز تكلفتها. كما تقوم المؤسسة بتنظيم هيكل السلطات.²

¹ داددي عدون (ناصر) ، المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص9 .
² المرجع السابق، ص10 .

ثالثاً: تعريف المكتب الدولي للعمل BIT :

يُعرف المكتب المصطلح "المؤسسة" عمومًا بأنه الوسط الذي يتم فيه تنفيذ الأنشطة الاقتصادية، وغالبًا ما تحتوي هذه المؤسسة على سجلات مستقلة.¹

تعريف عام للمؤسسة :

المؤسسة هي كيان اقتصادي يمارس نشاطًا إنتاجيًا سلعيًا أو خدميًا، بهدف تحقيق أهداف محددة، وتتوعد أنواع المؤسسات وفقًا لأهدافها وطبيعتها نشاطها، وتعمل ضمن إطار قانوني يتناسب مع نشاطها، وتتمتع المؤسسة بالاستقلالية المالية التي تمكنها من ممارسة نشاطها في بيئة داخلية وخارجية محددة وفي إطار زمني محدد.²

(2) خصائص المؤسسة الاقتصادية:

(1) وضع الأهداف والسياسات والبرامج ووسائل العمل بشكل واضح:

وضع الأهداف والسياسات والبرامج ووسائل العمل بشكل واضح يعد جوهرياً لأي مؤسسة، وهذه الخطوة تساهم في توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق أهداف محددة، والأهداف قد تكون كمية، مثل زيادة الإنتاج بنسبة معينة، أو نوعية، مثل تحسين جودة المنتج.

(2) المؤسسة تُعتبر وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع:

المؤسسة الاقتصادية تعتبر وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع، حيث تلعب دوراً محورياً في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، من خلال إنتاج السلع والخدمات، تساهم المؤسسات في توفير المواد الأساسية والرفاهية للمجتمع، بالإضافة إلى ذلك، تعتبر المؤسسات مصدراً رئيسياً للوظائف والدخل للأفراد، مما يساعد في تحسين مستويات المعيشة وتقليل معدلات البطالة، الدور الاقتصادي للمؤسسة

¹ محيريق (فوزي)، مدخل إلى علم الاقتصاد، مطبعة الرمال، الوادي، 2020، ص25.

² المرجع السابق، ص25.

يمتد أيضاً إلى دعم الاستقرار الاقتصادي والتنمية المستدامة من خلال الابتكار والاستثمار.

(3) المؤسسة تمتلك شخصية قانونية مستقلة:

المؤسسة تمتلك شخصية قانونية مستقلة، مما يعني أنها تتمتع بالحقوق والصلاحيات القانونية اللازمة للقيام بأعمالها، وهذه الشخصية القانونية تتيح للمؤسسة التعاقد، وتملك الأصول، وتحمل المسؤوليات القانونية، أما استقلالية الشخصية القانونية تعني أيضاً أن المؤسسة تتحمل الواجبات والمسؤوليات تجاه الجهات الحكومية والمجتمع والموظفين والمستثمرين، وهذا الهيكل القانوني يعزز من قدرة المؤسسة على العمل بفاعلية وتقديم منتجات وخدمات بجودة عالية، بالإضافة إلى تحمل تبعات قراراتها الاقتصادية والاجتماعية.

(4) تحقيق القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة المعينة:

تحقيق القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة المعينة يتطلب توافر عدة عوامل، منها التمويل الكافي والظروف المواتية والعمالة الكافية، القدرة على البقاء والاستمرار في السوق تعتمد على مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، توفير التمويل الكافي يساعد المؤسسة في الاستثمار في التقنيات الحديثة وتطوير المنتجات والخدمات والعمالة الكافية والمناسبة تساهم في تنفيذ العمليات الإنتاجية بكفاءة حيث أن القدرة على التكيف مع التغيرات تضمن بقاء المؤسسة في السوق وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال الابتكار والتحسين المستمر.¹

¹عرباجي (إسماعيل) اقتصاد والمؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998، ص 10 - 11.

الفصل الأول: إنتاجية المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني : أنواع المؤسسات الاقتصادية:

يمكننا أن نصنف المؤسسات الاقتصادية وفق عدة معايير نذكر منها قطاع النشاط، و الشكل القانوني، الحجم :

أولاً: تصنيف المؤسسات من خلال قطاع النشاط:

تصنف عادة قطاعات النشاط في المؤسسات إلى ثلاثة قطاعات الأول و القطاع الثاني و القطاع الثالث .

(1) القطاع الأول:

يشمل هذا القطاع الأنشطة الاقتصادية التي تتعلق باستخراج الموارد الطبيعية وتوفير المواد الخام الأساسية التي تُستخدم في الإنتاج. وتتضمن الأنشطة الرئيسية في هذا القطاع ما يلي:

- الزراعة والفلاحة: تتضمن زراعة المحاصيل الغذائية مثل الذرة، القمح، الأرز، الفواكه والخضروات، بالإضافة إلى زراعة النباتات الصناعية مثل القطن و كما تشمل إدارة الأراضي الزراعية وتحسينها، واستخدام التقنيات الزراعية الحديثة لتحسين الإنتاجية.
- تربية المواشي: تشمل تربية الحيوانات المختلفة مثل الأبقار، الأغنام، الدواجن، لإنتاج اللحوم، الحليب، البيض، والصوف.
- الصيد البحري: يشمل صيد الأسماك، وتتضمن هذه الأنشطة استخدام تقنيات الصيد المختلفة، بالإضافة إلى تربية الأسماك في المزارع السمكية.
- الغابات والأخشاب: تتضمن قطع الأشجار وإنتاج الأخشاب ومنتجات الغابات الأخرى مثل الورق، كما تشمل إدارة الغابات لضمان الاستدامة والحفاظ على البيئة.

- استخراج المعادن والموارد الطبيعية: يشمل استخراج المعادن مثل الحديد، النحاس، الذهب، الفحم، والنفط والغاز الطبيعي.¹

(2) القطاع الثاني:

القطاع الثاني، المعروف أيضاً بالقطاع الصناعي، يمثل مرحلة تحويل المواد الخام والموارد الطبيعية التي تم استخراجها في القطاع الأول إلى منتجات جاهزة للاستهلاك النهائي. يشمل هذا القطاع مجموعة متنوعة من الصناعات التي تغطي مختلف الاحتياجات البشرية، سواء كانت غذائية أو غير غذائية، ويمكن تقسيمه إلى فئات رئيسية:

- الصناعات الخفيفة: تشمل هذه الفئة صناعات تحويل المواد الخام إلى منتجات استهلاكية مثل الملابس، الأحذية، الأجهزة الكهربائية الصغيرة، والأثاث، وتتميز بأنها تستهلك بشكل يومي أو دوري من قبل الأفراد و تعتمد هذه الصناعات على تقنيات التصنيع الدقيقة والعمالة الخبيرة لإنتاج منتجات عالية الجودة وذات تصميمات متعددة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.

- الصناعات الثقيلة: تشمل هذه الفئة صناعات تحويل المواد الخام إلى منتجات تستخدم عادة في البنية التحتية والبناء الصناعي، مثل السيارات، الطائرات، المعدات الثقيلة، والأدوات الكبيرة و تعتمد هذه الصناعات على تكنولوجيات متقدمة واستخدام كميات كبيرة من المواد الأولية، مما يساهم في دفع عجلة الاقتصاد وتوفير وظائف واسعة النطاق وفرص اقتصادية للمجتمعات المحلية.²

(3) القطاع الثالث:

القطاع الثالث، المعروف بالقطاع الخدمي، يمثل جزءاً حيوياً من اقتصادات العالم الحديث حيث يضم مؤسسات تقدم خدمات متعددة للأفراد والشركات على حد سواء، و يتضمن هذا القطاع مؤسسات مالية مثل البنوك وشركات التأمين

¹ محيرق (فوزي) ، مرجع سبق ذكره، ص38.

² عبد الغفور (عبد السلام)، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2001، ص29.

التي تساهم في توفير خدمات الإقراض وإدارة الأموال والتأمينات، بالإضافة إلى الخدمات اللوجستية التي تضمن تدفق البضائع والموارد بفاعلية عبر مختلف القنوات النقل، منها البري والجوي والبحري، كما يشمل القطاع الخدمات الطبية من خلال المستشفيات والعيادات والمراكز الطبية التي تقدم الرعاية الصحية اللازمة للمجتمع، بالإضافة إلى الخدمات التعليمية التي تشمل المدارس والجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى التي تساهم في تطوير المهارات وتحقيق التعليم الشامل للأفراد، ولا يقتصر دور القطاع الخدمي على ذلك فقط، بل يمتد أيضاً إلى قطاع السياحة والضيافة الذي يساهم في تعزيز السياحة وتوفير فرص العمل في مختلف المجالات المتعلقة بالسفر والترفيه.¹

ثانياً: تصنيف المؤسسات من خلال الشكل القانوني:

يتم تصنيف المؤسسات من خلال الشكل القانوني إلى نوعين:

- 1) مؤسسات خاصة : وهذا النوع ينقسم إلى قسمين:
 - مؤسسات فردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته وهي تضم التجار الصغار وأصحاب المهن الحرة.
 - الشركات: الشركة هي عبارة عن مؤسسة مكونة من شخصين أو أكثر بحيث يلتزم كل منهم بتقديم حصة مال أو عمل ، وقد ينشأ عن هذه الشركة إما ربح أو خسارة و تنقسم الشركات إلى قسمين أساسيين :

شركات الأشخاص:

شركات الأشخاص هي تلك الشركات التي يترتب عليها خطر غير محدود في استثمار الأموال تعتمد في عملياتها على العلاقات الشخصية، حيث يُعتبر العامل الشخصي مهماً للغاية، بما في ذلك المعاملة اللطيفة والسمعة الموثوقة والثقة

¹رحماني (بمينة) ، اقتصاد المؤسسة، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، 2022، ص 29.

الفصل الأول: إنتاجية المؤسسة الاقتصادية

المتبادلة، تشمل هذه الفئة من المؤسسات: المؤسسة الفردية، شركة التضامن، شركة التوصية البسيطة، وشركة المحاصلة.¹

شركات الأموال :

تقوم شركات الأموال أساسا على الاعتبار المالي بهدف جمع أكبر قدر ممكن من الأموال و ينقسم هذا الصنف إلى ثالث أنواع و هي : الشركة ذات المسؤولية المحدودة، و شركة المساهمة و شركة التوصية بالأسهم.

(2) المؤسسات العمومية:² هي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى الدولة ولا يحق للمسؤولين التصرف فيها أو بيعها إلا بموافقة الدولة ويمكن أن تتميز بثلاثة أنواع للمؤسسات العمومية:

- مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي و تجاري: مثل شركة سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز .
- مؤسسات عمومية اقتصادية: مثل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.
- مؤسسات عمومية محلية هي المؤسسات التي تنشط في القطاع المحلي ونجدها غالبا في قطاع الخدمات .

(3) المؤسسات المختلطة:³ هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاع الخاص و القطاع العام، بحيث أن تنظيم هذه المؤسسات يخضع إلى نظام و أحكام خاصة.

¹ بلوم (السعيد) ، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 90.

² طرطار (أحمد) ، الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 ، ص 15،

³ المرجع السابق، ص 16.

ثالثاً: تصنيف المؤسسات من خلال الحجم :

يمكننا أن نصنف المؤسسات من خلال الحجم إلى أربعة أصناف: ¹

- (1) المؤسسات الصغيرة :تعرف بأنها مؤسسة تشغل من 1 إلى 9 أشخاص، ورقم أعمالها لا يتعدى 20 مليون دج، ومجموع ميزانياتها السنوية لا يتعدى 10 مليون دج.
- (2) المؤسسات الصغيرة: تعرف بأنها مؤسسة تشغل من 10 إلى 49 شخصاً، ورقم أعمالها لا يتعدى 200 مليون دج، ومجموع ميزانياتها السنوية لا يتعدى 100 مليون دج.
- (3) المؤسسات المتوسطة: تعرف بأنها مؤسسة تشغل من 50 إلى 250 شخصاً، ورقم أعمالها محصور بين 200 مليون دج و 2 مليار دج، ومجموع ميزانياتها السنوية محصور بين 100 مليون دج و500 مليون دج.
- (4) المؤسسات الكبيرة: يفوق 250 شخص و رقم الأعمال يفوق 2 مليار دج، ومجموع ميزانياتها السنوية أكثر من 500 مليون دج.

المطلب الثالث: موارد المؤسسة الاقتصادية:

أولاً - الموارد المالية: رأس المال يشكل عنصراً أساسياً في النشاط الاقتصادي، حيث يتألف من الأدوات والآلات المساهمة في الإنتاج. لا يمكن الحصول على هذه العناصر إلا من خلال توفر أموال تجذب من مصادر متنوعة تتفاوت باختلاف نشاط المؤسسة. يهدف التمويل الداخلي للمؤسسة إلى جلب وحياسة مختلف الأصول، سواء كانت مادية للاستخدام في الإنتاج أو نقدية، بالإضافة إلى الأصول المعنوية مثل البراءات التي تسهم في تطوير التكنولوجيا. توفر هذه الموارد المالية السائلة اللازمة تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها وتقديم منتجاتها للسوق، بالإضافة إلى طرق تمويل خارجية مثل القروض البنكية.

¹ <https://www.industrie.gov.dz/soutien-pme> , 22/04/2024 a 18:16

ثانيا - الموارد البشرية : تلعب الموارد البشرية دوراً حاسماً في حياة المؤسسة، حيث تؤثر ليس فقط في التكلفة والنوعية، ولكن أيضاً في الجوانب النفسية والاجتماعية. يعتمد نجاح المؤسسة وتطورها على نوعية العنصر البشري ومدى تفانيه واندماجه في العمل .

ثالثا - الموارد المادية :الموارد المادية تعتبر عنصراً أساسياً للنشاط الاقتصادي، حيث تشمل المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج بشكل طبيعي أو بعد تحويلات سابقة. تلعب هذه المواد دوراً مهماً في تأمين العملية الإنتاجية وتنظيم أنشطة المؤسسة، وتعتبر عملية التخزين جداً مهمة لتوفير المخزونات بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب .

رابعا - الموارد التكنولوجية :تعتبر التكنولوجيا عاملاً من عناصر الإنتاج القائمة بذاتها، حيث يسهم الاطلاع على المستجدات التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة ورفع مستوى تنافسيتها. يعمل الاتصال المستمر بالمحيط وجلب المعلومات على تمكين المؤسسة من اتخاذ القرارات الصائبة والاستعداد الجيد للتحديات.

المطلب الرابع : أهداف المؤسسة الاقتصادية:

يسعى جميع مؤسسي المؤسسات الاقتصادية العمومية منها و الخاصة إلى الوصول إلى أهداف مختلفة، يمكننا أن نذكرها على النحو التالي:

أولا : الأهداف الاقتصادية:

(1) تحقيق الربح:

يعتبر تحقيق الربح أمراً حيويًا لاستمرار المؤسسة في السوق، حيث يضمن لها القدرة على رفع رأسمالها وتوسيع نشاطها، وهذا يكون ضروريًا خاصة في حالة النمو أو للحفاظ على مستوى النشاط المطلوب. إذ تتزايد عادةً تكاليف وسائل الإنتاج بسبب التطور التكنولوجي المستمر، ويمكن استخدام الربح المحقق لتسديد الديون المستحقة، أو توزيع الأرباح على المساهمين، أو حتى

تكوين مؤونات لتغطية الخسائر المحتملة. لذا، يعتبر الربح أحد المعايير الأساسية لاستدامة المؤسسة اقتصادياً.

تأتي هذه الفكرة في سياق فهم مشترك بين أصحاب المصلحة داخل المؤسسة بأن الربح ضروري لاستمراريتها واستمرار العمل والتوجه نحو الأهداف المشتركة. ومع التطورات الحديثة في الفكر الاقتصادي والإداري، أصبح من الواضح أن النظرة الكلاسيكية للربح كهدف رئيسي قد تجاوزتها الحاجة إلى تحقيق مزيد من الأهداف المشتركة. في الواقع، يُعتبر الربح الآن نتيجة لتحقيق الأهداف المشتركة بين مختلف الأطراف المعنية، ويشمل ذلك تلبية احتياجات المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.¹

(2) تحقيق متطلبات المجتمع:

تحقيق متطلبات المجتمع يعتبر جزءاً أساسياً من أهداف المؤسسة الاقتصادية، حيث يتمثل ذلك في عملية توجيه منتجاتها أو خدماتها لتلبية احتياجات المجتمع المحلي والوطني والدولي. بينما تسعى المؤسسة لتحقيق الأرباح، فإنها في الوقت نفسه تسعى أيضاً لتلبية احتياجات السوق والمجتمع وتحسين جودة حياتهم. تتفاوت طبيعة الأرباح بين المؤسسات العمومية والخاصة، حيث تُعتبر في الأولى وسيلة لضمان استمرارية الخدمات وتوسيع نطاقها لتلبية الاحتياجات المتغيرة للمجتمع، بينما تتمثل في الثانية جزءاً من استراتيجية النمو والتطوير لتحقيق الأهداف المالية والاقتصادية للمساهمين. تتطلب هذه العملية احترام العقود والبرامج التي تعكس متطلبات السوق والمجتمع، سواء كانت المؤسسة تابعة للقطاع الخاص أو القطاع العام.²

(3) عقلنة الإنتاج:

تعتبر عقلنة عمليات الإنتاج جوهرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية، حيث يهدف هذا المفهوم إلى تحسين وتنظيم عمليات الإنتاج وتوجيهها نحو تحقيق

¹ داددي عدون (ناصر)، مرجع سبق ذكره، صص 25-26.

² داددي عدون (ناصر)، مرجع سبق ذكره، صص 26.

الأهداف المحددة. يعتمد ذلك على الاستخدام الفعال لعوامل الإنتاج وزيادة إنتاجيتها من خلال التخطيط الدقيق والمراقبة الفعالة. بالتالي، تسعى المؤسسة إلى تفادي المشاكل الاقتصادية والمالية وتحقيق الاستقرار الاقتصادي لملاكها وللمجتمع على حد سواء ، في حالة وقوع المؤسسة في الإفلاس نتيجة لسوء تخطيطها أو إدارتها، فإن ذلك يؤدي إلى تكبد المجتمع تكاليف إضافية وعدم تلبية احتياجاته المتزايدة. وحتى عندما تلجأ المؤسسة للتمويل من الحكومة أو القطاع المصرفي، فإن المجتمع يتحمل تكاليف هذا التمويل، وبالتالي فإن المؤسسة مطالبة بتحقيق الأرباح من أجل الاستدامة وتحقيق التوازن بين مصالحها ومصالح المجتمع.¹

ثانياً: الأهداف الاجتماعية:

- ضمان مستوى مقبول من الأجر: في المؤسسة، يعتبر العمال أولى المستفيدين من نشاطها، حيث يتلقون أجوراً مقابل عملهم، ويُعتبر هذا الأجر حقاً قانونياً وشرعياً؛ لأن العامل يُعد العنصر الحيوي في هذه المؤسسة.
- تحسين مستوى معيشة العمال: يجعل التطور التكنولوجي السريع الذي تشهده المجتمعات العمال أكثر احتياجاً إلى تلبية رغباتهم المتزايدة، وذلك بظهور منتجات جديدة باستمرار، بالإضافة إلى تحسين عمليات الاستهلاك عبر تحسين وتطوير الإنتاج، وتوفير إمكانيات مالية أكثر لهم وللمؤسسة أيضاً.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة: تتولى المؤسسات الاقتصادية عادةً التحكم في عادات استهلاك الطبقات المختلفة في المجتمع، من خلال تقديم منتجات جديدة والتأثير في ذوقهم عبر الإعلانات، سواءً كانت تلك المنتجات قديمة أو جديدة، وهذا يمكن أحياناً من تشكيل عادات استهلاكية غير مفيدة للمجتمع، ولكنها تخدم مصلحة المؤسسات.

¹داداي عدون (ناصر) ، مرجع سبق ذكره ، ص27.

الفصل الأول: إنتاجية المؤسسة الاقتصادية

- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: ينشأ في المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين الأفراد، تختلف وتتوسع استناداً إلى مستوياتهم العلمية وامتيازاتهم السياسية والاجتماعية للمؤسسة، ويهدف ذلك إلى تحقيق أهدافها.
- توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسات على توفير تأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، بهدف توفير الراحة والأمان للعمال.¹

ثالثاً: الأهداف التكنولوجية:

مع تقدم المؤسسات، أصبحت تولى اهتماماً خاصاً بالبحث والتطوير، حيث أنشأت إدارات أو وحدات متخصصة لتطوير الوسائل والتقنيات الإنتاجية بشكل علمي. ويُخصص لهذه العملية تمويلات تكتسب أهمية متزايدة، حيث يتناسب حجم الاستثمار مع حجم المؤسسة بشكل طردي. يُمثل هذا النوع من البحث نسبة كبيرة من الناتج المحلي الإجمالي في الدول المتقدمة، خاصة بعد كشف العلاقة بين التكنولوجيا وتحسين أداء المؤسسات والاقتصاد بشكل عام في بداية القرن الماضي.

¹داداي عدون (ناصر) ، مرجع سبق ذكره، ص ص 28-29.

المبحث الثاني: مفهوم الإنتاجية وطرق قياسها وسبل تحسينها:

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإنتاجية:

رغم أهمية موضوع الإنتاجية، إلا أن تحديد إطار مفهومها لا يزال أمراً صعباً، حيث تتنوع مفاهيمها وتعريفاتها بشكل كبير، وتحمل معانٍ مختلفة تبعاً للسياق والغاية، ففي نظر بعض الأشخاص، تمثل الإنتاجية نسبة المخرجات إلى المدخلات، بينما يرى آخرون أنها مقياس لكفاءة العمل، وبالنسبة لبعضهم الآخر، تعني الإنتاجية القدرة على تحقيق المخرجات المطلوبة من موارد محددة، وتُفسر من وجهة نظر أخرى بأنها ترتبط بمفهوم الرفاهية. يظهر الاختلاف في تفسير مفهوم الإنتاجية بتباين الأهداف المراد تحقيقها، فهل يراد بها تمثيل العلاقة بين المخرجات والمدخلات، أم تقدير نجاح تحقيق مهام معينة، أو ربما إشارة إلى مؤشرات الكفاءة والفعالية؟

و أبحاث الإنتاجية تشمل العديد من التعاريف، ودراسة أي من هذه التعاريف بمفردها لا تُعطي معنى واضحاً للإنتاجية، إذ تظل فكرة الإنتاجية غامضة تحمل أكثر من مفهوم، وتشمل العناصر الديناميكية للحياة الاقتصادية مثل التقدم التقني وتراكم رأس المال والهيكل التنظيمي للمجتمع. تُعتبر هذه المجالات معقدة ومتداخلة وتحتاج إلى مزيد من الدراسة والفهم، حيث تظل الإنتاجية موضوعاً محاطاً بالغموض. غالباً ما يتم تبني فكرة الإنتاجية مع مفاهيم أخرى ذات صلة، مثل قدرة المشروع على تحقيق الربح أو المنافسة أو الحصول على نتائج معينة بأقل تكلفة. ورغم أنه لا يوجد تطابق ضروري بين هذه المفاهيم وفكرة الإنتاجية في جميع الحالات، إلا أن الكثيرين يربطون بين زيادة الإنتاج والإنتاجية، ويستخدمون مصطلح الإنتاجية للإشارة إلى مفاهيم متنوعة.

(1) تعريف الإنتاجية:

الإنتاج يُعرف عادةً بكمية المنتجات التي يتم إنتاجها خلال فترة زمنية محددة، وعلى الرغم من أهمية هذا القياس، إلا أنه لا يعكس بالضرورة كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها بشكل كامل. لذا، ظهر مفهوم جديد يعبر عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات في عملية الإنتاج، وهو مفهوم يساعد على تقييم كفاءة

استخدام الموارد في المؤسسة بشكل أفضل وهو مفهوم الإنتاجية التي عرفت بأشكال عديدة من أهمها: "الإنتاجية هي الاستخدام الكفاء للموارد (العمل، رأس المال، الأرض، المعدات، الطاقة، المعلومات...)، و ذلك لإنتاج السلع و الخدمات"¹، ويوجد مفهوم آخر للإنتاجية حيث عرفها علي الشرقاوي أنها " هي مقياس يستخدم لقياس حجم المدخلات المطلوب لتحقيق حجم معين من المخرجات، و هي تركز على العلاقة بين المدخلات و المخرجات أي أن: الإنتاجية = المخرجات ÷ المدخلات"²، ومنه نستنتج أن الإنتاجية تُعدّ عنصراً أساسياً لنجاح أي مؤسسة، فهي تُشير إلى قدرتها على تحقيق أكبر قدر من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، ولتحقيق ذلك، يجب على المؤسسات التركيز على دمج عنصرين رئيسيين: الفعالية والكفاءة.

(2) الفعالية:

تُشير الفعالية إلى قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج المرجوة بأفضل طريقة ممكنة، مستخدمة الموارد المتاحة بشكل ذكي ومدروس³، إذن يمكننا تحديدها بالعلاقة: (الأهداف المحققة / الأهداف المحددة).

(3) الكفاءة:

تُجسد الكفاءة استخداماً رشيداً للموارد لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة، وتُمثل قدرة المؤسسة على الوصول إلى أهدافها بأقل قدر ممكن من الموارد⁴، ويمكننا أن نعبر عنها بالعلاقة الآتية: (المخرجات الفعلية / المدخلات المتوقعة).

¹صلاح (محمد عبد الباقي)، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 15.

²الشرقاوي (علي)، إدارة النشاط الإنتاجي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 21.

³بن الحبيب (عبد الرزاق)، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 126.

⁴بن عنتر (عبد الرحمان)، أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1995، ص 21.

4) الطاقة الإنتاجية:

تُشير الطاقة الإنتاجية في كثير من التعريفات إلى الحد الأقصى للإنتاج الذي يمكن تحقيقه باستخدام جميع الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، مع مراعاة جودة المنتج والالتزام بمعايير محددة خلال فترة زمنية معينة.¹

المطلب الثاني: قياس الإنتاجية:

بعد استكشاف مفهوم الإنتاجية في المبحث السابق، ننتقل الآن إلى مرحلة حاسمة في رحلة تحسينها، ألا وهي قياسها، ويُعدّ قياس الإنتاجية علمًا هامًا يجمع بين علوم الاقتصاد والإحصاء والإدارة، حيث يُتيح لنا تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة بدقة.

ولكن لا توجد طريقة قياسية واحدة ومحددة تناسب جميع المؤسسات، بل تتنوع الأساليب وتختلف اعتمادًا على توفر البيانات والإحصائيات، وأهداف عملية القياس التي يسعى الباحث لتحقيقها. و لقياس الإنتاجية فوائد نذكر منها ما يلي:

- **تحديد مجالات التحسين:** يُساعد قياس الإنتاجية على تحديد المجالات التي تعاني من ضعف في الأداء، مما يسمح للمؤسسة بتركيز جهودها على تحسينها.
 - **تقييم فعالية المبادرات:** يُمكن استخدام قياس الإنتاجية لتقييم فعالية المبادرات والمشاريع الرامية إلى تحسين الأداء.
 - **تحفيز الموظفين:** يُمكن ربط قياس الإنتاجية بمكافآت الموظفين، مما يُحفّزهم على بذل المزيد من الجهد لتحسين أدائهم.
 - **المقارنة مع المنافسين:** يُمكن استخدام قياس الإنتاجية لمقارنة أداء المؤسسة بأداء منافسيها، مما يُساعد على تحديد نقاط قوتها وضعفها في السوق.
- و هناك أربعة مفاهيم رئيسية لإنتاجية العمل يمكن التمييز بينها: الإنتاجية الفردية للعمل، والإنتاجية الصافية للعمل، وإنتاجية العمل الخام، بالإضافة إلى

¹طرطار (أحمد)، مرجع سبق ذكره، ص 29.

ذلك، يمكن إدراج مفهوم آخر يُعرف بإنتاجية العمل الحدية، و سنرى كيفية حساب الانتاجية من خلال تلك المفاهيم :

(1) إنتاجية العمل الفردية:

يُمكن تعريف إنتاجية العمل بأنها الكمية التي يتم إنتاجها من قبل عامل واحد خلال فترة زمنية محددة ، فإذا كانت (Q) تمثل الكمية التي يتم إنتاجها من قبل عامل واحد خلال فترة زمنية (t)، والتي عادة ما تكون مقاسة بالساعة العملية، فإن الإنتاجية الفردية (W) تساوي الكمية المنتجة على عدد ساعات العمل ¹:

$$W = \frac{Q}{t}$$

(2) إنتاجية العمل الخام:

إنتاجية العمل الخام يتم حسابها من خلال قسمة حجم الإنتاج الخام الإجمالي (Pb) على حجم العمل المنفق في إنتاجه (T). بالتالي، إذا كانت قيمة الإنتاج الخام هي (Pb) وحجم العمل (T)، يمكن تحديد إنتاجية العمل الخام (Wb) بالطريقة التالية: ²

$$Wb = \frac{Pb}{T}$$

(3) الانتاجية الصافية للعمل:

تتميز الإنتاجية الصافية على سابقتها في انه يعتمد في حسابها على الإنتاج الصافي بدل الإنتاج الخام، فالإنتاج الصافي يساوي الإنتاج الإجمالي (الخام) مطروحا منه الاستهلاكات الوسيطة و الضرائب غير المباشرة، بالإضافة إلى اعتمادها على العمل الحي بدل العمل المجسد. فالعمل الحي هو العمل الممثل

¹مسهل (عبد الرحمان) ، بلقوم (فريد) ، قياس إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية، مجلة دفاتر اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 01، سبتمبر 2010، ص150.

²مسهل (عبد الرحمان) ، بلقوم (فريد) ، مرجع سبق ذكره، ص150.

للجهد البشري الخالص، أما العمل المجسد فيعني ما جسد في استهلاك الخامات ومعدات الإنتاج من عمل أثناء إنتاج هذه الخامات والمعدات¹، فالإنتاجية الصافية للعمل تحسب على أساس الإنتاج الصافي المقسوم على حجم العمل الحي، أي إن الجهد البشري للعمال يكون مستقلا عن وسائل العمل التي استخدمت في خلق الإنتاج الصافي، لكن لا يجب أن نغفل الوقت المستغرق في العمل وتكون العلاقة كالآتي:²

$$Wn = \frac{Pn}{Tv}$$

حيث (Wn) تمثل الإنتاجية الصافية للعمل و (Pn) تمثل الإنتاج الصافي ، أما (Tv) فتمثل العمل الحي.

(4) إنتاجية العمل الحدية:

إن الإنتاجية الحدية للعمل تُعبر عن التغير في كمية أو قيمة الإنتاج الإجمالي نتيجة زيادة أو نقصان في كمية أو قيمة العمل المبذولة في إنتاجه.³

ويمكن التعبير عن ذلك من خلال العلاقة الآتية:⁴

$$Wm = \frac{\Delta Pg}{\Delta T}$$

حيث (Wm) تمثل انتاجية العمل الحدية و (Pg) هو الانتاج الاجمالي ، أما (T) فتمثل العمل.

¹ أونيس (عبد المجيد) ، تأثير العلاقات الانسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص21.

² مساهل (عبد الرحمان) ، بلقوم (فريد) ، مرجع سبق ذكره، ص151.

³ عبد القادر (محمد عطية)، التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 1998، ص175.

⁴ مساهل (عبد الرحمان) ، بلقوم (فريد) ، مرجع سبق ذكره، ص151.

وهناك علاقة عكسية بين الإنتاجية الحدية للعمل والتكلفة الحدية للعمل. فإذا ارتفعت الإنتاجية الحدية للعمل، تنخفض بالضرورة التكلفة الحدية للعمل.

المطلب الثالث: العوامل المحددة للإنتاجية:

حاولت العديد من الدراسات التي تركزت على الإنتاجية إيجاد إطار محدد لتحديد عوامل زيادتها. وقد عملت هذه الدراسات على إقامة علاقة منطقية بين زيادة الإنتاجية وعدة عوامل تؤثر عليها، مثل التطور التقني، والأساليب الإدارية، وكفاءة العمالة ومهاراتها، والسياسات العامة المتبعة في الدولة (بيئة العمل). وبناءً على ذلك، يمكن تجميع محددات الإنتاجية في ثلاث مجموعات أساسية:¹

- 1) **محددات مباشرة:** هذه هي المحددات التي تؤثر مباشرة على الارتباط الذي يحكم دخول المدخلات الإنتاجية بمخرجاتها.
 - 2) **محددات غير مباشرة:** هي المحددات التي تؤثر بشكل غير مرئي على الارتباط الذي يحكم المدخلات بالمخرجات.
 - 3) **محددات استراتيجية:** تتأثر الإنتاجية بعدد من المحددات الاستراتيجية، التي تشمل السياسات والقوانين والبنية المؤسسية، والتي تؤثر على الإنتاجية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
- والتقسيم المعمول به لهذه المحددات إلى ثلاث مجموعات لا يعني انفصالها بشكل كامل بل هي تتداخل مع بعضها البعض، على سبيل المثال، التقدم التقني في الإنتاج قد يرتبط بشكل وثيق بالسياسات والقوانين الحكومية التي تشجع على البحث العلمي والابتكار الصناعي.
- تتضمن المحددات الاستراتيجية القوانين والتشريعات التي يجب أن تكون محفزة للاستثمار وتسهيل المشاركة في المعارض والمنتديات الدولية لتبادل الخبرات، بالإضافة إلى سن قوانين لحماية الملكية وبراءات الاختراع، كما تتأثر الإنتاجية بشكل سلبي أو إيجابي بالاستقرار في السياسات والتشريعات، وبوجود بنية

¹أوقارة (عبد الحليم)، دراسة قياس الإنتاجية على المستوى الكلي حالة الجزائر (1969-2002)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2006، ص 22-23.

مؤسسية تعمل على تسهيل البرامج والمساعدات الموجهة للمنشآت الإنتاجية، ومنافسة الأسواق تشكل حافزاً هاماً لزيادة الإنتاجية، حيث تدفع الشركات الإنتاجية لاعتماد التقنيات الحديثة وتطوير وسائل الإنتاج، ويؤدي التشجيع على الانفتاح والتبادل مع الدول والثقافات الأخرى إلى إدخال أساليب أحدث في الإنتاج والتسويق والإدارة، ويؤثر موازنة توزيع الموارد بشكل كبير على زيادة الإنتاجية، بينما يدفع التخصص في إنتاج سلع معينة وبكميات كبيرة المنشآت الصناعية لزيادة إنتاجيتها لتلبية احتياجات السوق وتحديث تقنيات الإنتاج.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الإنتاجية:

حسب الكاتب محمد محروس إسماعيل يوجد العديد من العوامل المؤثرة في الإنتاجية أهمها:¹

(1) الإدارة:

الإدارة تعتبر عاملاً مؤثراً بشكل كبير على الإنتاجية، حيث تلعب دوراً محورياً في توجيه وتنظيم الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المنشودة، حتى مع توفر أحدث الآلات والتكنولوجيا المتقدمة والعمال المهرة، يمكن أن يؤدي سوء الإدارة إلى نتائج عكسية تشمل تحقيق خسائر مالية وتدهور في جودة الإنتاج، فسوء الإدارة قد يظهر في عدة أشكال مثل التخطيط غير الفعال، اتخاذ قرارات غير مدروسة، ضعف التنسيق بين الأقسام، وسوء التواصل بين الإدارة والعمال، هذا يؤدي إلى هدر الموارد، تأخير في المواعيد النهائية، وانخفاض عام في الإنتاجية.

بالإضافة إلى ذلك، ينعكس سوء الإدارة بشكل سلبي على روح المعنويات لدى العاملين، حيث يشعرون بالإحباط وعدم التقدير مما يقلل من دافعيتهم للعمل ويؤثر سلباً على أدائهم، ويمكن أن يتسبب هذا في زيادة معدلات الغياب،

¹ محروس (محمد إسماعيل)، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1997، ص ص 195-196.

وارتفاع معدلات الأخطاء، بالمقابل فإن الإدارة الجيدة التي تتميز بالكفاءة، الشفافية، التواصل الفعال، والتحفيز المستمر للعاملين يمكنها أن تعزز من إنتاجية المؤسسة بشكل كبير، حيث أنها تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية، تعزيز التعاون بين الموظفين، وزيادة الالتزام بالجودة والمواعيد المحددة، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام ويضمن تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والجودة.

(2) التقدم التكنولوجي:

تتجه إنتاجية العمل نحو الارتفاع في الاقتصاديات التي تسعى باستمرار للاستفادة من التطور التكنولوجي، الذي لا يعرف حدوداً، حيث أصبحت درجة التقدم الصناعي كبيرة وسريعة. ونتيجة لذلك، تظهر أعلى معدلات للإنتاجية في الدول الصناعية التي تمتلك القدرات العلمية والتكنولوجية.

(3) كثافة رأس المال:

التقدم التكنولوجي المستمر يتطلب استثماراً مكثفًا في رأس المال، حيث يتم استخدام رأس المال بشكل أكبر في التطور التكنولوجي الحديث. يعود ذلك إلى أن هذا التطور ينشأ من داخل الدول الصناعية المتقدمة، التي تتميز بنقص اليد العاملة مع وفرة رؤوس الأموال.

(4) نوع اليد العاملة:

من المعروف أن إنتاجية العمال المهرة تكون أعلى من إنتاجية العمال غير المهرة. يُلاحظ أن المجتمعات الصناعية تتميز بوجود نسبة عالية من العمال المهرة، ومن ثم ليس من المستغرب أن تكون مستويات الإنتاجية في تلك المجتمعات مرتفعة، وهذا يظهر بوضوح في الدول مثل اليابان وشمال أمريكا وغرب أوروبا. بالمقابل، في البلدان النامية، يزداد عدد العمال غير المهرة، مما يعتبر أحد الأسباب الرئيسية وراء انخفاض إنتاجيتهم.

5) المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية:

لتحقيق مستوى متقدم من التقدم الاقتصادي وبالتالي مستوى عالٍ من الإنتاجية، يجب توفير مؤسسات وأنظمة اقتصادية واجتماعية وسياسية متطورة. العامل لا يعمل في فراغ، بل يندرج في إطار اقتصادي وسياسي واجتماعي محدد. إذا كان هذا الإطار مؤاتيا أو فعالاً، يتحقق التقدم المنشود، بينما إذا كان متخلّفاً، ينعكس ذلك سلباً على جميع الجوانب. لذلك، يعتمد النجاح في تطوير المؤسسات والأنظمة القائمة على الشكل الذي يسهل تحقيق ذلك.

أما الكاتب علي السالمي فقد قسم العوامل المؤثرة في الإنتاجية إلى قسمين : عوامل داخلية وعوامل خارجية:

1) العوامل الداخلية:

تعتمد الإنتاجية في أي مؤسسة على مجموعة من العوامل التي يمكن للإدارة التأثير فيها بدرجات متفاوتة، وذلك يعتمد على طبيعة كل عامل بشكل فردي. سنتناول في هذا السياق العوامل المهمة وسنركز بشكل خاص على الجوانب البشرية، نظراً لتأثيرها البارز على إنتاجية المؤسسة.

أولاً: العوامل المادية:

- **المنتج أو المنتج** يشير إلى مدى ملاءمة المنتج الفعلي مع المواصفات المحددة له، ويتم ذلك من خلال إعادة تصميم المنتجات بشكل مستمر بهدف تحسين جودته وقيمه الاستخدامية دون زيادة في التكلفة.
- **المعدات و التجهيزات الآلية:** يعتمد تحسين الإنتاجية في المؤسسة من خلال المعدات والتجهيزات الآلية على عدة خطوات مهمة، أولاً، يتعين اختيار أنواع المعدات والتجهيزات التي تتناسب مع مواصفات وقدرات المنتجات وظروف التشغيل في المؤسسة. ثانياً، يجب تحديد حجم المعدات والتجهيزات بعناية لضمان استخدام الطاقة الإنتاجية بكفاءة وعدم ترك الطاقة غير المستخدمة.

الفصل الأول: إنتاجية المؤسسة الاقتصادية

ثالثاً، ينبغي توفير المستلزمات اللازمة للإنتاج وفقاً لاحتياجات الآلات والمعدات المستخدمة. وأخيراً، يتوجب تدريب العمال على كيفية تشغيل الآلات والمعدات بشكل فعال وآمن.

التكنولوجيا : التكنولوجيا تشير إلى الطرق والتقنيات الفنية المستخدمة في العمليات الإنتاجية، معتمدة على المعرفة العلمية المتقدمة و يعتبر التقدم التكنولوجي فرصة مهمة لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية، حيث يمكن تحسين المعدات والآلات لتصبح أكثر دقة وكفاءة، وتقليل الأخطاء البشرية وزيادة سرعة الإنتاج، كما تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة العمليات من خلال توفير بيانات دقيقة وفورية، فالاستثمار في التكنولوجيا والابتكار يعزز من قدرة الدول على المنافسة عالمياً، ويسهم في تحقيق نمو اقتصادي مستدام وتحسين جودة الحياة.¹

ثانياً : العوامل الانسانية:

تعتمد عمليات الإنتاج بشكل أساسي على جهود العاملين من مختلف الفئات العاملة، سواء كانوا عمالاً، موظفين، متخصصين، مدراء، أو خبراء. يُعتبر ناتج عمل هؤلاء الأفراد، الذي يتضمن التنظيم وأنظمة العمل، أساسياً للعمليات الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، يتأثر مستوى الإنتاجية بطرق العمل وأساليب الإدارة وأنماط القيادة المتبعة. جميع هذه العوامل مشتركة في كونها مرتبطة بالعمل البشري، وبالتالي فهي تُعتبر العوامل الرئيسية المؤثرة في الإنتاجية.²

أ- الأفراد:

تؤثر العديد من الجوانب المتعلقة بالأفراد على مستوى الإنتاجية في العمل، فعدد الأفراد العاملين وتوافرهم يلعب دوراً حيوياً في تلبية احتياجات عملية الإنتاج، كما يجب أن يكون التركيب العمري للفريق مناسباً لاحتياجات العمل، ويجب أن تتنوع المهارات والتعليم والتخصصات بين الأفراد لتغطية مختلف الاحتياجات،

¹السالمي (علي)، إدارة الانتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1991، ص ص37-38.

²السالمي (علي)، إدارة الانتاجية، مرجع سبق ذكره، ص42.

الفصل الأول: إنتاجية المؤسسة الاقتصادية

إلى جانب ذلك يلعب الحماس والاندفاع للعمل دوراً هاماً في تحفيز الأفراد على أداء أفضل، ويجب أن يكون لديهم حالة معنوية إيجابية وروح فريقية قوية تعزز التعاون والإنتاجية في بيئة العمل.

ب- التنظيم ونظم العمل:

نظم العمل والتنظيم يمثلان البنية التنظيمية التي يتم فيها إنتاج المنتجات أو الخدمات، وتؤثر بشكل كبير على مستوى الإنتاجية في المنشأة، حيث تتضمن هذه البنية عدة عوامل مهمة، منها:

- مرونة التنظيم وقدرته على التكيف مع التغيرات البيئية والداخلية.
- تكامل وتناغم وظائف المؤسسة والعلاقات بينها.
- درجة التركيز واللامركزية في هيكل التنظيم وتأثيرها على الأداء.
- توزيع المهام والمسؤوليات بين الأقسام والوحدات بشكل متوازن.
- نوع العمل المتبع في التنظيم، سواء كان فردياً أم جماعياً.
- معايير تعيين المسؤولين والوظائف، سواء بناءً على الكفاءة أو الأقدمية.
- فاعلية نظم العمل وسلاسة العمليات أو التعقيدات والتأخيرات فيها.

ج- طريقة العمل:

تُشير طرق العمل إلى عدة جوانب مهمة في سير العمل، منها تصميم الوظائف وتنظيمها، والإجراءات اليدوية المتبعة في الأداء. تُعنى هذه الطرق أيضاً بدراسة الزمن والحركة كمدخل علمي لتحسين تصميم العمل، بالإضافة إلى قياس وتحليل معدلات الأداء.

وتعتبر دراسة طرق العمل من أهم عوامل زيادة وتحسين الإنتاجية في الدول النامية التي تتميز بالأشياء الآتية:

- توفر اليد العاملة الرخيصة غير الخبيرة.
- الندرة في رأس المال.

- التأخر في المجال التكنولوجي.

(3) العوامل الخارجية:

تُعدّ العوامل الخارجية المؤثرة على الإنتاجية من جميع الظروف والمتغيرات الناتجة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتي لا يمكن لإدارتها تغييرها بقرار منفرد منها. تتأثر الإنتاجية بهذه الظروف والمتغيرات بطريقتين رئيسيتين¹:

أولاً: توفر بعض العوامل فرصاً وإمكانيات تجعل الإنتاجية أسهل وأقل تكلفة، على سبيل المثال توفر المواد الخام في الطبيعة يمكن أن يقلل من تكاليف الشراء والنقل، بينما استخدام مصادر الطاقة المتجددة مثل الغاز الطبيعي كمصدر طاقة رخيص ونظيف يساهم في تقليل التكاليف التشغيلية والحد من التأثير البيئي السلبي، مما يعزز الإنتاجية.

ثانياً: تمثل بعض العوامل الخارجية عقبات أو معوقات تصعب العملية الإنتاجية أو تمنعها تماماً، مما يجعلها أكثر تكلفة وأقل فاعلية، من الأمثلة على هذه العوامل، النظم والأوضاع الاقتصادية المحلية والدولية التي قد تؤدي إلى تقلبات في الأسواق وصعوبة في التنبؤ بالتكاليف والأرباح، وأيضاً النظم والأوضاع القانونية والسياسية في البلاد، مثل التغييرات في التشريعات الضريبية أو القيود التجارية، يمكن أن تؤثر سلباً على بيئة العمل، والموارد الاقتصادية والطبيعية المتاحة قد تكون محدودة أو غير متاحة بكميات كافية مما يزيد من تكاليف الإنتاج، و أيضاً الكثافة السكانية يمكنها أن تؤثر على توفر القوى العاملة والتكاليف المرتبطة بها، و مستوى التعليم والثقافة وفرص التعليم المتاحة يؤثر على نوعية القوى العاملة المتاحة للمؤسسة، حيث يمكن أن يؤدي نقص التعليم والتدريب إلى قلة المهارات المطلوبة في العمل، و لدينا أيضاً التنظيم الاقتصادي العام وفرض المنافسة في الأسواق يؤثر على قدرة المؤسسات على البقاء والمنافسة، حيث قد تتسبب المنافسة الشديدة في ضغط الأسعار وتقليل هوامش الربح، وهناك عامل آخر وهو مساحة البلاد ونسبة الأرض المستغلة

¹طاطاي (كمال)، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، صص 86-87.

حيث أنها تؤثر على تكاليف النقل والتوزيع، حيث يمكن أن تكون المسافات الطويلة ونقص البنية التحتية عقبة أمام توصيل المنتجات إلى الأسواق بكفاءة.

تؤدي هذه العوامل إما إلى فرض قيود على الإدارة تقلل من قدرتها على استثمار الموارد المتاحة وتقليل الإنتاجية، أو إلى توفير فرص تسمح بالاستفادة الكاملة من الطاقات والموارد المتاحة، وبالتالي زيادة الإنتاجية.

خلاصة الفصل :

في معظم النقاشات حول الإنتاجية، يتم التركيز على ثلاثة عناصر رئيسية: المدخلات، والمخرجات، والزمن اللازم للعملية الإنتاجية. هذه العناصر تشكل جوهر الفهم الشامل للإنتاجية، حيث يتم تحديد كفاءة العملية الإنتاجية من خلال تقييم العلاقة بين كمية المخرجات والموارد المستخدمة في العملية.

من جهة أخرى، يُعتبر الإنتاج مؤشراً هاماً وفعالاً لتقييم أداء الوحدات الإنتاجية، حيث يعكس مدى كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد المتاحة لديها لتحقيق أهدافها. وبالتالي، يُعتبر تحسين الإنتاجية أمراً حيوياً لتعزيز النمو الاقتصادي وتطوير الاقتصاد الوطني لأي دولة.

من هنا، يجب على المؤسسات الاقتصادية أن تولي اهتماماً خاصاً بتعزيز إنتاجيتها الاقتصادية باستمرار، حيث يمكن لتحسين الإنتاجية أن يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق المحلية أو حتى في السوق العالمية، وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في
تحسين الانتاجية

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

تمهيد:

إدارة الموارد البشرية ضرورية لنجاح المؤسسة، حيث تحاول أن تقوم بمختلف الأساليب التي تساهم في تحسين الإنتاجية من خلال الاستفادة القصوى من المهارات البشرية.

فبعد رؤيتنا في الفصل الأول مفاهيم عن الانتاجية، سنرى في هذا الفصل كيف يمكننا تحسينها من خلال إدارة الموارد البشرية، حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين وهما:

- ❖ المبحث الأول: مدخل إلى الموارد البشرية .
- ❖ المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الانتاجية.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية:

المبحث الأول: مدخل إلى الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية هي مجال أساسي في إدارة الأعمال يهتم بإدارة الجوانب الإنسانية داخل المؤسسات والمنظمات و يعد فهم وتطبيق مبادئ ومفاهيم إدارة الموارد البشرية أمراً حيوياً لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية ونجاح العمليات التشغيلية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي:

(1) مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية تسميات مختلفة و متعددة ك: إدارة الأفراد ، إدارة شؤون العاملين، إدارة القوى العاملة و إلى آخره من التسميات إلا أن التسمية الأكثر شيوعاً هي إدارة الموارد البشرية و لأجل هذا سنقوم بتقديم بعض التعريفات الخاصة بإدارة الموارد البشرية:¹

يعرف Si Kula الموارد البشرية على أنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ، الاختبار و التعيين ، تقييم الأداء ، التدريب و التنمية، التعويض و المرتبات ، تقديم الخدمات الاجتماعية للموظفين . و يعرف French الموارد البشرية أنها عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة . و يقول Chruden أن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ، و مجموعة من القواعد ينبغي إتباعها، و كذلك مجموعة من الأساليب ينبغي على الإدارة استعمالها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم ، و المهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة مديري المنشأة و تقديم المشورة لهم لأجل أن يتمكنوا من إدارة مرؤوسهم بطريقة أكثر فاعلية. و يرى آخرون أن إدارة الموارد البشرية مسؤولية كل مديري المنشأة و أيضاً توصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد .

¹صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص20.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

(2) التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية من خلال عدة محطات و مراحل ضمن فترة زمنية معتبرة ثم استقر بعدها بسبب حدوث عدة تطورات و تغيرات مر بها الأفراد العاملون في المجال الوظيفي و تتمثل هذه التطورات التاريخية فيما يلي:

أ- مرحلة قبل الثورة الصناعية:

و تتميز هذه الحقبة بالصناعات اليدوية حيث أن أغلب الصناعات و أغلب السلع تنتج في مصانع صغيرة بدائية وفي بيت صاحب العمل و تلك الفترة كان يسودها نظام العبودية فالعامل البسيط كان يعتبر من ممتلكات صاحب العمل فيشتريه و يبيعه كما يريد مثله مثل السلع فلم تكن له حقوق قانونية و لا إنسانية و لم تكن له أية سلطة بل كل السلطة كانت لصاحب العمل ، و مع مرور الوقت برزت فئة أصبحت لها مهارة و خبرة فنية ، و هذه الفئة أصبحت تعمل مقابل أجر زهيد و ليس بالأجر المناسب ، إلى أن جاء نظلم الطوائف فشكلت كل طائفة نظام عمل خاص بها و وضعت قوانين خاصة بدخول المهنة و الأجور.

ب- مرحلة الثورة الصناعية: ¹

ظهرت هذه الوظيفة في العالم الغربي خلال القرن الثامن عشر، بينما ظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين. كان من أبرز ملامح هذه الظاهرة ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، التي أحياناً استبدلت العمال بالآلات وأحياناً احتاجت إلى عمال متخصصين. وقد أدى هذا التحول إلى سوء ظروف العمل، بما في ذلك ساعات العمل الطويلة والضوضاء. كما أسفر هذا التطور عن ظهور فئة من الملاحظين والمشرفين الذين أحياناً أساءوا معاملة العمال تحت إشرافهم. وبالإضافة إلى ذلك، أدى هذا التحول إلى فرض رقابة روتينية على سير العمل، في هذه الفترة، أصبح تحسين ظروف العمل أمراً ضرورياً.

¹ ماهر (أحمد) ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الخامسة، الاسكندرية، 2001، ص35.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

(1) مرحلة القرن العشرين: ¹

في فترة القرن العشرين، شهدت إدارة الأفراد عدة أحداث تأثرت بها، بما في ذلك:

- ظهور الإدارة العلمية، التي ارتبطت بفيلق يريك تايلور الذي ركز على تحقيق أقصى قدر ممكن من الإنتاجية من خلال تنظيم مجموعات العمل. وقام تايلور بتجارب معروفة في رفع الكتل المعدنية وقطع المعادن، وأظهرت النتائج الفكرة الأساسية للإدارة العلمية كونها علمًا قائمًا على قوانين ومبادئ محددة. واعتبرت الإدارة العلمية أسلوبًا لمعالجة مشاكل الإدارة، حيث أكد تايلور أن الإدارة مسؤولة عن اختيار وتدريب العمال.
- الحرب العالمية الأولى، التي شهدت تضخمًا في الإنتاج والحاجة إلى العمال رغم نقصهم بسبب الحرب. أدت هذه الظروف إلى جديّة مسؤولي الإدارة في إنشاء إدارات متخصصة لإدارة الأفراد.
- ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، التي ركزت على الإنسان واحتياجاته كوسيلة لرفع الإنتاجية. رأى مايو بشكل خاص أن التحديات المتعلقة بالإنتاجية يمكن معالجتها من خلال الاهتمام بالإدارة المركزة على تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد.
- الحرب العالمية الثانية، التي تطلبت استمرار التركيز على الإنسان كمحور للإنتاج، مما أوجب العناية المتزايدة بإدارة الأفراد.

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا بارزًا في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تركز على أهم الموردين التنظيميين وهم الموارد البشرية، بهدف تحقيق أهدافها

¹ماهر (أحمد) ، مرجع سبق ذكره، ص 35.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

الاستراتيجية وتعزيز الفاعلية التنظيمية ومن أجل الاستخدام الأمثل للموارد البشرية يجب عليها ممارسة الأدوار التالية:¹

الدور الاستشاري: يتجلى في تقديم النصائح والمشورة، وتزويد المديرين على جميع المستويات بالبيانات والمعلومات ذات الصلة بمجال الموارد البشرية.

الدور التنفيذي: وهو ما يتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين من خلال ما تقوم به من وظائف كالاختيار و التدريب و التحفيز .

الدور الوظيفي: وهذا يتم من خلال التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

الدور المشارك: تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة، وخصوصاً في ما يتعلق بالموارد البشرية.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية:

تمتلك أهداف إدارة الموارد البشرية تعدداً وتنوعاً ينبع من طبيعة وحجم المؤسسة، وظروف عملها، ومراعاة دورتها الحياتية، والبيئة التي تتأثر بها. يمكن تلخيص هذه الأهداف على النحو التالي:²

- جذب وتوظيف الكوادر المؤهلة: تسعى هذه الغاية إلى جذب الكفاءات المناسبة للمؤسسة وتوظيفها في الوظائف الملائمة وفقاً لاحتياجاتها.
- تطوير مهارات وقيم العاملين: بمعنى تطوير مهارات وقيم العاملين من خلال التدريب والتطوير لزيادة كفاءتهم وإبداعهم في العمل.
- تحقيق رضا العاملين: تهدف إلى تحقيق رضا العاملين وتلبية احتياجاتهم الاجتماعية والمهنية لتعزيز الثقة والرضا داخل المؤسسة.

¹يرقي (حسين) ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008، ص23.

²صلاح (محمد عبد الباقي) ، مرجع سبق ذكره، ص72.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

- إنشاء نظام أجور عادل ومتوازن.
- بناء قوة عمل مستقرة ومؤهلة: تسعى هذه الغاية إلى بناء قوة عمل مستقرة ومؤهلة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال ومستدام.
- تطوير وتدريب العمالة و المحافظة عليها : تهدف إلى تطوير وتدريب العمالة للحفاظ على مستوى عالٍ من الكفاءة وتطوير قدراتهم لمواجهة التحديات المستقبلية.

المطلب الرابع : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

أولاً: التحديات المعرفية و التقنية:

أحدثت الثورة التقنية والمعلوماتية تحديات جديدة أمام إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، حيث أصبحت تواجه تحديات متزايدة، فبات المورد البشري يعد من أهم العناصر المحدودة التي تسعى المؤسسات لتطويرها والاحتفاظ بها، إذ يعتبر نجاحها على المدى الطويل مرتبطاً بقدرتها على جذب واستبقاء الكوادر البشرية المناسبة التي تسهم في تحقيق التنافسية المطلوبة. وتتركز التحديات المعرفية والتقنية التي تواجه إدارة الموارد البشرية حول:¹

(1) الثورة العلمية و التقنية:

بفضل الثورة العلمية والتقنية، أصبحت التقنيات الحديثة تهيمن على مختلف جوانب الحياة في المجتمعات الحديثة، مما غير طريقة حياة الأفراد ورؤيتهم للعالم، و تقدم التقنية السريع يطرح تحديات كبيرة في مجالات مثل الذكاء الصناعي والاتصالات، ويؤثر على القيم الاجتماعية بشكل كبير حيث تعتمد هذه الثورة على المعرفة العلمية والاستخدام الأمثل للمعلومات، متميزة عن الثورات السابقة باستنادها إلى العقل البشري بدلاً من الموارد الأولية و التطورات التقنية والعلمية تعيد تشكيل الموارد البشرية في المنظمات، مقدمة فرصاً غير مسبوقة

¹ دلهوم (حكيمة) ، استراتيجيات الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، 2011، ص90.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

للتطور والرفاهية، لكنها تطرح أيضاً تحديات للقيم التقليدية واستقرار الإنسان النفسي والفكري.

إدارة التغيير و مقاومته:

أورد العلماء كثيراً من التعريفات للتغيير التنظيمي، فيما يلي نقدم تعريفاً:

يعرف التغيير على "أنه ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد".¹

إدارة التغيير تمثل تحدياً أساسياً لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، حيث تتطلب البيئة المتغيرة تعاملًا فعالاً مع التغييرات الداخلية والخارجية، و يتطلب ذلك تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف وتوظيف أفراد يتمتعون بالمرونة والتنبؤ بالتغيرات للحفاظ على القدرة التنافسية، وتوقع التغييرات قبل حدوثها يعد تحدياً رئيسياً، حيث يساهم في استخدام الموارد البشرية بشكل فعال لتحقيق الأهداف، و مقاومة التغيير تعتبر أيضاً تحدياً بارزاً، وتتمثل في سلوكيات دفاعية عنيفة كاضطرابات ورفض، وسلوكيات ضمنية كفقدان الدافعية وضعف الولاء.²

(2) التنافس العالمي:

في ساحة التنافس الحديثة، تسعى المؤسسات إلى تحقيق التفوق عبر إضافة قيمة لزيائنها وتحقيق التميز، وتلعب الموارد البشرية دوراً أساسياً في هذه العملية، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحويل العمال إلى مورد تنافسي من خلال برامج مختلفة، مما يساهم في تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية، وهو ما جعل تعريف الميزة التنافسية محور اهتمام الخبراء والمحللين الاقتصاديين، فبحسب رؤية بورتر، تنشأ الميزة التنافسية أساساً من القيمة التي يمكن لمؤسسة ما أن

¹ عياضي (عادل)، إدارة التغيير و الموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9 - 10 مارس 2004، ص37.
² بن يوسف (محمد النمران العطيات)، مرجع سبق ذكره، ص114.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

توفرها لعملائها، وفي سياق تحليله للأنشطة الداخلية للمؤسسة التي تتبنى استراتيجية إنشاء القيمة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية باستخدام نموذج سلسلة القيمة، يشير بورتير إلى أن الموارد البشرية تلعب دوراً حيوياً في عملية خلق القيمة التنافسية ويؤكد على أن طريقة إدارة هذه الموارد تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 01: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:

| الميزة التنافسية | دور الموارد البشرية |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تقديم منتج متميز | زيادة الحاجة للتجديد والابتكار زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار |
| امتلاك تكنولوجيا متطورة | التكنولوجيا متاحة أمام الجميع. التكنولوجيا تتطلب مهارات متطورة. العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا المتطورة. |
| التنافس في الأسواق المفتوحة | الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود المنافسة حق مشروع للجميع. المنافسة من خلال رأس المال الفكري |

المصدر: عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص112.

الجدول أعلاه يسلط الضوء على الدور الفعال الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مما يمنحها أهمية استراتيجية في قيادة المؤسسات.

و تسألزم مواجهة التحديات والتكيف مع المنافسة تغييراً في طبيعة وظائف المؤسسة نحو نهج الشبكات وتقليل التهيئة الهرمية، بالإضافة إلى اعتماد استراتيجيات التعاون مع المؤسسات الأخرى لاستقطاب المعرفة من خارج الحدود، وذلك لتحقيق ممارسات تؤدي إلى أداء متفوق للمؤسسات.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

و يتوقع أن تتحول المنافسة المستقبلية إلى مجال يتطلب الذكاء القيادي وإدارة المخاطر بدلاً من الإدارة التقليدية، كما سيتم التحكم في الموارد الفكرية بدلاً من السيطرة على رأس المال والموارد الطبيعية، وبالتالي، يعد رأس المال البشري مفتاح التنافسية في المستقبل.¹

وبناءً على ذلك، فإن المنافسة على جذب العمال ذوي المعارف والمهارات المهنية لن تقتصر على الحدود الوطنية، بل ستتسع لتشمل الساحة العالمية ففي هذه البيئة التنافسية، يُعتبر المورد البشري مصدراً حيويًا للإبداع والابتكار، ولخلق القيم في المؤسسات، نظراً لقدراته العقلية والمعرفية التي تُعدّ رأسمالاً حقيقياً، وبالتالي يجب استثمار هذا المورد وتوظيفه بشكل إيجابي وفعال.²

ثانياً: التحديات التنظيمية و التشريعية:

(1) إعادة هيكلة المنظمات الحكومية:

تعني إعادة الهيكلة تحديث مجموعة الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتحقيق أهداف مثل تقليل التكاليف وتعزيز كفاءة الأداء، واحدة من الطرق التي تُستخدم لتحقيق هذه الأهداف هي تقليل قوة العمل وإدارة العمالة الزائدة.³

و لقد تبنت المؤسسات الاقتصادية، بفعل التوجهات العالمية، تقديم خدمات اجتماعية لموظفيها، مثل الإسكان والترفيه والرعاية الصحية.⁴ ومع عمليات إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة، ستواجه هذه المؤسسات تحديات متعددة تتعلق بمواردها البشرية، منها:

- انخفاض مستوى الروح المعنوية للموظفين وتأثيره على الإنتاجية.

² بثينة (حسين عمارة)، العولمة و تحديات العصر و انعكاساتها على المجتمع المصري، دار أمين للطبع و النشر و التوزيع، مصر، 2000، ص42.

² السلمي (علي)، إدارة الموارد البشرية - فلسفة جديدة، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2000، ص46.

³ خطاب (عايدة)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، المكتبات الكبرى، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999، ص169.

⁴ مدني (حرفوش)، الطريق إلى إعادة اختراع الحكومة و إدارة الجودة الشاملة، مكتبة أنس الوجود، عمان، 1996، ص ص89-91.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

- ضعف الثقة والولاء لدى العاملين نتيجة الشعور بعدم العدالة في عملية الهيكلة.
 - زيادة التكاليف المتعلقة بتعويض الموظفين المستغنى عنهم.
 - انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين نتيجة للتغيرات الهيكلية.
- في هذا السياق، يعتبر هيز و بلاقينز جهود إعادة الهيكلة الحالية في إدارة الموارد البشرية على المستوى العالمي تحدياً مستمراً لنظام الخدمة العامة وللمهنيين في هذا المجال،. ويشيرون إلى أن النجاح في عمليات الإصلاح وإعادة الهيكلة لا يمكن تحقيقه بدون مشاركة فعالة من محترفي الموارد البشرية ومسؤولي الإدارة العامة.¹

(2) تقادم التشريعات والقوانين:

التشريعات والقوانين تشكل الإطار القانوني الذي يحدد نطاق عمل المؤسسة وينظم نشاطاتها الخارجية. يتألف هذا الإطار من مجموعة القوانين الإدارية التي يُعدّها المشرع لتنظيم عمل المؤسسة.

تتعرض إدارة الموارد البشرية لتغيرات مستمرة في ظل التقدم الاقتصادي ، سواء في البيئة المحلية للمؤسسة أو البيئة العالمية، ومن هذه التغيرات:²

- زيادة الضغوط البشرية لتحسين ظروف العمل والحفاظ على رضا الموظفين.
- الحاجة إلى توفير خيارات متنوعة في التعويضات والأجور.
- التعامل مع التكاليف المرتفعة للرعاية الصحية من خلال تطبيق سياسات وتشريعات تضمن رعاية صحية ممتازة للموظفين.
- تحقيق المساواة بين الفرص الوظيفية المتاحة للرجال والنساء.
- إيجاد توازن بين احتياجات العمل والحياة الشخصية للموظفين.

¹ HAYS (S), And GREGORY (P), *Human Resource Management Best practices and Globalization: the Universality of Commin Sense*, Public Organization, Review 2002, P P337-348.

² فريحات (علي عبير) ، المؤسسات و منظمات الأعمال في ظل العولمة ، المؤتمر السنوي العاشر: إدارة الأزمات و الكوارث البيئية في ظل المتغيرات و المستجدات العالمية المعاصرة ، القاهرة، 2005، ص783.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات متعلقة بتحديث التشريعات والقوانين، مما يستدعي اعتماد المعايير الدولية و يتطلب هذا الأمر إجراء إصلاحات شاملة في أنظمة وتشريعات الموارد البشرية، من بين هذه الإصلاحات تحسين ظروف العمل وتطوير هياكل الأجور، بالإضافة إلى تعزيز الحماية الاجتماعية للعاملين.

ثالثاً: تقلبات سوق العمل :

1) التنوع في مزيج القوى العاملة:

قامت العديد من الدراسات بتحليل قوة العمل وتحديد عدة اتجاهات تؤثر بشكل مباشر على ثقافة العمل الحديثة، ومن بين هذه الاتجاهات يبرز التنوع في مزيج القوى العاملة. يُفهم التنوع هنا كتعدد هويات العاملين في المنظمة، مثل التنوع في العرق، والجنس، والعقيدة، والقدرات الجسدية، والعمر، والحالة الاجتماعية، بالإضافة إلى المستوى الاقتصادي والتعليمي والخلفيات الثقافية. كما يشمل التنوع أيضاً أنماط السلوك المتنوعة مثل نمط الاتصال وطريقة العمل¹.

إدارة التنوع في قوى العمل تعتبر واحدة من التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية، ويعود ذلك إلى عدة أسباب تشمل ما يلي:

- الضغوط المتنامية لتوفير فرص العمل لذوي الاحتياجات الخاصة.
- فتح الفرص الوظيفية لطلاب الجامعات، الذين يسعون للانضمام إلى سوق العمل أثناء دراستهم.
- تحديات اندماج النساء في بيئة العمل بشكل منظم.
- مشاكل التمييز والفرقة العرقية، والشعور بالتفوقية، نتيجة لانتماء أفراد الفرق العمل إلى ثقافات أو أعراق مختلفة.

¹ HAYS (S) and others , public personnel administration : problem and prospects, 4th Edition, prentice Hall, New jersey ,2003 ,P241

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

(2) عدم موائمة مخرجات التعليم مع متطلبات العمل :

ترتبط العلاقة بين التعليم وسوق العمل بشكل دينامي، حيث يتوجب على التوازن المستقبلي أن يكون قادراً على التكيف مع التغيرات في عناصر الطلب على الأقل. فقد أظهرت دراسات عديدة عدم توافق مخرجات التعليم بشكل عام، والتعليم الجامعي بشكل خاص بالوطن العربي مع احتياجات منظمات القطاع الحكومي والخاص من الموارد البشرية الملائمة.

أحد الأسباب التي تؤدي إلى هذا الوضع هو الاعتماد على النهج التقليدي في نظم التعليم، الذي يميل إلى التكرار والحفظ دون التركيز على تطوير مهارات التحليل والتفكير النقدي و هذا النهج يُعرف بتعزيز الحشو الذهني بالمعلومات دون تعزيز القدرات العقلية، ونتيجة لهذا النهج، فإن مخرجات التعليم لا تلبي بشكل كافي احتياجات المجتمعات التنموية. علاوة على ذلك، كلما كانت الجهات المسؤولة عن التعليم أبعد عن الواقع العملي في المؤسسات التي يتم توظيف الخريجين فيها، كلما زادت الفجوة بين المهارات والقدرات المطلوبة وتلك المتاحة لدى العمال و هذه الفجوة هي مشكلة شائعة تعاني منها العديد من البلدان النامية، بما في ذلك الجزائر.¹

(3) تقادم مهارات وخبرات العاملين :

في نهاية العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، ارتفع الطلب على المهارات التقنية العالية والعمالة الفنية المؤهلة و مع تقدم التقنية زاد الطلب على المهارات المتطورة المتناسبة مع هذا التقدم، ولا سيما في مجالي المعلومات والاتصالات، وندرة الكفاءات المؤهلة تشكل تحدياً كبيراً لإدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام، لذا يندرج تقادم رأس المال البشري ضمن التحديات التي تواجه المنظمات عمومًا وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

¹داداي عدون (ناصر) ، مرجع سبق ذكره ، ص280.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

و لقد تغيرت المجتمعات بشكل كبير عبر العصور، حيث تحولت من مجتمعات زراعية إلى صناعية، ثم إلى مجتمعات تركز على الخدمات ، ومع هذه التحولات، تغيرت المهارات المطلوبة في كل مرحلة ، وقد أدى هذا التحول إلى نقص شديد في المهارات المطلوبة لأداء الوظائف الجديدة التي تتطلب مهارات فنية عالية، وهذا النقص يظهر بوضوح في الدول النامية، في القرن الحادي والعشرين يواجه الأفراد تحدياً في توفير القدرات والمهارات الضرورية للتعامل مع متطلبات سوق العمل الحديثة.¹

من الواضح من المناقشة السابقة أن إدارة الموارد البشرية ستواجه تحديات كبيرة في تطوير مهارات وقدرات العاملين في المستقبل ، و أشارت الدراسات إلى ضعف إنتاجية المجتمعات العربية، وذلك جزئياً بسبب نقص في أنظمة التعليم والتدريب المستمر. هناك العديد من التحديات التي تواجه المنظمات في تقادم المهارات الفنية، منها:²

- نقص التمويل الكافي للتدريب وإعادة التأهيل، مما يؤدي إلى عدم تدريب الجميع في الوقت المناسب.
- قلة الوقت المخصص للتدريب، وغالباً ما يتم ذلك في نهاية يوم العمل أو في أماكن العمل، مما يؤثر سلباً على تركيز المتدربين.
- عدم وجود خطة مسطرة للتدريب، مما يؤدي إلى تنفيذ التدريب بشكل عشوائي وغير منظم وفقاً لتعليمات الإدارة العليا، وغالباً ما لا يتم اعتبار التدريب ضمن آليات الترقيّة في كثير من المنظمات الحكومية.
- التركيز على تدريب العاملين في الإدارات الدنيا دون الاهتمام بتدريب الإدارات الوسطى والعليا.

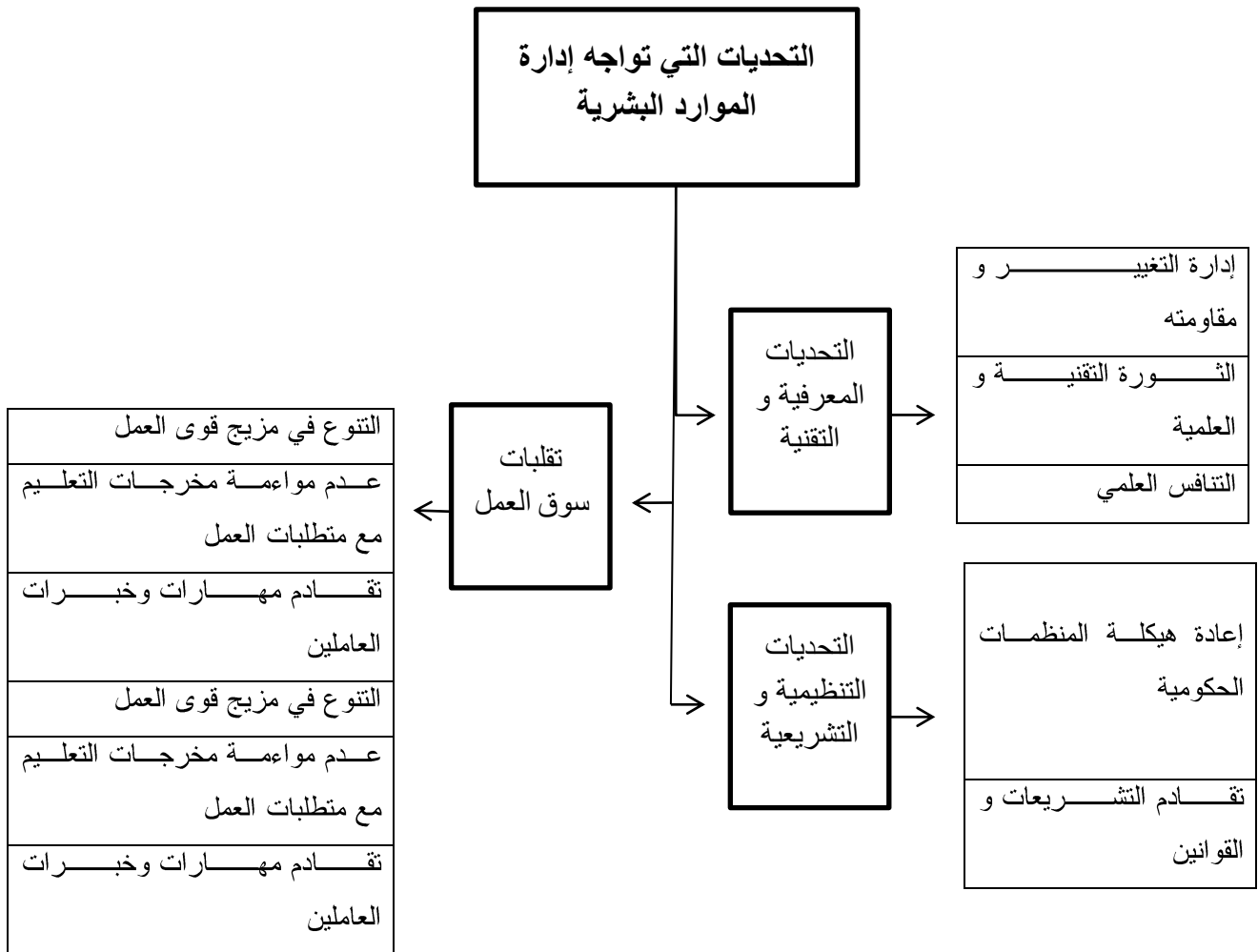
¹ راوية (حسن) ، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدا الجامعية ، الإسكندرية، 2002، ص 22-23.

² شعبان (حسن محمد) ، التحديات المعاصرة أمام إدارة الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها ، مجلة الإدارة العامة، مج 46، العدد 4، الرياض 2006، ص ص 669-670.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

بعدها رأينا أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية أردنا تلخيصها في الشكل الآتي:

الشكل رقم 01: أنواع التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب.

يمثل الشكل رقم 01 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية تم تصنيفها إلى تحديات معرفية و تقنية و تحديات تنظيمية و تشريعية، و تقلبات سوق العمل .

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية:

في عصر العولمة والتطور التكنولوجي المتسارع، أصبحت الإنتاجية أمراً حيوياً لاستمرارية نجاح المؤسسات وتنافسها في السوق العالمي، ومن أجل تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، لعبت إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً وحاسماً، فقد أدركت المؤسسات أن أهم ثروتها هي موظفوها، وبالتالي، يتوجب عليها استثمار الوقت والجهد في تطوير وإدارة هذه الموارد البشرية بشكل فعال.

تتمثل مهمة إدارة الموارد البشرية في توجيه وتنظيم قوى العمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة بأقصى كفاءة ممكنة، وتحقيق الاستفادة القصوى من مهارات وإمكانات الموظفين. تعتمد فعالية هذه العملية على عدة جوانب مترابطة، منها: اختيار الموظفين المناسبين، وتدريبهم وتطوير قدراتهم، وتحفيزهم، وإدارة الأداء بشكل فعال.

المطلب الأول: سياسة التوظيف:

(1) مفهوم التوظيف:

لغة: التوظيف اسم من فعل وظف، يوظف، توظيفا، و يراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه، و هكذا توظف الأموال للحصول على أرباح و فوائد منها، ويستخدم العمال و الموظفون قصد إنتاج سلع و خدمات جديدة.¹

اصطلاحا: هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين، و هو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل، و فيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات و واجبات محددة في المنظمة، أما مصطلح التشغيل. فيراد به ملئ أو سد منصب كان شاغرا.²

¹المنجد في اللغة و الإعلام، الطبعة 24، دار الشرق، لبنان، 1973، ص265.

²بوراس (شافية)، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة 2005-2007، مذكرة ماجيستر في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2008، ص10.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

و يمكن تعريف التوظيف كما يلي: عملية التوظيف تُعدّ عملية حيوية في أي منظمة، حيث تهدف إلى اكتشاف الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة فيها، يتم ذلك من خلال جهود استقطاب موجهة نحو جذب الكوادر البشرية المناسبة، وإقناعها بالالتحاق بالمنظمة و بعد ذلك يتم اختيار الأفضل من بين المتقدمين، وتعيينهم بشكل مؤقت لمرحلة التجربة و خلال هذه المرحلة، يُقيّم أداء الموظفين الجُدد، وفي حالة نجاحهم في إثبات كفاءتهم، يتم تعيينهم بشكل دائم، أما إذا فشلوا في تحقيق الأداء المطلوب، فإنهم يُفصلون عن العمل.

(2) أهمية التوظيف:

عملية التوظيف تُعدّ أحد العناصر الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تتولى إدارة الموارد البشرية مهمة إدارة شؤون الموظفين وتنظيم حياتهم المهنية، تشمل هذه العمليات عدة وظائف من بينها توظيف الوظائف الشاغرة واستقطاب الموارد البشرية اللازمة، تهدف عملية التوظيف إلى تحقيق التوافق بين احتياجات الوظيفة والمهارات والقدرات للشخص المناسب لها، وبالتالي ضمان وجود الفرد الملائم في المكان المناسب، و يؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها والتنافس في السوق.

(3) أسباب التوظيف:

هناك العديد من الأسباب التي تستدعي اللجوء إلى عمليات التوظيف لملء المناصب الشاغرة في المؤسسات، سواء كان ذلك بسبب مغادرة الموظفين لمناصبهم أو بسبب ظهور احتياجات جديدة. من بين هذه الأسباب الرئيسية:¹

- التقاعد: يعتبر التقاعد أحد الأسباب الرئيسية لشغور المناصب، حيث يتم ترك المناصب التي كانت تشغلها الموظفين بعد انتهاء فترة الخدمة القانونية لديهم.
- الوفاة: في حالة وفاة الموظف، يحدث شغور في المنصب الذي كان يشغله، مما يستدعي تعيين موظف جديد لتعويضه.

¹ السلمي (علي)، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، ط2، 1998، ص17.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

- الاستقلالية: يحدث شغور المناصب عندما يقرر الموظف الخروج من وظيفته بشكل نهائي واختياري، مما يتطلب تعيين شخص جديد لتعويضه.
- إنهاء الخدمة: يتم إنهاء خدمة الموظف بقرار من الإدارة لأسباب معينة، مما يؤدي إلى شغور المنصب الذي كان يشغله.
- الترقية: عندما يتم ترقية الموظف إلى منصب أعلى، يترك المنصب السابق شاغراً ويحتاج إلى تعيين شخص جديد لتوليئه.
- النقل: عند نقل الموظفين إلى مناطق أخرى خارج المؤسسة، يترك المنصب الذي كانوا يشغلونها شاغراً وتحتاج إلى تعويض.
- نمو وتوسع المؤسسة: يترتب عن نمو المؤسسة زيادة في المسؤوليات والتحديات، مما يستدعي إنشاء مناصب جديدة تحتاج إلى تعيين موظفين لشغلها.
- الاجازة المفتوحة: في حالة دخول الموظف في حالة اجازة مفتوحة بسبب مرض أو ظروف شخصية، قد يؤدي ذلك إلى شغور المنصب الذي كان يشغله ويتطلب تعيين شخص جديد لتعويضه.

4) العمليات الأساسية في التوظيف:

وهي ثلاثة عمليات نقدمها مع الشرح فيما يأتي:

❖ عملية الاستقطاب:

يشير مصطلح الاستقطاب إلى عملية اكتساب الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، استناداً إلى تحليلها للاحتياجات الحالية والمستقبلية وتصميم برامج تجذب وتحفز المتقدمين المحتملين للعمل فيها و يقوم الاستقطاب بتحقيق توازن بين حاجة المنظمة الفعلية للموارد البشرية وبين إثارة الاهتمام والرغبة لدى المرشحين المحتملين للالتحاق بالعمل فيها وهذا يتطلب تنافساً بين احتياجات المنظمة وتطلعات المتقدمين، حيث يساعد عملية الاستقطاب في جذب أفضل الكفاءات والمواهب التي تلبي احتياجات المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.¹

¹وصفي (عمر عقيلي)، إدارة الموارد البشرية – بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع ، حلب، 2005، ص273.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

❖ **عملية الاختيار:** عملية الاختيار تشير إلى سلسلة من الخطوات التي تبدأ بإعلان الوظائف الشاغرة وتنتهي باتخاذ قرار التعيين للأفراد الذين يتمتعون بالصلاحيات الكافية لشغل تلك الوظائف.¹

❖ **عملية التعيين:** عملية التعيين تُعتبر الخطوة النهائية في عملية التوظيف، حيث يتم إصدار القرار بتعيين المرشح في وظيفة محددة بقسم أو إدارة معينة، ابتداءً من تاريخ معين. ينتج عن هذا القرار تحديد حقوق وواجبات ومسؤوليات وظيفية للموظف.²

(5) دور التوظيف في تحسين الانتاجية في المؤسسة:

على حسب ما رأينا من قبل من مفهوم و تعاريف التوظيف يمكننا أن نقول أن دور التوظيف في تحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية يتمثل في عدة نقاط أساسية:

- ✓ اختيار الكفاءات الصحيحة: يتيح التوظيف الجيد للمؤسسة اختيار الأفراد المناسبين الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات اللازمة للمناصب الشاغرة، مما يسهم في تشكيل فريق عمل متميز وقادر على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.
- ✓ زيادة رضا الموظفين: يزيد اختيار الموظفين بعناية من شعورهم بالرضا والثقة في بيئة العمل، مما يعزز استعدادهم لتقديم أداء متميز والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ توجيه الجهود نحو الأهداف: يساعد التوظيف الفعال في توجيه الجهود والموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال، من خلال اختيار الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات والتحفيز لتحقيق النجاح.
- ✓ الحد من تكاليف التدريب والتطوير: يُقلل التوظيف الجيد من الحاجة إلى التدريب والتطوير الطويلة الأمد، نظراً لاختيار المرشحين الذين يمتلكون بالفعل المهارات والخبرات المطلوبة، مما يوفر الوقت والموارد المالية للمؤسسة.

¹الكبسي (عامر خضير) ، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص102.

²مرسي (جمال الدين محمد) ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص273.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

✓ تعزيز الأداء العام للمؤسسة: يسهم وجود فريق عمل مؤهل ومتكامل في تعزيز الأداء العام للمؤسسة وزيادة تنافسيتها في السوق، مما يعزز فرص نجاحها وتحقيق التطور والنمو المستقبلي.

المطلب الثاني: تكوين الأفراد:

بعد ما رأينا في المبحث السابق توظيف الأفراد الآن ننتقل إلى المرحلة الثانية و هي تكوين الأفراد.

(1) مفهوم التكوين:

عملية التكوين هي عملية تهدف إلى تعديل سلوك الفرد من خلال تطوير قدراته وزيادة إنتاجيته ، و تعتبر عملية عندما تُنظر إليها من منظور تطبيقي وفيما يلي بعض المفاهيم المتعلقة بعملية التدريب:

التعريف الأول: التكوين هو مجموعة من الأنشطة التعليمية المنظمة التي تهدف إلى نقل المعرفة والمهارات وتشكيل التوجهات للأفراد والجماعات، بهدف تمكينهم من التكيف مع بيئتهم الاجتماعية والمهنية، وتحقيق كفاءة أفضل في سياق العمل والتنظيم.¹

التعريف الثاني: التكوين هو توظيف المعلومات والمهارات والاتجاهات المتعلقة في البيئة العمل بعد المشاركة في التدريب.²

التعريف الشامل: وظيفة التكوين في المؤسسة تهدف إلى تحقيق تغييرات في أداء العاملين، من خلال تمكينهم من اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة و يتمثل هدف هذه التكوينات في تزويد الموظفين بالمعرفة الجديدة والمهارات ذات المستوى العالي، التي تساعدهم في أداء أعمالهم بكفاءة، وتمكنهم من مواكبة جميع التغييرات التي قد تطرأ في بيئة العمل.³

¹ بوحفص (عبد الكريم) ، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص37.

² الطعاني (حسن احمد) ، التدريب الاداري وفق رؤية تطويرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص17.

³ يحيوي (عبد القادر) ، عبد الغاني مولودي، دور فعالية التكوين و أقره على أداء العاملين في المؤسسات

الاقتصادية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، عدد 01، أبريل 2022، ص224.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

(2) مراحل العملية التكوينية: للعملية التكوينية عدة مراحل يمكنها أن نعددها في خمسة مراحل:¹

المرحلة الأولى: مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية:

تحديد الاحتياجات التكوينية يعد عنصراً أساسياً في عملية التكوين، حيث يساهم في جعل النشاط التدريبي ذو هدف واضح يخدم المنظمة والمتدربين على حد سواء، مما يوفر الجهد والنفقات و عندما نشير إلى وجود احتياج تدريبي في مؤسسة ما فإن التكوين المنظم والمخطط يمكن أن يسد هذا النقص أو يغطي تلك الفجوة و يساعد التكوين في تعزيز الأداء المطلوب في المؤسسة أو في الوظائف أو لدى الأفراد، عن طريق تقليل الاختلاف بين الوضع الحالي والوضع المطلوب.

المرحلة الثانية: مرحلة تصميم البرنامج التكويني:

مرحلة تصميم البرامج التكوينية تعدُّ أحد أهم مراحل العملية التدريبية، نظراً لتعقيد عناصرها المُتشابكة، فتصميم البرنامج يشمل عدة جوانب، مما يجعلها عملية ليست بالسهولة، بل هي عملية مُعقدة تتأثر بالتحويلات والعوامل داخل النظام التكويني وخارجه ، ويعتمد نجاح البرنامج بشكل أساسي على تصميمه بدقة واحترافية، وضمان توافقه مع احتياجات المتدربين وأهداف التكوين.

المرحلة الثالثة: مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني:

مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي تمثل جزءاً أساسياً في عملية التدريب، حيث يتم تنفيذ البرنامج وفقاً للخطة المعدة مسبقاً، وتحدد هذه المرحلة نجاح أو فشل البرنامج التدريبي ويقوم المدرب خلال هذه المرحلة بتوجيه الجلسات التدريبية وتطبيق استراتيجيات التعلم المختلفة ، كما توفر الخطة التنفيذية التوجيه للمدرب حول محتوى الجلسة وترتيبها الزمني، وتضمن استخدام الوقت بكفاءة وتجنب الانحراف عن أهداف البرنامج التدريبي و تتضمن هذه المرحلة ثلاث خطوات

¹ يحيوي (عبد القادر) ، مرجع سبق ذكره، ص ص224-225.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

رئيسية، وهي: جمع المعلومات ذات الصلة بالبرنامج التدريبي، وتحديد المحتوى التدريبي، وتنظيمه بشكل منطقي وتسلسلي لضمان فعالية العملية التدريبية.¹

المرحلة الرابعة: مرحلة تقييم البرنامج التكويني:

مرحلة تقييم البرنامج التدريبي تهدف إلى قياس كفاءته وفاعليته في تحقيق الأهداف المحددة له و يتم التقييم خلال وبعد عملية تنفيذ البرنامج التدريبي، وتتضمن عملية التقييم استخدام نماذج معينة مثل نموذج كير كباتريك حيث يُركز هذا النموذج على عدة جوانب منها: تقييم ردود الفعل من المتدربين، وتحليل التعلم والسلوك، وقياس النتائج المحققة.

المرحلة الخامسة: مرحلة التمكين:

عملية التمكين تعني اكتساب القوة والمسؤولية اللازمة لاتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الخطط، وخاصة تلك المتعلقة بالوظائف، واستخدام الخبرة المتاحة للموظفين لتحسين أداء المؤسسة. كما تتضمن هذه العملية نقل المسؤولية بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، وفي هذا السياق، يتحمل المرؤوس المسؤولية عن جودة القرارات والأداء.

(3) أهمية التكوين: تأتي العملية التكوينية بأهمية بالغة للأفراد والمؤسسات على

السواء، حيث تشمل الفوائد التالية:²

- تعزيز وتحسين المعارف والمهارات اللازمة للعمل على جميع مستويات المنظمة.
- يساهم التكوين في تمكين المؤسسة من حل المشكلات واتخاذ القرارات بفعالية أكبر.

¹الطاهر (نعيم ابراهيم) ، تنمية الموارد البشري، دار عالم الكتب الحديث ، عمان ، 2009 ، ص ص272-273.

²الطائي (يوسف حجيم) ، ولفضل (عبد الحسين مؤيد)، والعبادي (هاشم فوزي) ، ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص273.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

- يساعد على تجديد وإثراء المعرفة المطلوبة لصياغة وتنفيذ أهداف المؤسسة وسياساتها.
- يربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، مما يعزز الارتباط والتفاعل الإيجابي.
- يستهدف التكوين علاج نقص المهارات لدى الأفراد وتخطي معوقات الأداء، مما يعزز تطوير القدرات الذاتية للإدارة ويعزز رفاهية العاملين.

(4) دور تكوين الأفراد في تحسين الانتاجية في المؤسسة:

تكون تدريب وتطوير الأفراد دوراً حيوياً في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية بعدة طرق:

- ✓ تحسين المهارات والمعرفة: يساعد تدريب الأفراد على تطوير مهاراتهم واكتساب المعرفة الجديدة التي تساهم في تنفيذ المهام بفاعلية وفعالية أكبر.
- ✓ زيادة الكفاءة والفعالية: بتحسين مستوى المهارات والمعرفة للأفراد، يمكنهم القيام بمهامهم بشكل أكثر كفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل.
- ✓ تعزيز الابتكار والإبداع: من خلال توفير التدريب المناسب، يشجع الأفراد على التفكير بشكل إبداعي والبحث عن حلول جديدة وطرق أفضل لأداء المهام، مما يساهم في تحسين العمليات وزيادة الإنتاجية.
- ✓ تعزيز رضا العاملين: يرتبط توفير التدريب والتطوير بتحسين رضا العاملين، حيث يشعرون بأهمية ودعم المؤسسة لتطوير قدراتهم وتحسين مهاراتهم، مما يزيد من مستوى الالتزام والإنتاجية.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

المطلب الثالث: التواصل الفعال بين الأفراد:

(1) مفهوم التواصل :¹

التواصل يعني نقل الأفكار والمشاعر والمعلومات والرغبات، سواء بالكلام أو باستخدام الرموز والكلمات والصور والإحصائيات، بهدف إقناع الآخرين أو التأثير على سلوكهم، وهو العملية التي يخلق فيها الأفراد معلومات متبادلة ليصلوا إلى فهم مشترك .

مفهوم الاتصال في سياق المؤسسة يعبر عن عملية نقل وتبادل المعلومات داخلها وخارجها، حيث يُعتبر وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أفراد المؤسسة و يلعب هذا النوع من الاتصال دوراً هاماً في تعزيز التماسك داخل المؤسسة، كما يُمكنه الرئيس من تحقيق التأثير المرجو في دفع العاملين نحو تحقيق الأهداف المحددة ، ويُعتبر الاتصال أداة أساسية لتحقيق التغيير في السلوك البشري.

(2) دور التواصل في تحسين الانتاجية في المؤسسة:

ترتبط زيادة إنتاجية أي مؤسسة بعدة عوامل، مثل الثقافة التنظيمية وكفاءة سير العمل ومستوى مشاركة وتماسك الموظفين. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تواصل فعال بين أفراد المؤسسة، لذا سنقدم لكم فهماً شاملاً للتواصل الفعال بين الموظفين وتأثيره الإيجابي على الإنتاجية، ويمكن تلخيصه في النقاط التالية:

✓ **زيادة الشفافية:** التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة يسهم بشكل كبير في تعزيز شفافية المنظمة، بالإضافة إلى بناء الثقة والوضوح بين أعضاء الفريق. يؤدي التدفق السلس للمعلومات إلى تعزيز فهم الموظفين لمتطلبات العمل، مما يجعلهم ملتزمين وقادرين على المشاركة المستمرة، وهو ما يعزز بدوره إنتاجية مكان العمل.

¹ مسرحد (بلال) ، الاتصال الداخلي في المؤسسة و أثره في تفعيل أداء العنصر البشري، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر، 2009، ص4.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

- ✓ **بناء فرق عمل فعالة قادرة على العمل الجماعي:** التواصل الفعال يشكل عاملاً أساسياً في بناء فريق عمل قادر على التعاون، حيث يقلل من حدوث التباسات والصراعات في مكان العمل. يسهم التواصل الجيد في تعزيز التناغم بين أفراد الفريق، مما يمكّنهم من تحمل المسؤوليات وحل المشكلات المختلفة التي قد تواجههم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ **التعزيز من مشاركة العاملين:** إذا كنت ترغب في فهم أهمية التواصل الفعال بين الموظفين وتأثيره على الإنتاجية، يمكن القول إنه يُعتبر عنصراً حيوياً في تعزيز العلاقة بين الإدارة والموظفين، مما يدفع العاملين للتفاعل بسرعة مع قيم المؤسسة والمشاركة الفعّالة في مختلف مشاريعها ويعود ذلك لتلقي الموظفين للتوجيهات والمعلومات بوضوح حول المشاريع المختلفة، والحصول على التوجيهات اللازمة أثناء العمل، مما يُمكنهم من أداء المهام بفعالية أكبر وتجنب حدوث الأخطاء.
- ✓ **الحصول على بيئة عمل أفضل:** استخدام أساليب فعّالة للتواصل بين أفراد الفريق يُعتبر مفتاحاً في خلق بيئة عمل مناسبة، حيث تُسهم في تعزيز أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، فالإتصال الفعال يضمن توافر المعلومات في الوقت المناسب دون الحاجة لإنفاق وقت طويل في البحث عنها، كما يُسهم في تجنب الانتظار المطول للردود من الإدارة أو الزملاء، وبالتالي يُمكن من استغلال الوقت بشكل فعّال في أداء المهام بدلاً من إضاعته.
- ✓ **الحد من نشوء نزاعات في مكان العمل:** تنشأ العديد من التحديات والاحتكاكات بين أفراد الفريق في بيئة العمل نتيجة لسوء التواصل، مما يؤدي إلى تكوين علاقات سلبية وتدهور البيئة العملية. ومع ذلك، يمكن لتحسين جودة التواصل أن يقلل من احتمالية حدوث سوء الفهم والصراعات، وذلك من خلال اعتماد أساليب اتصال تشجع على الاستماع الفعال وتقبل التنوع الفردي بشكل بناء يحقق أهداف الفريق ويعزز الإنتاجية.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

3) كيف يمكن للمؤسسات تحقيق التواصل الفعال للموظفين:

تحقيق التواصل الفعال بين الموظفين في المؤسسات يمكن أن يكون مفتاحًا لتعزيز الإنتاجية. هنا بعض الطرق التي يمكن للمؤسسات اتباعها لتحقيق ذلك:

- توفير قنوات اتصال متعددة: يجب على المؤسسات توفير مجموعة متنوعة من القنوات للتواصل مثل الاجتماعات الدورية، والبريد الإلكتروني، والمنصات الرقمية الداخلية، والردشة الفورية. هذا يساعد على تمكين الموظفين من التواصل بسهولة وفعالية.
 - تعزيز ثقافة الاتصال: يجب أن تشجع المؤسسات على ثقافة الاتصال المفتوحة والشفافة، حيث يشعر الموظفون بالراحة في التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم دون خوف من العواقب.
 - توجيه التواصل نحو الأهداف الاستراتيجية: يجب أن يكون التواصل موجّهًا نحو تحقيق أهداف المؤسسة، مما يعني ضرورة توجيه الموظفين بشكل واضح حول الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
 - تقديم التدريب على المهارات الاتصالية: يمكن للمؤسسات تقديم برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات التواصل الفعالة بين الموظفين، بما في ذلك التواصل اللفظي والكتابي والاستماع الفعال.
 - استخدام التكنولوجيا: يمكن استخدام التكنولوجيا لتعزيز التواصل، مثل استخدام منصات الشبكات الاجتماعية الداخلية لتبادل الأفكار والمعلومات بين الموظفين.
 - تشجيع التعاون والعمل الجماعي: يجب أن تعزز المؤسسات ثقافة التعاون والعمل الجماعي، حيث يمكن أن يساهم ذلك في تحقيق التواصل الفعال وتحسين الإنتاجية.
- من خلال تبني هذه الإجراءات، يمكن للمؤسسات تعزيز التواصل الفعال بين الموظفين وبالتالي رفع مستوى الإنتاجية وتحسين أداء العمل.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

المطلب الرابع: دور التكنولوجيا في تعزيز إدارة الموارد البشرية :

(1) مفهوم التكنولوجيا:

المصطلح "التكنولوجيا" هو مركب من الكلمتين اليونانية "techne"، التي تعني الحرفة أو الصنعة أو الفن، و "logy"، وهي لاحقة تعني العلم. يُعتبر الجزء الأول من "technology" مشتقاً من الكلمة الإنجليزية "technique"، التي تشير إلى التقنية أو الأداء التطبيقي. وبناءً على الصلة اللغوية والمعنوية بين الكلمات اليونانية والإنجليزية، يُفسر المصطلح "التكنولوجيا" على أنه العلم الذي يُعنى بتحسين الأداء والتطبيق العملي للفكرة، حيث تُعتبر الحرفة والصنعة جوانب تطبيقية للفكرة.¹

يُعنى مصطلح "التكنولوجيا" بجميع الابتكارات والتقنيات الحديثة والتقليدية التي يستخدمها الإنسان في تلبية احتياجاته اليومية.²

(2) الاهداف العامة للتكنولوجيا:

- **توفير الوقت:** يتمثل في زيادة سرعة الإنجاز، حيث يمكن أن يتم إنجاز ما كان يستغرق عامًا بواسطة التكنولوجيا التقليدية في شهر بفضل التكنولوجيا المعاصرة. وبذلك، تعني توفير الوقت زيادة الوقت المتاح للإنسان عن معدله الطبيعي، مما يتيح له القيام بمزيد من الإنجازات.
- **توفير الجهد:** يتعلق بزيادة طاقة وقدرة الإنسان على الأداء، حيث تمنحه التكنولوجيا إمكانية القيام بمزيد من الأعمال بجهد إضافي يفوق قدرته الطبيعية.
- **توفير التكاليف:** يشير إلى تعزيز القدرات الاقتصادية للإنسان وتحقيق توفير في التكاليف، ويعد نتيجة طبيعية لتوفير الوقت والجهد.³

¹الفرجاني (عبد العظيم) ، التكنولوجيا و تطوير التعليم، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2002، ص23.
²حسنيين (شفيق)، الإعلام الجديد تكنولوجيا جديدة في عصر ما قبل التفاعلية، دار فكر و فن للطباعة و النشر، ط1،

2010، ص ص17-18.

³الفرجاني (عبد العظيم) ، مرجع سبق ذكره، ص ص27-28.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

- **تعزيز الكفاءة:** تهدف التكنولوجيا إلى تعزيز كفاءة العمل وجودة الإنتاج من خلال استخدام الأدوات والتقنيات المناسبة، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتحقيق أهدافها بفعالية.
 - **تحسين الاتصال وتبادل المعلومات:** تساهم التكنولوجيا في تحسين وتسهيل عمليات الاتصال داخل المؤسسة وخارجها، وتساهم في تبادل المعلومات بسرعة وفعالية بين العاملين، مما يعزز التعاون والتنسيق بين الأقسام ويساهم في اتخاذ القرارات السريعة والمستنيرة.
 - **تعزيز الابتكار والتطوير:** تهدف التكنولوجيا إلى تعزيز عمليات الابتكار والتطوير داخل المؤسسة من خلال توفير أدوات ومنصات تساعد على ابتكار وتطوير منتجات جديدة وتحسين العمليات القائمة، مما يساهم في تحقيق تفوق تنافسي ونمو مستدام.
- (3) دور التكنولوجيا في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية و تحسين الانتاجية في المؤسسة:**
- تلعب التكنولوجيا دوراً هاماً في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية و تحسين الإنتاجية من خلال عدة جوانب نذكرها فيما يلي :
- **برمجة المهام المتكررة:** يمكن للتكنولوجيا برمجة العديد من المهام المتكررة التي تستهلك وقت موظفي إدارة الموارد البشرية، مثل إدخال بيانات الموظفين و معالجة الرواتب و إدارة الإجازات فيؤدي ذلك إلى تحرير وقت موظفي إدارة الموارد البشرية ل التركيز على المهام الأكثر أهمية مثل التخطيط الاستراتيجي و تطوير الموظفين.
 - **تحسين عملية التوظيف:** يمكن للتكنولوجيا استخدامها لتحسين عملية التوظيف من خلال نشر الوظائف عبر الإنترنت و فرز السير الذاتية و إجراء المقابلات عبر الفيديو فيؤدي ذلك إلى تسريع عملية التوظيف و اختيار المرشحين المناسبين و خفض تكلفة التوظيف.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

● تعزيز التواصل والتعاون:

يمكن للتكنولوجيا تعزيز التواصل والتعاون بين موظفي إدارة الموارد البشرية و الموظفين الآخرين في جميع أنحاء المؤسسة و يمكن استخدام أدوات التواصل عبر الإنترنت مثل البريد الإلكتروني و مؤتمرات الفيديو و لوحات المناقشات الداخلية لمشاركة المعلومات و التعاون في المشاريع و حلّ المشكلات.

● تحليل البيانات:

يمكن للتكنولوجيا استخدامها لتحليل بيانات الموارد البشرية مثل بيانات الموظفين و بيانات الأداء و بيانات المشاركة و يمكن استخدام هذه البيانات لتحديد مجالات التحسين و اتخاذ قرارات مستنيرة و تحسين أداء الموظفين.

● تطوير المهارات:

يمكن للتكنولوجيا استخدامها لتطوير مهارات الموظفين من خلال تقديم برامج التعلم الإلكتروني و الدورات التدريبية عبر الإنترنت و الموارد التعليمية الأخرى فيؤدي ذلك إلى تحسين مهارات الموظفين و زيادة معرفتهم و تحسين أدائهم في العمل.

وختامًا، تُعدّ التكنولوجيا أداة قوية يمكن استخدامها لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية و تحسين الإنتاجية، ولذلك يجب على المؤسسات أن تستثمر في استخدام التكنولوجيا لتحقيق هذه الفوائد.

المطلب الخامس: نظام دفع الأجور و الحوافز:

(1) مفهوم نظام الأجور:

يعتبر نظام الأجور من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، حيث يلعب دورًا حاسمًا في استقرار العمال في وظائفهم ودمجهم في البيئة العملية، بالإضافة إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء ورفع مستوى الرضا الوظيفي و يجدر بالذكر أن معدلات الإنتاجية والأداء والرضا الوظيفي تختلف بناءً على تنوع القدرات والمهارات وطبيعة الوظائف وأيضًا بيانات الإحصاءات تظهر أن

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

معظم التحديات التي تواجه إدارة المنظمات مع موظفيها تتعلق بنظام الأجور وسياسات الأجور المعتمدة في الشركة.¹

يمكن تعريف نظام الأجور بأنه الهيكلية التي تُدار بواسطتها عمليات جمع وتنظيم وتصنيف وتخزين المعلومات المتعلقة بأجور أو مرتبات الموظفين في المؤسسة، ومن ثم معالجتها بهدف تطوير وتنفيذ نظام مرتبات فعّال.

(2) مكونات نظام الأجور:

تتكون نظم الأجور من عدة عناصر تتنوع بين الثابتة والمتغيرة، حيث يختلف تكوينها باختلاف الأنظمة الأجرية والدول والإدارات، وبناءً على ذلك، يمكن تصنيف مكونات الأجر إلى عنصرين أساسيين هما: الأجر الثابت والأجر المتغير.

1. الأجر الثابت: يتم دفع الأجر الثابت بناءً على الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة وفقاً لنظام دفع الأجور المعتمد في المؤسسة وحسب طبيعة العمل الذي يقوم به العامل. يتكون هذا النوع من الأجر من ثلاثة عناصر أساسية، وهي²: الأجر الوطني الأدنى المضمون، و الأجر الأساسي وأخيراً التعويضات.

2. الأجر المتغير: يتضمن نظام الأجور مجموعة من العناصر المتغيرة، سواء من حيث القيمة المالية أو الاستمرارية والاستقرار، فبالإضافة إلى الأجر الثابت، تدفع المؤسسات لعمالها مبالغ إضافية، وعليه فإننا نجد أن الأجر المتغير يتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي كما يلي³: التعويضات المالية الملحقة، المكافآت، الاقتطاعات.

¹ الطائي (يوسف حجيم) ، والفضل (عبد الحسين مؤيد)، والعبادي (هاشم فوزي) ، مرجع سبق ذكره، ص344.

² نادر (أحمد أبو شيخة) ، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010، ص ص 179-181.

³ الصيرفي (محمد) ، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، مصر ، ط1، 2006، ص ص313-314.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

3. خصائص نظام الأجور: لكي يكون نظام نظاما فعالا يجب أن تتوفر فيه هذه

الخصائص:¹

أولا: العدالة: العدالة تشكل شرطا أساسيا لنظام أجور صحيح، حيث يجب أن يكون تحديد أجور الوظائف عادلا داخليا وخارجيا، مع مراعاة المقارنة مع أجور الوظائف المماثلة في المنظمات الأخرى، وتوفير التوازن بين الأجور داخل المنظمة وبين الوظائف المختلفة استنادا إلى المؤهلات والجهد المطلوب.

ثانيا: الوضوح: الوضوح في نظام الأجور يعني وجود قواعد واضحة لتحديد أجور الوظائف.

ثالثا: الشفافية: الشفافية في نظام الأجور تعني أن يكون مفتوحا للجميع وغير سري، مما يمنع التمييز ويحد من الاستياء الذي قد ينشأ عن عدم المساواة في المكافآت.

رابعا: الاستقرار و الثبات: الاستقرار والثبات يعيدان شرطين آخرين لنظام الأجر السليم، حيث يجب أن يكون النظام ثابتا ومستقرا، ما لم تتغير الشروط الموضوعية التي تبرر التغييرات، لتجنب النزعة لتخفيض الأجور بعد زيادة في الإنتاجية، مثل تحفيز الإبداع وبذل الجهد بدون خفض الأجور.

خامسا: الكفاية: مبدأ الكفاية يعني أن تكون الأجور قادرة على تلبية احتياجات الفرد وتغطية التزاماته المختلفة في الحياة.

مفهوم نظام الحوافز:

تُعرف الحوافز عادة بأنها العوامل الخارجية التي تنشط القوى التي تؤثر في سلوك العمال، وتوجّه تصرفاتهم نحو تحقيق أهداف معينة، وتشمل هذه الحوافز مجموعة من العوامل التي تحث العمال على تقديم أداء أفضل، وتزيد من اهتمامهم بالعمل.²

¹درة (عبد الباري إبراهيم)، والصبغ (زهير نعيم)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2010، ص349.

²السحيمات (ياسين خلف)، فاعلية نظم الحوافز في الأجهزة الحكومية و المؤسسات العامة و القطاع الخاص في الأردن: حالة بعض الإدارات في محافظة الكرك للفترة من 1990 إلى 2000، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، 2002، ص38.

الفصل الثاني: الموارد البشرية و دورها في تحسين الانتاجية

و تعرف الحوافز أيضا أنها تشمل جميع العوامل والموارد المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص، والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحفيز دوافعه نحو سلوك معين أو تعزيز أدائه في مجموعة من الأنشطة، بهدف تحقيق رضا حاجاته الشخصية وتحقيق أهدافه.¹

4. دور نظام الأجور و نظام الحوافز في تحسين الانتاجية في المؤسسة:

نظام الأجور ونظام الحوافز يلعبان دوراً مهماً في تحسين الإنتاجية في المؤسسة عبر عدة آليات:

- ✓ **تحفيز العمال:** عن طريق توفير نظام أجور عادل و متناسب مع الجهد والأداء، يمكن تحفيز العمال لزيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم. الحوافز، بما في ذلك المكافآت المالية وغير المالية، تعزز الدافعية والاهتمام بالعمل.
 - ✓ **تحفيز التحسين المستمر:** يمكن استخدام نظام الحوافز لتشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم بشكل مستمر، مما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية.
 - ✓ **تحفيز الابتكار والإبداع:** عبر تقديم مكافآت أو مزايا للموظفين الذين يساهمون في تطوير أفكار جديدة أو حلول إبداعية، يمكن تعزيز روح الابتكار والإبداع داخل المؤسسة.
 - ✓ **تحسين الرضا الوظيفي:** يؤدي وجود نظام أجور وحوافز عادل وشفاف إلى زيادة رضا الموظفين عن عملهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء والإنتاجية.
 - ✓ **زيادة الالتزام والولاء:** من خلال تقديم حوافز ملائمة ومنصفة، يمكن للمؤسسة بناء علاقة إيجابية مع الموظفين، مما يزيد من مستوى الالتزام والولاء للمؤسسة ويساهم في تحسين الأداء والإنتاجية.
- باختصار، يساهم كل من نظام الأجور ونظام الحوافز في تحفيز وتشجيع الموظفين على زيادة الإنتاجية وتحسين أدائهم، مما يعود بالفائدة على المؤسسة ككل في تحقيق أهدافها وتحقيق نجاحها.

¹ James Van scotter ,*Motivation and Incentives to Contextual Performance* , Journal of Applied Psychology, Vol 84, No 3, 1999,P P 365-371.

خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل تكلمنا عن دور إدارة الموارد البشرية كأحد أهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة، بدأنا بالكلام عن مفهوم إدارة الموارد البشرية و أيضا تطرقنا إلى تحديد أهمية المورد البشري كرأس مال حيوي للمؤسسات، حيث يعتبر استثمار في الموظفين استثماراً استراتيجياً يمكن أن يؤدي إلى تحقيق المزيد من الإنتاجية و الربحية والنجاح وبعدها تعمقنا في فهم كيفية استخدام إدارة الموارد البشرية كأداة استراتيجية لرفع كفاءة المؤسسة وتحسين أدائها العام وذلك من خلال تحسين الإنتاجية .

تناولنا دور سياسات التوظيف وتكوين الموظفين في بناء فرق العمل المتميزة والملتزمة، وكذلك كيف يمكن لسياسات الاتصال الفعالة وتكنولوجيا المعلومات المتقدمة تعزيز التفاعل وتبادل المعرفة داخل المؤسسة، ومن ثم تناولنا أهمية نظام الأجور والحوافز في تشجيع الأداء الفردي والجماعي وتحفيز الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة بروفاكس

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصول السابقة لمفهوم ادارة الموارد البشرية المؤسسة الاقتصادية وكذلك اثر ادارة الموارد البشرية في انتاجية المؤسسة من خلال الوظائف التي تؤديها والدور الفعال لهذه الادارة في المؤسسة الاقتصادية. سنقوم في هذا الفصل بمحاولة اسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة . PROPHEX

فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- ❖ المبحث الأول: عرض عام عن مؤسسة PROPHEX.
- ❖ المبحث الثاني: عرض و تحليل النتائج المتحصل عليها.

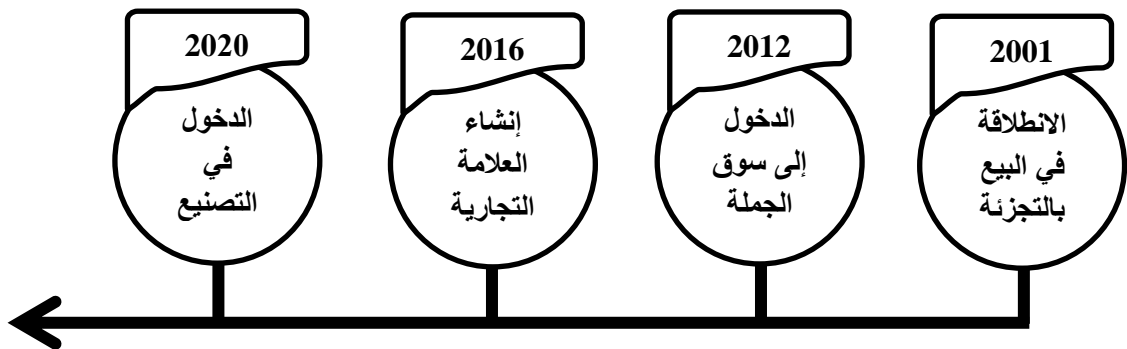
الفصل الثالث: دراسة حالة بروفاكس:

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة PROPHEX:

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة PROPHEX:

بروفكس شركة ذات مسؤولية محدودة هي مؤسسة تجارية متخصصة في مجال استيراد ، تصنيع وتوزيع مواد السباكة والتدفئة والصرف الصحي والري، تأسست بالجزائر سنة 2016 من قبل فريق ذي خبرة لأكثر من 20 سنة في المجال، ولكن قبل الانتقال إلى اسم بروفاكس الشركة مرت بعدة مراحل وبعده تجارب في الميدان، البداية كانت من عام 2001 حيث كانت الانطلاقة من فتح محل للبيع بالتجزئة لبيع مواد السباكة و الخردوات، حتى عام 2012 حدث الدخول إلى سوق الجملة اختصاص ترصيص حيث أخذت الشركة اسم : PLOMBERIE PLATEFORME، ثم في عام 2016 أنشأت العلامة التجارية بروفاكس PROPHEX و بدأت المؤسسة في توزيع المنتجات تحت اسم العلامة، و في عام 2020 انطلقت المؤسسة في مجال تصنيع المنتجات محليا، حيث يمكننا تلخيص تلك المراحل في هذا الشكل:

الشكل رقم 02: التسلسل الزمني لأهم مراحل النشاط في مؤسسة بروفاكس

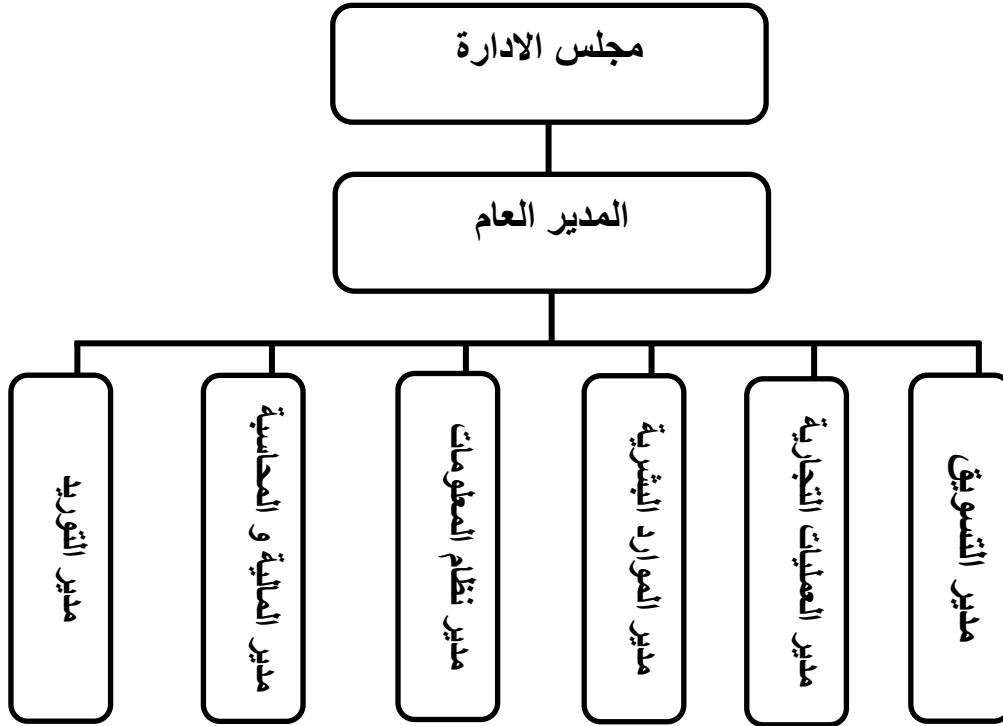


المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة بروفاكس

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بروفاكس:



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة.

مهام مصالح المؤسسة:

1. مجلس الإدارة:

تُعدّ مؤسسة بروفاكس، المتخصصة في مجال استيراد، تصنيع وتوزيع مواد السباكة والتدفئة والصرف الصحي والري، و يلعب مجلس الإدارة في هذه المؤسسة دورًا هامًا في توجيهها والإشراف على إدارتها و اتخاذ القرارات الاستراتيجية لضمان تحقيق أهدافها و ازدهارها.

و فيما يلي بعض مهام مجلس الإدارة الأساسية في مؤسسة بروفاكس:

- تحديد الرؤية و الرسالة و القيم و الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة: يُحدد مجلس الإدارة الرؤية و الرسالة و القيم و الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة بروفاكس بما يتماشى مع احتياجات السوق و توقعات العملاء و إمكانيات المؤسسة، و تُعدّ هذه الرؤية و الرسالة و القيم و الأهداف بمثابة البوصلة التي تُوجّه و تُحدد مسار و اتجاهات و قرارات و أنشطة المؤسسة.
- تعيين و الإشراف و تقييم أداء و مسؤوليات و أداء الرئيس التنفيذي و أعضاء الإدارة حيث يُعيّن مجلس الإدارة الرئيس التنفيذي و أعضاء الإدارة العليا لمؤسسة بروفاكس و يُحدد مسؤولياتهم و يُقيم أداءهم، و يضمن مجلس الإدارة أن يكون الرئيس التنفيذي و أعضاء الإدارة العليا مؤهلين و ذوي خبرة و كفاءة و قادرين على قيادة و إدارة و توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية و الرئيسية للمؤسسة: يتخذ مجلس الإدارة القرارات الاستراتيجية و الرئيسية للمؤسسة مثل قرارات الاستثمار و التوسع و الدخول في أسواق جديدة و التخلص من الأصول و غيرها، و تُعدّ هذه القرارات من أهم مهام مجلس الإدارة حيث تُؤثر بشكل مباشر على مستقبل و نجاح و ازدهار المؤسسة.
- الإشراف على و مراقبة السلوكيات و الممارسات و العمليات و النتائج المالية و غير المالية للمؤسسة: يُشرف مجلس الإدارة على و يراقب السلوكيات و الممارسات و العمليات و النتائج المالية و غير المالية للمؤسسة، و يضمن مجلس الإدارة أن تُدار المؤسسة بشكل سليم و أخلاقي و شفاف و فعال و أن تُحقق أفضل النتائج للمساهمين و العملاء و الموظفين و أصحاب المصلحة الآخرين.
- ضمان الامتثال للقوانين و اللوائح و المعايير المتعلقة بالعمل و حقوق الموظفين و سلامتهم و صحتهم و غيرها، حيث يضمن مجلس الإدارة أن تمتثل المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة بروفاكس

للقوانين و اللوائح و المعايير المتعلقة بالعمل و حقوق الموظفين و سلامتهم و صحتهم و غيرها.

2. المدير العام:

المدير العام في مؤسسة بروفاكس، يُعتبر الرأس الأمامي لتحقيق النجاح والتميز، فهو المسؤول الرئيسي عن تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة و يقوم بتوجيه العمليات اليومية وإدارة الموارد بشكل فعال، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الحاسمة وتحديد الاتجاهات الاستراتيجية للشركة، بفضل خبرته ورؤيته الاستراتيجية، يعمل المدير العام على تحفيز الفريق وتوجيهه نحو تحقيق أعلى مستويات الأداء والنجاح، و من خلال قيادته القوية والموجهة، يساهم المدير العام في بناء وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق.

3. مصلحة التسويق:

تلعب مصلحة التسويق في مؤسسة بروفاكس دوراً محورياً في تحقيق أهداف المبيعات والربح للمؤسسة، مهامها تتنوع وتشمل تطوير وتنفيذ استراتيجيات التسويق المبتكرة التي تهدف إلى تعزيز حضور المؤسسة في السوق، حيث يقوم الفريق بتحليل الاتجاهات السوقية لتحديد الفرص والتحديات، مما يساعد في توجيه استراتيجيات التسويق بشكل دقيق، بالإضافة إلى ذلك، تعمل المصلحة على تسويق المنتجات والخدمات عبر قنوات متعددة، بما في ذلك الحملات الإعلانية، التسويق الرقمي، والمعارض التجارية، كما تتضمن مهام مصلحة التسويق قياس أداء حملات التسويق بشكل دوري، بشكل عام تسهم مصلحة التسويق بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الترويج الفعال لمنتجاتها وخدماتها، مما يعزز من نمو المبيعات وزيادة الربحية.

4. مصلحة العمليات التجارية:

تلعب مصلحة العمليات التجارية دوراً حيويًا في مؤسسة بروفاكس من خلال تولي مسؤولية بيع وتصريف المنتجات بعد انتهاء عملية الإنتاج، و تمتلك المصلحة عدة فروع موزعة في أنحاء القطر الوطني، مما يتيح تغطية فعالة للسوق المحلية، وتشمل مهام المصلحة تطوير وتنفيذ استراتيجيات المبيعات لزيادة الحصة السوقية، إدارة الفروع المتعددة، وتنظيم توزيع المنتجات لضمان

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة بروفاكس

توفرها في الوقت المناسب ، و بفضل هذه الفروع تتمكن المصلحة من تلبية احتياجات العملاء بسرعة وكفاءة، مما يعزز من تواجد المؤسسة وقدرتها التنافسية.

5. مصلحة الموارد البشرية:

أهم مهام مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة بروفاكس:

- توظيف وتوجيه الموظفين: يشمل ذلك وضع إعلانات الوظائف، استقبال الطلبات، إجراء المقابلات، واختيار المرشحين المناسبين للوظائف المتاحة. بالإضافة إلى ذلك، يُعنى مصلحة الموارد البشرية بتوجيه الموظفين الجدد حول سياسات الشركة وإجراءاتها.
- إدارة الأداء وتقييم الأداء: يتضمن ذلك وضع أهداف واضحة للموظفين، متابعة أدائهم، وتقديم التقييمات الدورية لتحفيز تطويرهم المستمر.
- تطوير وتنفيذ سياسات الموارد البشرية: يتمثل دور مصلحة الموارد البشرية في وضع وتنفيذ سياسات وإجراءات الموارد البشرية في المؤسسة، مثل سياسات التوظيف، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والمكافآت والتعويضات.
- إدارة الرواتب والمزايا: يشمل ذلك حساب وصرف الرواتب والمزايا للموظفين وفقاً للسياسات واللوائح الداخلية والقوانين المحلية، بالإضافة إلى إدارة العلاوات والمزايا الإضافية مثل التأمين الصحي والتأمين على الحياة.

5. مصلحة نظام المعلومات:

مصلحة نظام المعلومات في مؤسسة بروفاكس مسؤولة عن تطوير وصيانة الأنظمة، ضمان أمن المعلومات، تقديم الدعم التقني اللازم، تحليل البيانات، محاولة تطوير التكنولوجيا داخل المؤسسة لمحاولة تحقيق ميزة تنافسية، وتدريب الموظفين على استخدام الأنظمة.

6. مصلحة المالية والمحاسبة:

مصلحة المالية والمحاسبة تعد الركيزة الأساسية في تنظيم وإدارة الأمور المالية والمحاسبية في مؤسسة بروفاكس، تتولى المصلحة مسؤولية تنفيذ وتنظيم العمليات المالية اليومية، مثل إعداد الميزانيات وإدارة النفقات والإيرادات بشكل

دقيق وفعال، كما تقوم بإعداد التقارير المالية وتحليلها لتقديم رؤى استراتيجية تدعم اتخاذ القرارات المالية الصائبة.

بالإضافة إلى ذلك، تقوم المصلحة بمراقبة التكاليف وتحليل العمليات المالية لضمان كفاءتها وتحقيق الأهداف المالية للشركة، وتعتمد استراتيجياتها على البيانات المالية الدقيقة لضمان استدامة النمو والتنمية الاقتصادية للمؤسسة، و يساهم عمل المصلحة في تحقيق الشفافية المالية والامتثال للمعايير المحاسبية الدولية، مما يعزز من ثقة المستثمرين والشركاء في الشركة.

7. مصلحة التوريد:

مصلحة التوريد في المؤسسة مسؤولة عن تنسيق وإدارة عمليات التوريد والشراء، بما في ذلك تقديم الطلبات، ومتابعة المخزون، والتعامل مع الموردين، وضمان توفير المواد بجودة عالية وبأسعار تنافسية لضمان استمرارية عمليات الإنتاج والتوزيع.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة بروفاكس

المطلب الثالث: قيم المؤسسة:

مثل كل مؤسسة، تتميز مؤسسة بروفاكس بقيم جوهرية تحدد رؤيتها ورسالتها وتوجه أعمالها، ويمكن تلخيص هذه القيم فيما يلي:¹

• إرضاء الزبائن كأولوية قصوى:

تعتبر مؤسسة بروفاكس أن الزبون يأتي أولاً. تحقيق رضا العملاء هو الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسة في جميع أنشطتها وعملياتها، وتعتمد على تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة تلبي توقعات العملاء وتفوقها.

• العمل بروح الفريق الواحد:

تؤمن بروفاكس بأن التعاون والعمل الجماعي هو المفتاح لتحقيق المنفعة المشتركة. تعزز المؤسسة بيئة عمل تشجع على التواصل المفتوح والتعاون بين الموظفين، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر.

• الإلتقان والمهنية والاحترافية:

تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات وخدمات تتميز بالإتقان والجودة العالية، وتعتمد بروفاكس على أعلى المعايير المهنية والاحترافية في كافة جوانب عملها، من التصميم والإنتاج إلى التسويق وخدمة العملاء.

• الابتكار وتقديم حلول عملية:

تلتزم بروفاكس بالابتكار المستمر وتطوير حلول جديدة تتسم بالعملية والاقتصادية وصديقة للبيئة، تسعى المؤسسة دائماً إلى إيجاد طرق جديدة لتحسين منتجاتها وخدماتها لتلبية الاحتياجات المتغيرة للسوق والعملاء.

¹ وثيقة رسمية في المؤسسة.

• الالتزام وتحمل المسؤولية:

تؤمن بروفاكس بأهمية الالتزام وتحمل المسؤولية تجاه جميع المتعاملين معها ، تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات طويلة الأمد تقوم على الثقة والاحترام المتبادل مع عملائها ومورديها وموظفيها.

من خلال هذه القيم، تسعى مؤسسة بروفاكس إلى تعزيز سمعتها وتحقيق رؤيتها في أن تكون رائدة في مجالها، مع التأكيد على أهمية إرضاء الزبائن، العمل الجماعي، الجودة، الابتكار، والمسؤولية الاجتماعية، وهذه القيم ليست مجرد شعارات، بل هي مبادئ توجيهية تترجم إلى ممارسات يومية تسهم في نجاح المؤسسة ونموها المستدام.

المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة:

دراستنا الميدانية في مؤسسة بروفاكس كانت عبارة عن دراسة نوعية ، بسبب محاولة فهمنا العميق للموضوع و من أجل مرونة أكثر في البحث ، و تعتمد الدراسة النوعية على جمع بيانات وصفية غنية بالتفاصيل، و لغرض الوصول إلى النتائج لتحليلها استعملنا أداة المقابلة حيث قمنا بمقابلة أعضاء إدارة الموارد و قدمنا لهم الأسئلة التي من أجلها يمكننا أن نقوم بالتحليل ، و فيما يلي سنعرض الأجوبة الخاصة بأعضاء إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بروفاكس ونحاول تحليلها .

المطلب الأول: عرض إجابات المقابلة و تحليلها:

(1) السؤال الأول: كيف تقومون بتحديد احتياجات التوظيف في الشركة؟

حسب جواب السيد ح.ح مسؤول التوظيف في شركة بروفاكس انه هذه الاخيرة تقوم بتحديد احتياجات التوظيف بناءً على عدة عوامل :

- على حسب المناصب المتوفرة والوظائف الشاغرة التي تحتاج إلى شغلها.
 - تولي اهتماماً كبيراً لدراسة مردودية الموظفين في مناصبهم، و ذلك بتقييم أدائهم ومدى كفاءتهم في تحقيق أهداف الشركة و بالتالي هذه الدراسة تساعدهم في تحديد ما إذا كان هناك حاجة لتعزيز الفرق الحالية بموظفين جدد.
 - تقوم بدراسة احتياجات جميع الإدارات بشكل دوري، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف السنوية المحددة لكل إدارة، و هذه الأهداف تكون جزءاً من خطط العمل العامة للشركة، والتي يتم وضعها ومراجعتها على مدار السنة و من خلال هذه العملية الشاملة، تتمكن من تقييم مدى احتياج الإدارات المختلفة إلى موظفين جدد لدعم تحقيق الأهداف المحددة وتحسين أداء العمل بشكل عام.
- بالتالي نستنتج أن مؤسسة بروفاكس تقوم بتحديد احتياجات التوظيف الذي يعتمد على تقييم مستمر وشامل يتضمن تحليل الوظائف الشاغرة، أداء الموظفين الحاليين، والاحتياجات المستقبلية لكل إدارة بناءً على الأهداف وخطط العمل السنوية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة بروفاكس

هذه الطريقة تضمن أن تكون عملية التوظيف مدروسة مع استراتيجيات الشركة وتطلعاتها المستقبلية.

وهذه الخطوة جد مهمة لانتقاء عمال مؤهلين للعمل ويستجيبون مع استراتيجية المؤسسة.

فأهم خطوة هنا هي تقييم هذه اليد العاملة ما ان كانت تحقق مردودية في كل سنة على حسب نتائج المؤسسة، و كان لهذه الطريقة أثر كبير في تحسين و رفع الانتاجية .

(2) السؤال الثاني: ما هي العمليات التي تتبعونها لاختيار المرشحين المناسبين؟

حسب اجابة ح.ح مسؤول التوظيف في مؤسسة بروفاكس فإن خطوات و عمليات التوظيف تتم كما يلي:

- تحديد خصائص وشروط المنصب من خلال تحديد المتطلبات والمؤهلات والمهارات اللازمة لشغل المنصب و وضع معايير واضحة للمرشحين المحتملين.
- استقبال السير الذاتية ومقارنتها مع شروط المنصب أي جمع السير الذاتية من المرشحين و مراجعة السير الذاتية ومقارنتها بمتطلبات المنصب لتحديد مدى تطابقها.
- برمجة جلسة توظيف وتقييم المترشح مدى قابليته لتولي منصب العمل من خلال تنظيم جلسات توظيف أولية، أما بالنسبة لتقييم المرشحين فيتم بناءً على معايير محددة مثل الخبرة، المهارات، والشخصية.
- برمجة جلسة التوظيف الثانية مع مسؤوله المباشر (جلسة التوظيف التقنية) حيث تكون هذه الجلسة تركز على الجانب التقني.
- فترة التقييمات واختيار أفضل المترشحين من خلال مراجعة التقييمات من الجلسات السابقة و اختيار المرشحين الذين يتفوقون في جميع المعايير المطلوبة.

و بالتالي نستنتج أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بروفاكس تتبع عملية منهجية ومدروسة لاختيار المرشحين المناسبين لأنها عملية لها أهمية كبيرة

حيث هذه العملية تبدأ بتحديد دقيق لخصائص وشروط المنصب، ثم استقبال السير الذاتية ومقارنتها بهذه الشروط، يليها جلسات توظيف أولية لتقييم مدى قابلية المرشحين لتولي المنصب، ثم جلسات توظيف تقنية مع المسؤول المباشر، وأخيراً فترة التقييمات لاختيار أفضل المرشحين و هذه الخطوات تضمن اختيار المرشحين الذين يتناسبون بشكل مثالي مع متطلبات المنصب ويملكون المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أداء عالٍ في المؤسسة.

(3) السؤال الثالث: كيف تضمنون أن الشخص الذي توظفينه هو الشخص المناسب في المكان المناسب؟

اجابة السيد ح.ح و هو المسؤول عن التوظيف في الشركة عن هذا السؤال كانت على شكل نقاط يمكن ذكرها كما يلي :

- بعد توظيف الشخص، يبدأ بفترة تجريبية تتراوح مدتها بين 3 إلى 6 أشهر، تختلف حسب طبيعة المنصب.
- جلسات تقييمية خلال الفترة التجريبية، يتم عقد جلسات تقييمية دورية للموظف وهذه الجلسات تهدف إلى مراقبة أداء الموظف وتقديمه في المنصب.
- دراسة مدى التقدم حيث يتم دراسة مدى تقدم الموظف في أداء مهامه ومهاراته المكتسبة خلال الفترة التجريبية و يتم تقييم توافقه مع متطلبات المنصب وأهداف المؤسسة.

و بالتالي نستنتج أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تضمن أن الشخص الذي توظفه هو الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال وضعه في فترة تجريبية تمتد من 3 إلى 6 أشهر بعد توظيفه و خلال هذه الفترة، يخضع الموظف لجلسات تقييمية دورية لمراقبة أدائه ودراسة مدى تقدمه في المنصب. هذه العملية تسمح بتقييم توافق الموظف مع متطلبات المنصب وأهداف المؤسسة بشكل دقيق، مما يضمن اتخاذ قرار مدروس بشأن استمراره في العمل أو الحاجة لتعديلات إضافية لتحقيق التوافق الأمثل بين الموظف والمنصب.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة بروفاكس

4) السؤال الرابع: هل لديكم استراتيجية محددة لتقليل معدلات العمالة غير المناسبة؟

أجاب مسؤول في التوظيف لدى مؤسسة بروفاكس السيد ح.أ أنهم يحاولون من تقليل العمالة غير المناسبة من خلال:

- تحديد أهداف شهرية أي أن كل موظف في الشركة يعمل على تحقيق أهداف شهرية محددة وهذه الأهداف تُحدد بوضوح لكل موظف بناءً على دوره ومتطلبات وظيفته.

- التقييم الشهري حيث أنه في نهاية كل شهر، يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على الأهداف الشهرية التي تم تحديدها، و التقييم يشمل مراجعة مدى تحقيق الموظفين لهذه الأهداف ومدى مردوديتهم.

و منه نستنتج أن إدارة الموارد البشرية في الشركة تعتمد على استراتيجية محددة لتقليل معدلات العمالة غير المناسبة من خلال تحديد أهداف شهرية واضحة لكل موظف وتقييم أدائهم في نهاية كل شهر و هذه العملية المستمرة للتقييم الشهري تسمح بمراقبة مردودية الموظفين بشكل دقيق، مما يساعد في تحديد الموظفين الذين لا يحققون الأداء المطلوب واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أدائهم أو استبدالهم بموظفين أكثر كفاءة و هذه الاستراتيجية تساهم في ضمان بقاء العمالة الفعالة فقط، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للشركة وتقليل معدلات العمالة غير المناسبة.

5) السؤال الخامس: حسب اعتقادكم كيف يمكن للتوظيف أن يحسن الانتاجية؟

أجاب السيد ح.ح، مسؤول التوظيف في مؤسسة بروفاكس، إجابة واضحة عن السؤال حيث قال إن التوظيف الصحيح يعني اختيار الشخص الذي يمتلك المهارات، المعرفة، والخبرات المطلوبة لشغل المنصب وأيضاً التأكد من أن الشخص يتم وضعه في الدور أو المنصب الذي يتناسب مع مؤهلاته وقدراته الفعلية، بعبارة أخرى يعني التوظيف الصحيح وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وأوضح السيد ح.ح أن عملية التوظيف الدقيقة تسهم بشكل كبير في تحسين الإنتاجية، وذلك من خلال ضمان أن كل موظف يتم تعيينه هو الشخص المناسب بالفعل للوظيفة المطلوبة، مما يجعل الموظفين أكثر فعالية وكفاءة في أداء مهامهم، فعندما يتم وضع الأشخاص في الأدوار التي تتناسب مع مهاراتهم وخبراتهم، تكون لديهم القدرة على تنفيذ المهام بكفاءة عالية، ويقل احتمال وقوع الأخطاء.

وأكد السيد ح.ح أن هذه السياسة تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام للمؤسسة، فعندما يشعر الموظفون بأنهم في المكان المناسب ويتم تقدير مهاراتهم، يزداد اندماجهم في العمل وتحسن معنوياتهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، إضافة إلى ذلك يكون الموظفون قادرين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة، والتكيف مع التغيرات بسهولة أكبر، مما يعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق.

نستنتج من إجابة السيد ح.ح أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بروفاكس ترى أن التوظيف الصحيح هو مفتاح تحسين الإنتاجية، فمن خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، تضمن المؤسسة أن موظفيها يمتلكون المهارات والخبرات المطلوبة، مما يزيد من فعالية العمل ويقلل من الأخطاء، وهذا النهج يعزز الأداء العام للمؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح.

6) السؤال السادس: كيف تقومون بتحديد احتياجات التكوين والتطوير للموظفين؟

أجاب السيد ب.ح، مسؤول التكوين في مؤسسة بروفاكس، بأن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تعتمد على عمليتين رئيسيتين لتحديد احتياجات التكوين والتطوير للموظفين:

- تقييم الموظف في منصبه: يتم تقييم أداء الموظف في منصبه الحالي بشكل دوري، يشمل هذا التقييم مراجعة أداء الموظف ومهاراته مقارنة بمتطلبات الوظيفة، وهذه العملية تسمح بتحديد مدى توافق مهارات الموظف مع احتياجات المنصب الذي يشغله، ويعتمد هذا التقييم على

معايير محددة تشمل جوانب الأداء الكمي والنوعي، مما يساعد في الحصول على صورة دقيقة وشاملة عن مستوى الموظف.

- تحديد النقائص: من خلال عملية التقييم، يتم تحديد النقائص أو الفجوات التي يعاني منها الموظف في أداء مهامه، هذه النقائص قد تشمل مجالات معينة مثل المهارات التقنية، المهارات الشخصية، أو المعرفة الوظيفية، و يتم تحليل هذه الفجوات لتحديد المجالات التي تتطلب تطويراً وتحسيناً.

بناءً على هذه التقييمات، تقوم إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بروفاكس بتحديد احتياجات التكوين والتطوير بدقة، وهذا يسمح بوضع خطط تكوينية مخصصة تتناسب مع الاحتياجات الفردية لكل موظف، تشمل هذه الخطط برامج تكوينية داخلية وخارجية، ورش عمل، دورات تعليمية، وتكوين أثناء العمل، بالإضافة إلى متابعة مستمرة للتأكد من فعالية التكوين.

تساهم هذه الاستراتيجية في تعزيز كفاءة وإنتاجية الموظفين بشكل كبير، عندما يتم توفير التكوين المناسب والمستمر، يكتسب الموظفون المهارات والمعرفة اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة أكبر، وهذا لا يقتصر فقط على تحسين الأداء الفردي، بل يساهم أيضاً في تحسين الأداء الجماعي وروح الفريق داخل المؤسسة.

و بالتالي نستنتج أنه من خلال اعتماد هذه الاستراتيجية الدقيقة لتقييم الأداء وتحديد احتياجات التكوين، تضمن مؤسسة بروفاكس تطويراً مستمراً لموظفيها وتحسيناً في أدائهم، فالعملية الشاملة لتقييم الأداء وتحديد النقائص تساهم في بناء خطط تكوينية فعالة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية لدى الموظفين، وفي النهاية يعزز هذا النهج الأداء العام للمؤسسة ويزيد من قدرتها التنافسية في السوق، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح.

(7) السؤال السابع: ما هي البرامج التكوينية التي تقدمونها لتطوير مهارات وكفاءات الموظفين؟

أجاب السيد ب.ح مجدداً أن إدارة الموارد البشرية تقوم بتحديد برامج التكوين حسب احتياجات المديرين حيث أن البرامج التكوينية تُحدد بناءً على احتياجات كل قسم و يمكننا أن نقسم البرامج التكوينية إلى قسمين:

• فيما يتعلق بالتكوينات العامة، فهي تهدف إلى تعزيز الكفاءة العامة للموظفين وتطوير مهارات قابلة للتطبيق عبر مختلف الأقسام والوظائف داخل المؤسسة، فعلى سبيل المثال قد تشمل هذه التكوينات دورات في التواصل الفعال، إدارة الوقت، القيادة، ومهارات العمل الجماعي، التي تعتبر أساسية لتعزيز الفاعلية العامة للفرق العاملة.

• أما بالنسبة للتكوينات الخاصة، فهي تستند إلى تحليل دقيق لاحتياجات كل قسم، بالتعاون مع المسؤولين المباشرين، وهذه التكوينات تصمم لتلبية احتياجات محددة وتعزيز المهارات التي يحتاجها الموظفون لأداء وظائفهم بفعالية أكبر، على سبيل المثال إذا كانت مديرية معينة تواجه تحديات في تبسيط العمليات الداخلية، فقد تكون هناك دورات تدريبية تركز على تحسين مهارات إدارة المشاريع أو تحليل العمليات، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون التكوينات الخاصة موجهة أيضًا نحو تطوير المهارات المتقدمة في مجالات معينة، مثل التقنيات الحديثة أو استراتيجيات البيع والتسويق، وهذا يعتمد على احتياجات وأولويات المؤسسة ورؤيتها للمستقبل.

ويمكننا أن نستنتج أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تقدم برامج تكوينية متنوعة لتطوير مهارات وكفاءات الموظفين حيث أن هذه البرامج تُقسم إلى تكوينات عامة، تشمل جميع الموظفين وتهدف إلى تحسين الكفاءة العامة، وتكوينات خاصة تُحدد بناءً على احتياجات محددة لكل موظف بعد دراسة دقيقة يقوم بها المسؤول المباشر بالتعاون مع قسم التكوين و هذه الاستراتيجية المزدوجة تضمن تلبية احتياجات الموظفين بشكل شامل ودقيق، مما يساهم في رفع مستوى الكفاءة والأداء في المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة بروفاكس

8) السؤال الثامن: هل لديكم استراتيجيات محددة لتعزيز التعلم والتطوير المستمر للموظفين؟

أجاب السيد ب.ح مسؤول عن التكوين في بروفاكس أنهم يدفعون الموظفين للتعلم و التطوير المستمر من خلال:

- تحفيزهم على الارتقاء والتطور في مناصبهم: تشجيع الموظفين على السعي لتحقيق النمو المهني والتطور الوظيفي و تقديم الدعم اللازم لمساعدة الموظفين في تحقيق ترقيات وتحسين أدائهم.
 - تحفيزات شهرية وسنوية: من خلال تكريم موظف الشهر.
 - تنظيم لقاءات مع المستشارين: حيث من خلال هذه اللقاءات يتم توفير الفرص للموظفين للتعلم من خبراء ومستشارين خارجيين.
- و بالتالي نستنتج أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تتبع استراتيجيات متعددة لتعزيز التعلم والتطوير المستمر للموظفين و هذه الاستراتيجيات تشمل تحفيز الموظفين على التطور الوظيفي من خلال تقديم دعم مستمر، وكذلك توفير تحفيزات شهرية وسنوية مثل تكريم موظف الشهر، ولقاءات مع مستشارين و هذه الأساليب المتنوعة تساهم في خلق بيئة عمل مشجعة وداعمة، و تحفز الموظفين على التحسين المستمر لأدائهم وتنمية مهاراتهم، مما يعزز من كفاءة وإنتاجية المؤسسة بشكل عام.

9) السؤال التاسع: حسب رأيكم كيف يمكن لأسلوب التكوين أن يحسن من الأداء العام للمؤسسة؟

و أجاب أيضا مسؤول في التكوين أن سياسة و أسلوب التكوين يمكن أن يحسن من الأداء العام للمؤسسة من خلال :

- تقديم دورات تكوينية لتحسين الإنتاجية: حيث أن هذه الدورات التدريبية تهدف إلى رفع مستوى مهارات الموظفين وزيادة معرفتهم و أيضا محاولة تحسين إنتاجية الموظفين من خلال تطوير قدراتهم الفنية والمهنية.

• تطوير كفاءة الموظفين: التركيز على تحويل الموظفين إلى أفراد ذوي كفاءة عالية في مجالاتهم و تحسين الأداء الفردي مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة.

يرى موظف إدارة الموارد البشرية أن أسلوب التكوين يمكن أن يحسن من الأداء العام للمؤسسة من خلال أن تقديم دورات تدريبية تحسن من إنتاجية الموظفين وتطور كفاءاتهم في مجالاتهم و هذا التحسين في الكفاءة الفردية يؤدي إلى زيادة المردودية العامة للشركة ويساهم في تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية و بالتالي تعتبر دورات التكوين أداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة الشركة على المنافسة والنجاح.

(10) السؤال العاشر: كيف تساهم التقنيات الحديثة في تحسين كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية؟

أجاب السيد ب.م أن التقنيات الحديثة تساهم في تحسين كفاءة و فعالية إدارة الموارد البشرية من خلال :

• تدقيق العمليات: حيث أن استخدام التقنيات الحديثة يساعد في تدقيق العمليات الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و يضمن هذا التدقيق دقة البيانات وتقليل الأخطاء البشرية.

• تسريع عملية المراقبة والمتابعة اليومية: التقنيات الحديثة تسرع من عمليات مراقبة أداء الموظفين والمتابعة اليومية للأنشطة الإدارية و تساعد على توفير الوقت وتحسين كفاءة العمل اليومي.

• تفادي الأخطاء المتكررة: حيث أن الأدوات التقنية تقلل من احتمالية تكرار الأخطاء و تساعد في تقليل الأخطاء الإدارية و بالتالي تحسين جودة القرارات.

وبعد إجابة السيد نستنتج أن التقنيات الحديثة تساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية من خلال تدقيق العمليات الإدارية وتسريع عملية المراقبة والمتابعة اليومية، كما أنها تساعد في تفادي الأخطاء و هذه التحسينات

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة بروفاكس

التقنية تضمن دقة البيانات، و توفر الوقت، وتقلل من الأخطاء، مما يعزز من كفاءة الإدارة ويساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

11) السؤال الحادي عشر: كيف يتم تعزيز التواصل بين إدارة الموارد البشرية والموظفين في الشركة، و بين الموظفين؟

أجاب السيد د.ج أن مؤسسة بروفاكس تعمل دوماً على تعزيز و تقوية التواصل داخل الشركة وذلك من خلال مايلي:

- جلسات الاستماع الدورية: تُعد جلسات الاستماع أداة قيمة لتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين ، من خلال تنظيم جلسات دورية، يمكن للموظفين التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم، وتوجيه الأسئلة والاستفسارات، مما يعزز شعورهم بالانتماء والاهتمام من قبل الشركة.
- الأنشطة والبرامج السنوية: حيث أنه يعمل بتنظيم الأنشطة والبرامج السنوية على تعزيز التفاعل الاجتماعي بين الموظفين والمسؤولين، و يمكن أن تشمل هذه الأنشطة رحلات الاستجمام والفعاليات الترفيهية، وورش العمل، توفر هذه الفرص فرصة للموظفين للتفاعل بشكل غير رسمي وبناء علاقات قوية مع زملائهم والإدارة.
- التدريب وورش العمل: بالإضافة إلى الأنشطة الاجتماعية، تُعتبر الورش والتدريبات جزءاً أساسياً من جهود تعزيز التواصل، من خلال تنظيم ورش العمل حول مواضيع مثل التطوير الشخصي والمهارات الاجتماعية، يمكن للموظفين تعلم وتبادل المعرفة والخبرات، مما يعزز التفاعل والتعاون بينهم.

فمن خلال هذه الجهود المتعددة، تسعى مؤسسة بروفاكس إلى بناء جسور قوية من التواصل والثقة بين الموظفين والإدارة، مما يساهم في خلق بيئة عمل ملهمة ومحفزة للجميع .

و بالتالي نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين، وكذلك بين الموظفين أنفسهم، من خلال عدة استراتيجيات، تشمل هذه الاستراتيجيات برمجة جلسات استماع دورية، تنظيم خرجات سنوية

وبرامج متنوعة تجمع بين الموظفين والمسؤولين، حيث أن هذه الجهود تسهم في تحسين التواصل الفعال و تساهم في بناء علاقات قوية، وتلبية احتياجات الموظفين بشكل أفضل، مما يعزز من روح التعاون ويخلق بيئة عمل إيجابية في المؤسسة.

12) السؤال الثاني عشر: في رأيكم كيف يساهم التواصل الفعال في رفع إنتاجية الفرد؟

و عن هذا السؤال أجاب السيد د.ج أن التواصل الفعال يساهم في رفع إنتاجية الفرد من خلال:

- الشعور بالاستماع والدعم:

عندما يشعر الموظف بأن هناك من ينصت له ويحاول تلبية طلباته، يزيد شعوره بالدعم والتقدير، وهذا الشعور يعزز الدافع الشخصي للعمل بشكل أفضل ويدفع الموظف إلى السعي لتحقيق الأهداف بكفاءة وفي وقت قصير، يمكن أن يتم ذلك من خلال:

- الاجتماعات الفردية المنتظمة: تخصيص وقت للاستماع إلى مخاوف الموظفين وأفكارهم، مما يعزز الثقة المتبادلة، و هذه الاجتماعات تتيح فرصة للتفاعل المباشر، مما يعزز الشعور بالتقدير والاهتمام الشخصي.
- التقدير العلني: الاحتفاء بالإنجازات أمام الفريق أو الشركة لتعزيز شعور الموظف بالقيمة والانتماء، والاعتراف بالجهود بشكل علني يعزز الحافز للعمل بجدية أكبر.

- التواصل الدائم:

التواصل المستمر مع الموظفين يساعد في فهم انشغالاتهم وأخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار، ويتيح الفرصة للتعرف على المستجدات والاحتياجات الفورية للموظفين، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

- اجتماعات الفريق الدورية: تنظيم اجتماعات منتظمة لمناقشة التقدم، التحديات، وأي مواضيع تهتم الفريق، هذه الاجتماعات توفر منصة للتواصل المفتوح وتبادل الأفكار.
- قنوات اتصال مفتوحة: استخدام أدوات التواصل الحديثة مثل تطبيقات المراسلة الفورية و أيضا البريد الإلكتروني لتسهيل التواصل الفوري، فهذه القنوات تعزز التفاعل اليومي وتحل المشاكل بسرعة.
- الاستطلاعات والاستبيانات: إجراء استطلاعات دورية للحصول على آراء الموظفين حول بيئة العمل، والتحديات التي يواجهونها، والمجالات التي يمكن تحسينها، وهذه الاستطلاعات توفر بيانات قيمة يمكن استخدامها لتحسين البيئة العمل.

ومنه نستنتج أن التواصل الفعال يساهم بشكل كبير في رفع إنتاجية الفرد داخل المؤسسة فعندما يشعر الموظف بأن هناك من ينصت له ويهتم بتلبية طلباته، فإنه يشعر بالدعم والتقدير مما يعزز دافعيته للعمل بشكل أفضل والسعي لتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر و بالإضافة إلى ذلك، التواصل الدائم يتيح فهم انشغالات الموظفين وأخذ ملاحظاتهم في الاعتبار، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر تفاعلية وإيجابية، مما يعزز الإنتاجية العامة.

13) السؤال الثالث عشر: كيف تحددون نظام الأجور والحوافز في الشركة؟

أجاب السيد ج.ع، الشخص المتكفل بمتابعة نظام الأجور والحوافز في مؤسسة بروفاكس، بأن تحديد هذا النظام يتم وفق نقطتين أساسيتين:

- التقييم الشهري للموظفين:
- يتم تقييم أداء الموظفين شهرياً، ويعتمد هذا التقييم على مدى تحقيق الأهداف المحددة لكل شهر. العملية تشمل:
- مراقبة الأداء المستمر: تتبع أداء الموظفين يومياً أو أسبوعياً لضمان التوافق مع الأهداف الشهرية المحددة.
 - اجتماعات تقييم شهرية: عقد اجتماعات شهرية مع الموظفين لمراجعة أدائهم ومناقشة النقاط التي تم تحقيقها والتي تحتاج إلى تحسين.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة بروفاكس

- مقاييس الأداء: استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتحديد مستوى إنجاز كل موظف ومقارنة أدائهم بالمعايير المحددة.
- بلوغ الأهداف المسطرة:
 - يتم وضع أهداف واضحة ومحددة لكل موظف شهرياً، ويُقاس الأداء بناءً على تحقيق هذه الأهداف، وهذا يشمل:
 - وضع أهداف قابلة للقياس: تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل موظف، مما يضمن أن الجميع يعرف ما هو متوقع منهم.
 - مراجعة الأهداف بانتظام: إعادة تقييم الأهداف بشكل دوري للتأكد من أنها لا تزال ذات صلة وواقعية، وتعديلها إذا لزم الأمر.
 - المكافآت: تخصيص مكافآت مالية أو معنوية للموظفين الذين يحققون أهدافهم.
- و بالتالي نستنتج أن نظام الأجور والحوافز في الشركة يعتمد على التقييم الشهري لأداء الموظفين وفقاً للأهداف المحددة لكل شهر و هذا النظام يسمح بتحديد الأجور والحوافز بشكل عادل ودقيق، مما يشجع الموظفين على تحقيق الأهداف المرسومة بجدية وكفاءة و من خلال هذا النهج تحفز الشركة الموظفين على الأداء العالي والتحسين المستمر، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر.
- (14) السؤال الرابع عشر: ماهي البرامج المحفزة التي تستعملوها لتشجيع الأداء المتميز؟
- أجاب السيد ج.ع، المسؤول عن نظام الأجور والحوافز في مؤسسة بروفاكس، بأن برامج التحفيز في المؤسسة تركز على نقطتين أساسيتين:
 - تقديم الأوسمة والإرشادات
 - تُعد الأوسمة وشهادات التقدير أدوات فعالة لتعزيز معنويات الموظفين وتحفيزهم على تحقيق الأداء المتميز، هذه المبادرات تشمل:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة بروفاكس

- أوسمة التميز: يتم تقديم أوسمة مميزة للموظفين الذين يظهرون أداءً استثنائيًا في مجالات معينة. هذه الأوسمة تعكس الاعتراف بجهود الموظف وتشجعه على مواصلة التفوق.
 - شهادات التقدير: توزيع شهادات تقدير دورية للموظفين الذين حققوا إنجازات متميزة أو أظهروا تفانيًا في العمل. هذه الشهادات تعزز الشعور بالفخر والانتماء.
 - تقديم الجوائز في برامج الشركة:
 - تستخدم بروفاكس نظامًا متنوعًا من الجوائز في برامجها لتحفيز الموظفين، هذه الجوائز تشمل:
 - المكافآت المالية: تقديم مكافآت مالية للموظفين الذين يحققون أهدافًا معينة أو يظهرون أداءً متميزًا، و هذه المكافآت يمكن أن تكون شهرية أو سنوية بناءً على تقييم الأداء.
 - الهدايا العينية: تقديم هدايا عينية مثل الأجهزة الإلكترونية، أو رحلات ترفيهية للموظفين المتميزين، هذه الهدايا توفر حافزًا ملموسًا للموظفين.
 - فرص التكوين والتطوير: منح الموظفين المتفوقين فرصًا لحضور دورات تكوينية متقدمة أو ورش عمل تطويرية، هذه الفرص تعزز المهارات وتفتح آفاقًا جديدة للتطور الوظيفي.
- ومنه نستنتج أن شركة بروفاكس تعتمد على برامج تحفيزية متنوعة لتشجيع الأداء المتميز بين الموظفين، تشمل تقديم الأوسمة والإرشادات كوسيلة للاعتراف بالجهود المبذولة، بالإضافة إلى تقديم جوائز في مختلف برامج الشركة وهذه البرامج التحفيزية تساهم في تعزيز روح المنافسة الإيجابية بين الموظفين، وتشجعهم على تحسين أدائهم المستمر و من خلال تكريم الجهود المبذولة وتقديم مكافآت ملموسة، تحفز الشركة الموظفين على التفوق والإبداع في عملهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على الإنتاجية العامة وتحقيق أهداف المؤسسة.

15) السؤال الخامس عشر: كيف تقيمون تأثير نظام الأجور والحوافز على أداء الموظفين وإنتاجية الشركة؟

قال السيد ج.ع أنه في شركة بروفاكس، يقيّم تأثير نظام الأجور والحوافز من خلال متابعة أداء الموظفين وتحليل بيانات الإنتاجية بشكل دوري، ويمكن القول أن نظام الأجور والحوافز لديهم يلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء وتحسين الإنتاجية، حيث أنهم يعتمدون على نظام أجور تنافسي يضمن للموظفين الشعور بالرضا المالي والاستقرار.

أما بالنسبة للحوافز، فيعتمدون على مزيج من الحوافز المالية وغير المالية، الحوافز المالية تشمل المكافآت والزيادات المرتبطة بالأداء، والتي تشجع الموظفين على تحقيق أهداف الأداء وتقديم أفضل ما لديهم، من ناحية أخرى، الحوافز غير المالية مثل التقدير المعنوي، فرص التطوير المهني، والترقيات، و أوسمة، تعزز من الدافع الداخلي للموظفين وتحسن من روح الفريق.

فعلى سبيل المثال، يذكر السيد أنه بعد تطبيق برنامج حوافز جديد يستند إلى تحقيق أهداف محددة، لاحظوا زيادة في الإنتاجية بنسبة 8% خلال الستة أشهر الأولى، بالإضافة إلى تحسين ملحوظ في جودة المنتجات، هذا يؤكد أن نظام الأجور والحوافز لديهم لا يعزز فقط من أداء الموظفين الفردي، بل يرفع أيضاً من كفاءة الفريق ككل ويعزز من قدرتهم التنافسية في السوق.

نستنتج أن نظام الأجور والحوافز في شركة بروفاكس له تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين وإنتاجية الشركة، فمن خلال تقديم تعويضات عادلة وحوافز مجزية، يتمكنون من تحفيز الموظفين لتحقيق أداء عالٍ وتحسين جودة العمل، مما يساهم بشكل مباشر في نجاح المؤسسة ونموها المستدام.

16) السؤال السادس عشر: بشكل عام كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن

تساهم في تحسين إنتاجية مؤسساتكم؟

أجاب السيد د.ج مدير إدارة الموارد البشرية في مؤسسة بروفاكس عن هذا السؤال بأن إدارة الموارد البشرية يمكنها أن تحسن من إنتاجية المؤسسة من خلال:

- خدمة المتعاونين ورفع مستوى تفكيرهم: حيث أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى خدمة الموظفين بفعالية ورفع مستوى تفكيرهم والانصات للموظفين ومعالجة طلباتهم بسرعة وبجودة عالية يجعل الموظفين يعملون براحة وثقة، دون القلق بشأن مشاكلهم الشخصية.
- رفع مستوى جودة بيئة العمل: تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحسين بيئة العمل وجعلها ملائمة ومريحة و هذا الشيء يساهم في زيادة رضا الموظفين وتحسين إنتاجيتهم.
- متابعة جيدة للموظفين: متابعة مستمرة لأداء الموظفين وضمان بيئة عمل مناسبة لهم فالحفاظ على بيئة عمل إيجابية وملائمة يساهم في تعزيز الأداء والإنتاجية.
- استقطاب الكفاءات: من خلال التركيز على جذب واستقطاب الموظفين ذوي الكفاءات العالية و يساهم هذا الأمر في تطوير الشركة وزيادة كفاءتها وإنتاجيتها.

وبالتالي نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال التركيز على خدمة الموظفين بفعالية، ورفع مستوى جودة بيئة العمل، وأيضا متابعة الموظفين بانتظام لضمان راحتهم ورضاهم، واستقطاب الكفاءات المتميزة، فمن خلال هذه الاستراتيجيات توفر الإدارة بيئة عمل محفزة ومريحة، مما يؤدي إلى زيادة تركيز الموظفين وإنتاجيتهم، ويساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

(17) السؤال السابع عشر: هل يمكنكم تقديم أمثلة محددة على كيفية انعكاس هذه الأساليب على أداء الموظفين و على مستوى الإنتاجية بشكل عام؟

أجاب أيضا السيد د.ج مدير إدارة الموارد البشرية عن هذا السؤال بقوله، نعم يمكنني أن أقدم لكم على سبيل المثال : أسلوب التوظيف و أسلوب التكوين:

- فعندما نعتمد أسلوب التوظيف المبني على الكفاءات، نضمن اختيار المرشحين الذين يمتلكون المهارات والخبرات المطلوبة، مما يقلل من فترة التكيف ويزيد من كفاءة العمل منذ البداية، ففي أحد الحالات، قمنا

بتوظيف فريق من ذوي الخبرة في مجال التكنولوجيا باستخدام هذا الأسلوب لاحظنا زيادة في الإنتاجية بنسبة 12% خلال الستة أشهر الأولى.

- أما من ناحية التكوين ، نعتمد على برامج تكوينية مستمرة وموجهة لتطوير المهارات التقنية والشخصية للموظفين، فبعد تطبيق برنامج تكويني مكثف على استخدام تقنيات جديدة في الإنتاج، ارتفعت إنتاجية الفريق بنسبة 15%، كما تحسنت جودة المنتجات و حدث نقص في الأخطاء، هذا التوجه لا يعزز فقط من قدرات الموظفين الفردية، بل يرفع أيضاً من كفاءة الفريق ككل ويعزز من قدرتنا التنافسية في السوق.

وبالتالي من إجابة مدير إدارة الموارد البشرية نستنتج أن اعتماد أسلوب التوظيف المبني على الكفاءات وأساليب التدريب المستمرة يؤدي إلى زيادة كبيرة في الإنتاجية وتحسين جودة العمل.

(18) السؤال الثامن عشر: الآن أسألكم في حالة إهمالكم لأسلوب التوظيف أو

لأسلوب التكوين كيف يآثر ذلك على الإنتاجية في مؤسستكم؟

و في سياق الإجابة قال السيد مدير إدارة الموارد البشرية في هذا الشأن أنه:

- عندما يتم إهمال عملية التوظيف ولا تتم بشكل دقيق، يمكن أن يؤدي ذلك إلى توظيف أشخاص غير مناسبين للوظائف المطلوبة فعلى سبيل المثال، في إحدى الحالات، لم يتم استخدام معايير واضحة ودقيقة في عملية التوظيف، مما أدى إلى تعيين موظفين غير مؤهلين تماماً للعمل في قسم الإنتاج، و نتيجة لذلك لاحظنا انخفاضاً في الإنتاجية بنسبة 9% خلال الثلاثة أشهر الأولى بعد عملية التوظيف بسبب زيادة الأخطاء وتأخر في مواعيد التسليم.

- أما بالنسبة للتكوين ، فالإهمال في توفير برامج تكوينية كافية وملائمة يمكن أن يؤثر سلباً على الأداء والإنتاجية، فعلى سبيل المثال، في فترة معينة، لم تقم المؤسسة بتحديث برامج التكوينية لمواكبة التغيرات التكنولوجية في السوق، هذا أدى إلى انخفاض كفاءة الموظفين في

استخدام المعدات الجديدة، مما تسبب في تراجع الإنتاجية بنسبة 10% وزيادة نسبة المنتجات المعيبة و الغير صالحة ، هذا المثال يوضح كيف أن عدم الاستثمار في التكوين المستمر يمكن أن يؤثر سلبًا على مستوى الأداء والإنتاجية العامة في المؤسسة.

من إجابة مدير إدارة الموارد البشرية، نستنتج أن التوظيف غير الدقيق والإهمال في التكوين يؤديان إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة الأخطاء وعدم تحديث برامج التكوين لتواكب التكنولوجيا يؤدي إلى تراجع الإنتاجية .

المطلب الثاني: توصيات و اقتراحات لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة بروفاكس:

- الاعتماد في التوظيف على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من أجل تفادي العمالة الغير المناسبة.
- الاستثمار أكثر في التكوين، لأنه من خلاله سنتمكن من الوصول إلى أفضل أداء ممكن.
- تنمية روح المجموعة داخل الفريق أكثر من خلال تعزيز التواصل داخل المؤسسة.
- متابعة ومواكبة التكنولوجيا الحديثة، بخصوص تقييم الموظفين و متابعتهم، مثلًا باستعمال برامج و تطبيقات خاصة بالذكاء الاصطناعي التي نقوم بإعطائها البيانات فنقوم بالتحليل و استخراج النتائج وحدها.

خلاصة الفصل الثالث:

لقد حاولنا في هذا الفصل الوقوف على دور ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من خلال ما تقوم به من أساليب ، ثم حاولنا معرفة تأثير هذه الأساليب على انتاجية مؤسسة بروفاكس من خلال المقابلات التي أجريت مع مجموعة من الموظفين في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

وما يمكن استخلاصه من الدراسة الميدانية هو ان ادارة الموارد البشرية تعتبر المحرك الرئيسي داخل مؤسسة بروفاكس من خلال الاداء الكفو لوظائفها والحرص على رفع مردودية انتاجية المؤسسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

المؤسسة الاقتصادية هي كيان قانوني مستقل يتم إنشاؤه بهدف إنتاج السلع أو تقديم الخدمات لتلبية احتياجات السوق وتحقيق الربح و تعمل هذه المؤسسات في إطار بيئة تجارية معينة وتتفاعل مع عناصرها المختلفة مثل العملاء، الموردين، المنافسين، والجهات التنظيمية و في هذا السياق تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في إدارة العاملين داخل المؤسسة و تشمل مسؤولياتها جذب الكفاءات، اختيار الموظفين، تكوينهم، تطويرهم، وتحفيزهم، بالإضافة إلى وضع السياسات والإجراءات التي تضمن حقوقهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

فعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للعنصر البشري، نجد أن العديد من المؤسسات في وقتنا الحاضر أغفلت هذا الجانب، مفضلة التركيز على الجوانب المادية فقط و هذا الإغفال يمكن أن يؤدي إلى نقص في الأداء والإنتاجية ، لذلك حاولت في دراستنا فهم دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية داخل المؤسسة الاقتصادية و كانت إشكالية الدراسة تتمحور حول السؤال: كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية؟

من خلال تحليل هذه الإشكالية، يمكننا القول بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر عنصراً أساسياً في تعزيز الأداء العام للمؤسسة فهي لا تقتصر فقط على المهام الإدارية بل تتعداها إلى التأثير المباشر على إنتاجية المؤسسة من خلال تطوير وتنمية العنصر البشري، الذي يُعد العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق الربحية والاستدامة.

1. نتائج الدراسة: بعد رؤيتنا للجانب النظري لموضوعنا و الجانب التطبيقي

يمكننا استنتاج بعض النتائج التي نذكرها فيما يلي :

أ- نتائج خاصة بالجانب النظري:

- الإنتاجية هي مقياس لكفاءة تحويل المدخلات إلى مخرجات في عملية إنتاج السلع أو الخدمات ، و الانتاجية تعتبر عنصر مهم لنجاح أي

مؤسسة ، و لأجل تحقيق ذلك يجب على المؤسسات التركيز على دمج عنصرين أساسيين وهما: الكفاءة و الفعالية.

- بمعرفة العوامل المؤثرة في الانتاجية يمكننا بسهولة التحسين من الانتاجية .
- إن الموارد البشرية في المؤسسات تمثل جوهر العملية التجارية، حيث تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إدارة وتطوير الكفاءات البشرية .
- التوظيف و التكوين و التواصل و التكنولوجيا و نظام الأجور و نظام التحفيز من أهم الأساليب التي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تستعملها لأجل تحسين الانتاجية في المؤسسة.

ب- نتائج خاصة بالجانب التطبيقي:

- مؤسسة بروفاكس تستعمل أساليب علمية و مبتكرة في إدارة مواردها البشرية.
- مؤسسة بروفاكس تعطي أهمية بالغة لموردها البشري حيث تعتبره عامل مهم جدا في تحسين إنتاجيتها حيث تحاول أن يكون عنصرها البشري عبارة عن ميزة تنافسية.

2. إختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: محقة حيث الكفاءة البشرية تعتبر عامل مؤثر في تحديد الانتاجية و هذا ما تحققنا منه في الجانب النظري.

الفرضية الثانية: محقة ، تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين العملية الانتاجية من خلال إعداد برامج تكوينية لفائدة العمال وهذا ما رأيناه محقق في مؤسسة بروفاكس، بعد إستجوابنا لمسؤول عن التكوين في المؤسسة.

الفرضية الثالثة : محقة ، شركة PROPHEX تتبع أساليب علمية لإدارة و تنمية مواردها البشرية وهذه الأساليب تؤثر بشكل فعال على الإنتاجية، فبعد قيامنا بمقابلتنا عرفنا أن مؤسسة بروفاكس تستعمل أساليب علمية في إدارتها

لمواردها البشرية من خلال التركيز على التوظيف الجيد و التكوين الفعال و استعمال اساليب لتعزيز التواصل و محاولة ادراج التكنولوجيا ، و أيضا تستعمل أساليب مبتكرة في التحفيز .

الفرضية الرابعة : محققة ، سياسة التوظيف و التكوين و أيضا نظام الحوافز من أهم الأساليب الفعالة التي تعمل عليها شركة PROPHEX لتعزيز إنتاجيتها، وهذا ما علمناه من عند إدارة الموارد البشرية أن مؤسسة بروفاكس أعطت أهمية كبيرة للاستثمار في عاملها البشري.

3. اقتراح توصيات:

بناء على النتائج التي وصلنا إليها في دراستنا لموضوع دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة نقدم لكم في هذه الفقرة بعض المقترحات و بعض التوصيات التي يمكنكم الاستفادة منها، خاصة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي تحتاج إلى نقلة استراتيجية في تسيير و تنمية مواردها البشرية، و من أهم التوصيات التي نقدمها مايلي:

- جعل إدارة الموارد البشرية جزءاً من الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة لضمان التوافق مع الأهداف طويلة الأجل.
- محاولة الاهتمام أكثر و أكثر بالموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية، و عدم رؤيته مجرد عامل يقوم بوظيفته، و إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات و المهارات البشرية من خلال اعتماد اساليب علمية ومبتكرة.
- محاولة تطبيق التكنولوجيا ورقمنة الادارات عموماً ، و إدارة الموارد البشرية خاصة لأجل تحسين و تسهيل العمليات الادارية ، ويمكن أيضا استعمال الذكاء الاصطناعي .

4. صعوبات البحث:

- الصعوبة الأولى التي واجهتنا أثناء الدراسة و البحث صعوبة إيجاد المصادر، وأيضا أغلب المصادر تعتبر قديمة نسبيا.
- المؤسسة لم تقدم لنا بعض المعلومات الخاصة بالإنتاجية لأنها تعتبرها سرية وحصرية ولا يمكن استخدامها في الأبحاث العلمية حيث كنا نهدف إلى مقارنة وتحليل إجابات المسؤولين في الإدارة مع نتائج الأداء الفعلي للمؤسسة، ولكن نقص المعلومات الضرورية حال دون تحقيق ذلك، قدرنا أهمية حماية المعلومات الحساسة للشركة، إلا أن هذا القيد أثر على قدرتنا على تقديم تحليل شامل ودقيق لإنتاجية المؤسسة وربطها بالإجراءات والسياسات المعتمدة من قبل الإدارة، و توفير مثل هذه البيانات كان سيساهم بشكل كبير في فهم أعمق لكيفية تأثير إدارة الموارد البشرية على تحسين الإنتاجية ويعزز من مصداقية واستنتاجات دراستنا.

5. آفاق البحث:

وفي نهاية البحث نقترح بعض من المواضيع التي تعتبر مواضيع للبحث للمزيد من الأثر و التجديد نذكر منها:

- إدارة الموارد البشرية و دورها في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- الموارد البشرية و دورها في التنمية الاقتصادية.
- عوامل ضعف الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- الإنتاجية و أثرها على التنمية الاقتصادية.

قائمة المصادر و المراجع: أولاً: باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. أبو بكر مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2006.
2. أبو شيخة نادر أحمد ، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010.
3. أونيس عبد المجيد ، تأثير العلاقات الانسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995.
4. برنوطي سعاد نائف ، إدارة أساسيات إدارة الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
5. بن الحبيب عبد الرزاق ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
6. حمود خضير كاظم ، الحرشة ياسين ، إدارة الموارد البشرية ،دار الميسرة، عمان، 2007.
7. خطاب عايدة ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، المكتبات الكبرى، القاهرة ، الطبعة الثانية، 1999.
8. دادي عدون ناصر ، المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
9. درة عبد البارى إبراهيم ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن ، ط1، 2010.
10. راوية حسن ، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدا الجامعية ، الإسكندرية، 2002.
11. رحمانى يمينة ، اقتصاد المؤسسة، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2022.

12. رفعت عبد الحليم ، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظومة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
13. سعداوي سليم ، المنافسة في سوق الهاتف النقال- موبيليس نموذجا ،دار الحديث للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، عدم توفر سنة النشر.
14. السلمي علي ،إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ،دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة، 2001.
15. السلمي علي ، إدارة الانتاجية ،مكتبة غريب، مصر، 1991.
16. السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية – فلسفة جديدة، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2000.
17. السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، ط2، 1998.
18. الشرقاوي علي ، إدارة النشاط الانتاجي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
19. شفيق حسنين ، الإعلام الجديد تكنولوجيا جديدة في عصر ما قبل التفاعلية، دار فكر وفن للطباعة و النشر، ط1، 2010.
20. صالح محم فاتح ، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان ،2004.
21. الصيرفي محمد ، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، مصر ، ط1، 2006.
22. الطاهر نعيم ابراهيم ، تنمية الموارد البشري، دار عالم الكتب الحديث ، عمان ، 2009.
23. الطائي يوسف حجيم ، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
24. طرطار أحمد ، الترشيد الاقتصادي للطاقة الانتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 .
25. الطعاني حسن احمد ، التدريب الاداري وفق رؤية تطويرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2013.

26. عامر سعيد ، الإدارة وسرعة التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات الادارية، القاهرة، عدم توفر سنة النشر.
27. عبد الباقي صلاح ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
28. عبد الباقي صلاح محمد ، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية ، مصر، 2001.
29. عبد الجليل و سالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، القاهرة، 2000.
30. عبد الرحمان عبد الرحمان، التغيير-أدوات تحويل الافكار إلى نتائج، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة ، 2000.
31. عبد السلام عبد الغفور ، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2001.
32. عرباجي إسماعيل ،اقتصاد والمؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998.
33. العطيات محمد بن يوسف النمران ، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد و العشرين، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، 2006.
34. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع ، حلب، 2005.
35. عمارة بثينة حسنين، العولمة و تحديات العصر و انعكاساتها على المجتمع المصري، دار أمين للطبع و النشر و التوزيع ، مصر ، 2000.
36. الفرجاني عبد العظيم ، التكنولوجيا و تطوير التعليم، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2002.
37. الكبسي عامر خضير، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
38. ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الخامسة، الاسكندرية، 2001.
39. محروس إسماعيل محمد ، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1997.

40. محمد عطية عبد القادر ، التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 1998.
41. محيريق فوزي ، مدخل إلى علم الاقتصاد، مطبعة الرمال، الوادي، 2020 .
42. مدني حرفوش ، الطريق إلى إعادة اختراع الحكومة و إدارة الجودة الشاملة، مكتبة أنس الوجود ، عمان، 1996.
43. مرسي جمال الدين محمد ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
44. مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية ، مصر، 1998.
45. يرقى حسين ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008.

ب- المقالات:

1. شعبان حسن محمد ، التحديات المعاصرة أمام إدارة الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها ، مجلة الإدارة العامة، مج 46، العدد 4، الرياض 2006.
2. عزاوي عمر ، عبد اللطيف مصطفى ، تأهيل الموارد البشرية في ظل التفاتات و تحديات العالم الاقتصادي الجديد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9 مارس -10 مارس 2010.
3. عياضي عادل ، إدارة التغيير و الموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة ، 9 - 10 مارس 2004.
4. فرحات علي عيبر ، المؤسسات و منظمات الأعمال في ظل العولمة ، المؤتمر السنوي العاشر: إدارة الأزمات و الكوارث البيئية في ظل المتغيرات و المستجدات العالمية المعاصرة ، القاهرة، 2005.

5. قدي عبد المجيد ، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10-9 مارس 2004.
6. مساهل عبد الرحمان ، بلقوم فريد ، قياس إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية، مجلة دفاقر اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 01، سبتمبر 2010.
7. يحيوي عبد القادر، مولودي عبد الغاني ، دور فعالية التكوين و أقره على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، عدد 01، أبريل 2022.

ج- القواميس:

1. المنجد في اللغة و الأعلام، الطبعة 24، دار الشرق، لبنان، 1973.

د- رسائل و أطروحات جامعية:

1. أوقارة عبد الحليم ، دراسة قياس الانتاجية على المستوى الكلي حالة الجزائر (1969-2002)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2006.
2. بلوم السعيد ، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
3. بن عنتر عبد الرحمان ، أثر إدارة الانتاج على الانتاجية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1995.
4. بوحفص عبد الكريم ، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
5. بوراس شافية ، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة 2005-2007 ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2008.
6. دلوهم حكيم ، استراتيجية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، 2011.
7. السحيمات ياسين خلف ، فاعلية نظم الحوافز في الأجهزة الحكومية و المؤسسات العامة و القطاع الخاص في الأردن: حالة بعض الإدارات في محافظة الكرك للفترة من 1990 إلى

2000، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان،
2002.

8. طاطاي كمال ، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات دراسة حالة مركب السيارات
الصناعية بالروبية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، 2003.

9. مسرحد بلال ، الاتصال الداخلي في المؤسسة و أثره في تفعيل أداء العنصر البشري،
رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر،
2009.

هـ- المواقع الالكترونية:

1. <https://www.industrie.gov.dz/soutien-pme>

ثانيا: باللغة الأجنبية:

1. Steven Hays And Plagens Gregory, *Human Resource Management Best practices and Globalization: the Universality of Commin Sense*, Public Organization, Review 2002.
2. Steven Hays, *public personnel administration : problem and prospects*, 4th Edition, prentice Hall, New jersey ,2003 .
3. Van scotter James ,*Motivation and Incentives to Contextual Performance* , Journal of Applied Psychology, Vol 84, No 3, 1999.
4. Michael porter, *L'avantage concurrentiel* , Dumond, Paris, 1999.

الملاحق:

دليل المقابلة

عنوان البحث: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة مؤسسة بروفاكس "

أولا تقديم المقابلة: أنا ربيع قزريط طالب في مدرسة الدراسات العليا للعلوم التجارية -القليعة- تخصص إدارة الأعمال ومقاولاتية، وأقوم بإجراء دراسة ميدانية حول دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية من أجل التحضير لمذكرة تخرج ماستر ، حيث تهدف هذه المقابلة إلى فهم الإجراءات والسياسات التي تعتمدها مؤسستكم مؤسسة بروفاكس في مجال إدارة الموارد البشرية، وكيفية تأثيرها على الإنتاجية والأداء العام للمؤسسة.

ثانيا: الأسئلة:

| التوظيف: |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. كيف تقومون بتحديد احتياجات التوظيف في الشركة؟ 2. ما هي العمليات التي تتبعونها لاختيار المترشحين المناسبين؟ 3. كيف تضمنون أن الشخص الذي توظفينه هو الشخص المناسب في المكان المناسب؟ 4. هل لديكم استراتيجية محددة لتقليل معدلات العمالة غير المناسبة؟ 5. حسب اعتقادكم كيف يمكن للتوظيف أن يحسن من الانتاجية؟ |
| التكوين |
| <ol style="list-style-type: none"> 6. كيف تقومون بتحديد احتياجات التكوين والتطوير للموظفين؟ 7. ما هي البرامج التكوينية التي تقدمونها لتطوير مهارات وكفاءات الموظفين؟ 8. هل لديكم استراتيجيات محددة لتعزيز التعلم والتطوير المستمر للموظفين؟ |

| |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>9. حسب رأيكم كيف يمكن لأسلوب التكوين أن يحسن من الأداء العام للمؤسسة؟</p> |
| <p>التكنولوجيا</p> |
| <p>10. كيف تساهم التقنيات الحديثة في تحسين كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية؟</p> |
| <p>التواصل</p> |
| <p>11. كيف يتم تعزيز التواصل بين إدارة الموارد البشرية و الموظفين في الشركة، و بين الموظفين؟</p> |
| <p>12. في رأيكم كيف يساهم التواصل الفعال في رفع إنتاجية الفرد؟</p> |
| <p>نظام الأجور و الحوافز</p> |
| <p>13. كيف تحددون نظام الأجور و الحوافز في الشركة؟</p> |
| <p>14. ماهي البرامج المحفزة التي تستعملونها لتشجيع الأداء المتميز؟</p> |
| <p>15. كيف تقيمون تأثير نظام الأجور و الحوافز على أداء الموظفين و انتاجية الشركة؟</p> |
| <p>دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الانتاجية</p> |
| <p>16. بشكل عام كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في تحسين إنتاجية مؤسستكم؟</p> |
| <p>17. هل يمكنكم تقديم أمثلة محددة على كيفية انعكاس هذه الأساليب على أداء الموظفين و على مستوى الإنتاجية بشكل عام؟</p> |
| <p>18. الآن أسألكم في حالة إهمالكم لأسلوب التوظيف أو لأسلوب التكوين مثلا كيف يؤثر ذلك على الإنتاجية في مؤسستكم؟</p> |