

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

إدارة الموارد البشرية ودورها في

زيادة الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمين - خنشلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي

تحت إشراف الأستاذة:
د. دلال عجالي

من إعداد الطالب:
أنور عباسي

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة عباس لغرور	أستاذ التعليم العالي	ليليا بن منصور
مشرفا	جامعة عباس لغرور	أستاذ محاضر (أ)	دلال عجالي
مناقشا	جامعة عباس لغرور	أستاذ محاضر (أ)	عماد تكواشت

السنة الجامعية: 2021 - 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

شكرى وسبحان



ما كنا لنكمل هذا العمل لولا عون الله القادر سبحانه جلّ جلاله... هو رب
العباد.. نور الأبدان وضيءها.. هو طيب القلوب يسر لنا المصاعب كلها
وأضء لنا الخطى..

نحمدك الله ونشكرك على حسن توفيقك لنا في إتمام هذه المذكرة
وصلي اللهم على أحب خلقك إليك.. سيدنا محمد عليه ألف صلاة وسلام .
أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة التي لم تبخل علينا بنصائحها القيمة..
وتوجيهاتها الصائبة.. أستاذتنا المشرفة والمتميز "عجالي دلال" التي صبرت
علينا في كل الظروف.. حفظك الله ووفقك لما تريدين.

كذلك نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام على قبولهم مناقشة
المذكرة، وأيضا كافة طاقم الأساتذة المتميزين في كلية العلوم الاقتصادية
التجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور... وكل الأساتذة الذين كانوا
نورا لنا طيلة مشوارنا الدراسي بالجامعة..

ولا يفوتنا أن نشكر كل من ساعدنا قريبا أو بعيدا.. وحتى من همس لنا بكلمة
تشجيع رفعت من معنوياتنا... وابتسامة صادقة زادت من عزمنا للتقدم أكثر
فأكثر.



إهداء

أهدي ثمرة جهدي:

إلى من كان دعائها سرنجاحي ، وحنانها بلسم جراحي **والدتي أمي الحبيبة** ،

وصية الرحمان ، حفظها الله ،

إلى **والدي حبيب القلب والفؤاد** حفظه الله وألبسه ثوب الصحة والعافية

إلى سندي بعد الله في الحياة **أخواتي وإخوتي**.

إلى كل من ساعدني في بلوغ هذه المنزلة

إلى جميع أصدقائي وزملائي في الدراسة.

أنور حبائبي



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

أ - ج	المقدمة:
	الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
04	المبحث الأول: مفاهيم و التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
05	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
05	المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية
06	المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
07	المبحث الثاني: أهمية، أهداف و وظائف و تحديات إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
15	المبحث الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
16	المطلب الأول: موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
16	المطلب الثاني: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية
18	المطلب الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى
22	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الإنتاجية
23	تمهيد
23	المبحث الأول: مفهوم الكفاءة الإنتاجية
24	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة
24	المطلب الثاني: مفهوم الكفاءة الإنتاجية
25	المطلب الثالث: أهمية الكفاءة الإنتاجية
25	المطلب الرابع: أساليب و إستراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية
26	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية و دورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية
29	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية
29	المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية
32	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في قدرة الموارد البشرية على رفع كفاءتها الإنتاجية
41	المطلب الرابع: العوامل التي تؤدي إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة
	الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

فهرس المحتويات

43	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الجزائرية للتأمينات
43	المطلب الثاني: نشأة و تطور الشركة الجزائرية للتأمينات
43	المطلب الثالث: دور و إستراتيجية الشركة الجزائرية للتأمينات
44	المطلب الرابع: آلية التدريب والهيكل التنظيمي في الشركة الجزائرية للتأمينات
51-50	الخاتمة
53-52	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال:

17	الشكل(1): علاقة ادارة الموارد البشرية بمحيط المؤسسة
20	الشكل(2): موقع ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
20	الشكل(3): مفهوم الكفاءة الإنتاجية
28	الشكل(4): استراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة
29	الشكل(05): المحددات الأساسية للكفاءة الإنتاجية
38	الشكل(06): تقسيمات الحوافز
39	الشكل(07): وظائف ادارة الموارد البشرية و علاقتها برفع الكفاءة الإنتاجية ص
46	الشكل(08): الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمينات

قائمة الجداول:

21	جدول(01): علاقة ادارة الموارد البشرية بالادارات الأخرى
47	جدول(02): : يبين ما حصل خلال المقابلة الشفهية التي حصلت مع مدير مؤسسة الجزائرية للتأمينات وكالة- خنثلة-

ملخص البحث

ملخص البحث:

إن موضوع إدارة الموارد البشرية يعتبر من أهم المواضيع التي تشغل المسيرين في الوقت الراهن، كونها تهدف إلى تحسين المهارات و الكفاءات للموارد البشرية، فهي الدافع الحقيقي لتطور المؤسسة و قدرتها على المنافسة و زيادة كفاءتها الإنتاجية.

و قد هدفت الدراسة للإجابة عن الإشكالية التالية هل تساهم أدرة الموارد البشرية في رفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT بخنشة ؟ و تم التوصل للنتائج الآتية:

- المورد البشرية هو أهم مورد و هو العنصر الوحيد القادر على استخدام مختلف الموارد الأخرى بالكفاءة العالية و الفعالية المطلوبة في المؤسسة
- تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم وظيفة في المؤسسة، تقوم بمجموعة من المهام أهمها: التوظيف، تحفيز العمال، وضع نظام للأجور، تدريب و تقييم أداء العمال.
- تلعب إدارة الموارد البشرية دورا أساسيا في زيادة القدرة الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية.
- التدريب يساعد الأفراد على تطوير قدراتهم و مهاراتهم، و هذا ما يفتح المجال للإبداع
- ظروف العمل تؤثر على أداء الأفراد في المؤسسة، فالتهوية، والإضاءة، الضوضاء و توفر وسائل الأمن و الوقاية من أهم العوامل التي تؤدي لتخفيض الإنتاج و تراجع مستوى العمال.

الكلمات المفتاحية:

ادارة الموارد البشرية، الكفاءة الإنتاجية، الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT"

Abstract :

Human Resource Management is one of the most important topics occupying managers today , as it aims to improve Human Resource skills and competencies. This thesis sets out to answer the following quistion : Does The Human resources Management contribute to incrase the production efficiency in The Algerian insurance Company CAAT ?

The study shows that : Human Resource is the most important resource and it is the only element capable of using various other ressorces with the highest efficiency and efficiency required in the organization also it is considered as the most important function of the organization because it performs a set of tasks, such as : recuitment, motivate employees, setting up pay srstem, training and evaluating the performence of workers soi t plays a key role in increasing the productive capacity of the economic institution. The study finds out also that Training helps employees to devlop their abilities and skills, wich help creativity in addition, working conditions, affect the performance of individuals in the organization, as ventilation, lighting , and noise and providing safety means and prevention is one of the most important factors that lead to reduced production and lower labor worker level.

Keywords : *Human Resources Management, Production Efficiency, The Algerian insurance Company CAAT.*

أصبحت قدرات الموارد البشرية لا تقل أهمية عن باقي الموارد الأخرى في المؤسسة، فالعنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي الذي أتاح فرصة الاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتاحة في المنظمة و من هنا تعد الموارد البشرية من أهم القوى بل و أعظمها أثرا في نشاط المنظمة، و المهمة الأولى لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات اليوم هي البحث و اكتشاف الكفاءات و العمل على تنميتها و صقلها و المحافظة عليها، فانخفاض أداء الفرد يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات، لمواجهة هذا الانخفاض، باستخدام مختلف أساليب التنمية، مما ينتج عنه دفع مستوى الاداء عند الأفراد إلى المستوى المطلوب و بالتالي تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث يعتبر موضوع الكفاءة الإنتاجية مسألة بالغة الأهمية في حياة المؤسسات بشكل عام في السوق و التطور، و من أجل ذلك لا بد من إدخال نظرة حديثة لإدارة الأفراد من أجل توفير القوى العاملة بالأعداد و الكفاءات المطلوبة، حيث يمكن التحكم في معدات الإنتاج و غيرها من العناصر الأخرى حيث مراقبتها بدقة و مساهمتها في رفع الكفاءة الإنتاجية، و لكن الوضع يختلف فلأفراد رغبات و سلوك معين يحكم تصرفاتهم و بالتالي تؤثر على مستوى أدائهم للعمل، لذلك فان الرغبة في رفع الكفاءة الإنتاجية لا بد لها من تنمية قدرات العمل، و خلق جو مناسب لهم مما يجعلهم يساهمون بطريقة فعالة.

و نظرا للأهمية البالغة التي تحضي بها إدارة الموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية المعاصرة في توجيه و قيادة و تنمية الموارد البشرية أصبحت تعد رأس المال الحقيقي للمنظمات باعتبارها الركن الذي يلعب الدور الرئيسي في رفع و تحسين الكفاءة الإنتاجية فهي بذلك تؤدي دورا استراتيجيا للمنظمة.

الإشكالية:

- هل تساهم ادره الموارد البشرية في رفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة في مؤسسة التأمينات الجزائرية
بخنشة CAAT؟

التساؤلات الفرعية:

و من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع توصلنا الى الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يتم رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال إدارة الموارد البشرية؟
- ما هي أهم العوامل في ادارة الموارد التي تؤثر مباشرة في رفع الكفاءة الإنتاجية لمؤسسة التأمين
CAAT؟

الفرضية الرئيسية للبحث:

تلعب إدارة الموارد البشرية في مؤسسة التأمينات الجزائرية دورا هاما وحيويا في رفع انتاجيتها.

الفرضيات الفرعية:

- يتم رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال الاهتمام بالوظائف التي تؤدي الى زيادة الرغبة و القدرة على العمل.
- من أهم العوامل التي تؤثر في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، توفر مناخ جيد للعمل، توفر التكنولوجيا المتطورة، تقديم برامج تدريبية مناسبة وفعالة، كفاءة العمال.

أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة لإدارة الموارد البشرية من جهة و عملية زيادة القدرة الإنتاجية من جهة أخرى، و بصفة عامة فان أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:

- أهمية العنصر البشري في تطوير في تحسين أداء المؤسسات.
- أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية و دورها في توجيه الأداء البشري نحو أعلى مستوياته.
- تحديد أهم العوامل التي تؤدي الى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات.

المقدمة

- توجيه إدارة الموارد البشرية للعمل على تحسين الكفاءة الانتاجية لحياسة مزايا تنافسية.

أسباب اختيار البحث:

من أهم الأسباب الموضوعية التي أدت بنا الى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- ❖ الأهمية التي يكتسبها المورد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.
- ❖ نوع التخصص الذي ندرسه له علاقة وطيدة بدور إدارة الموارد البشرية و في المؤسسة الاقتصادية.

المنهج المستخدم:

تطرقنا من خلال بحثنا هذا للمنهج التحليلي الوصفي و هذا للإجابة على اشكالية هذا البحث و اثبات أو نفي صحة الفرضيات، كما يعتبر هذا المنهج أكثر منهج موافقة لهذا الموضوع حيث يسمح لنا بفهم مدى مساهمة ادارة الموارد البشرية في تحسين الاداء بالمؤسسة الاقتصادية.

هيكل البحث:

للإجابة على الإشكالية محل الدراسة و التأكد من صحة الفرضيات قمنا بتقسيم هذا البحث الى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني: الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

المورد البشري هو المورد الحقيقي لأي مؤسسة، و ما الموارد الأخرى إلا عوامل مساعدة، فالإنسان هو الذي يفكر و ينظم، يخطط و يراقب، و هو الذي يدير و يدار. و مهما تعاظمت التكنولوجيا ، يظل البشر هم المبدعون و المطورون، و هذا لما يملكون من قدرات و مهارات، و ما يتمتعون به من دافع في العمل. كما أن إدارة و تسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة و مسؤولية صعبة جدا، هذا لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية و تحسين أداء الأفراد العاملين بها. و لبلوغ هذه الغاية، يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات، مهارات و مواهب الأفراد، و خلق المنتج و الجو الملائمين للإبداع البشري، و هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم، قدراتهم، مهاراتهم و ثقافتهم.

و عليه كان لازما أن تتم عملية تنمية الموارد البشرية وفق إستراتيجية محكمة على اعتبار أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تعد أحد أهم الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات الاقتصادية فيما يتعلق بالتطور، ذلك لأنها السبيل الوحيد المؤدي إلى بناء المعرفة و المهارات و الخبرات للموارد البشرية العاملة بها من خلال مجموعة من المجالات المتمثلة في التدريب ، التعليم ، التكوين ... الخ

الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: مفاهيم و التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تملكها المؤسسة، حيث تعتمد المؤسسات على حسن استثمارها، نظرا لتحكمها في باقي الموارد، و في طريقة استخدامها. و في هذا السياق، نتطرق إلى إبراز أولا مفهوم الموارد البشرية، ثم مفهوم إدارتها، و الوقوف على العوامل التي ساعدت على تطورها إلى ما هي عليه اليوم.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية.

ان المورد البشري يختلف اختلافا كبيرا عن غيره من الموارد الأخرى، نظرا لخصوصياته و مميزاته التي ينفرد بها، ومن هذا المنطلق أخذنا مجموعة من التعاريف لكتاب مختلف يندرج ضمن هذا السياق كما يلي:

1- التعريف الأول:

الموارد البشرية هي: "العنصر الرئيسي في الإنتاج والخدمات، و أعلى الموارد التي تحتاج إليها الإدارة، هي العنصر الذكي أو المفكر المبدع، هو الوسيلة و الغاية في العملية الإنتاجية"¹.

2- التعريف الثاني:

"تعتبر الموارد البشرية أحد العوامل الرئيسية في الإنتاج إن لم تكن أهمها. إذ يُعتمد على نوعية هذه الموارد بدرجة كبيرة لما تحققه المؤسسات، بل إن الموارد البشرية المؤهلة يمكن أن تعوض النقص في الموارد الأخرى، التي لا يمكن استغلالها إلا من خلال قوة عاملة مؤهلة و مدربة، يتم تحفيزها و تقييم أدائها بشكل يضمن جاهزيتها"².

3- التعريف الثالث:

الموارد البشرية "تعبّر عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية. و هي عنصر الإنتاج الرئيسي و الأهم، و الذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج الأخرى.

تظم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المنظمات من مختلف النوعيات، ومهما اختلفت و تنوعت مستويات المهارة، و أنواع التي يقومون بها، فهي تشمل كل من هيئة الإدارة، العاملين في مجال الإنتاج، و العاملين في مجال الخدمات و المهن المساعدة في أي منظمة"³.

لقد ركز التعريف الأول على خاصية الذكاء و الإبداع ، كصفة ينفرد بها المورد البشري عن غيره من الموارد الأخرى. و التعريف الثاني أعطى للموارد البشرية مفهوما يعد كعامل من عوامل الإنتاج الرئيسية،

¹ عبد الفتاح دياب حسين : إدارة الموارد البشرية ،(مدخل متكامل)، القاهرة،1997، ص09

² محمد قاسم القويوتي: مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، عمان،2004،ص399.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة و النشر،1997، ص47.

الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

وبين مدى الاعتماد عليها في هذه العملية. أما التعريف الثالث، فانطلق من مفهوم المورد البشري كثروة ومكسب عظيم لكل المنظمات باختلاف أنواعها، وانتهى بتعداد وتصنيف الموارد البشرية في المنظمة.

ومن خلال كل ما سبق ذكره، و على ضوء هذه التعاريف، تظهر جليا أهمية العنصر البشري في أية منظمة مهما كان نوعها، حتى و إن اختلفت التسميات التي أطلقها العلماء كل حسب اختصاصه لهذا المورد، فمن القوى العاملة بالمفهوم الكلاسيكي، إلى رأس المال المعرفي بلغة الإداريين. و مفهوم الاستثمار البشري كمفهوم معاصر.

و بناء على ما تقدم يمكن اقتراح تعريف للموارد البشرية على النحو التالي:

هي تلك الموارد التي تقوم بتشغيل باقي الموارد الأخرى في أي مؤسسة. و يدخل ضمن هذا المفهوم مجموع الأفراد العاملين الذين يساهمون في العملية الإنتاجية بشكل مباشر أو غير مباشر، داخل المؤسسة أو خارجها، من خلال بذلهم لجهود واعية و إدارية. و تصنف الموارد البشرية داخل المؤسسة حسب اختلاف كفاءاتهم و خبراتهم. ويتم تحديد هذه الأخيرة في المؤسسة، التي تعتبر المسؤولة المباشرة عن إدارة، تسيير و تنظيم هذه الموارد. فما هي هذه الإدارة؟

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

توجد تعاريف متعددة لإدارة الموارد البشرية، نستعرض منها ما يلي:

1-التعريف الأول: "إدارة الموارد البشرية تمثل وظيفة أساسية في المؤسسات. تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المتعددة. حيث يتوافق هذا الاستخدام مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة و يساهم في تحقيقها"¹.

2-التعريف الثاني: "تعرف إدارة الموارد البشرية الفاعلة، على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد. و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، و أن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم و نجاح المؤسسة"².

3-التعريف الثالث: "كما عرفت إدارة الموارد البشرية أيضا على أنها وظيفة من التنظيم. تشمل أساس على الاستعمال، الاكتساب، الاحتفاظ و التنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم. وهي تحتوي على نشاطات مثل التخطيط، الاختيار، التكوين، التأجير و تقييم الموارد البشرية".

¹ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص14.

² حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص18.

الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

4-التعريف الرابع: "كما يمكن تعريفها أيضا بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع، من قوى عاملة وتوفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة. و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة"¹.

5-التعريف الخامس: "تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها هي التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة، والمحافظة عليها و تدريبها، تطويرها و العمل على استقرارها و رفع المعنوية. كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح، التطبيقات و القوانين التي شاركت في صياغتها، و عتمادها الإدارة العليا في المؤسسة. كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة و العاملين فيها"².

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن: إدارة الموارد البشرية هي وظيفة أساسية في المؤسسة، تعمل على تحقيق نجاح و استمرارية المؤسسة وتطويرها، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، و الاهتمام بها و الاستفادة من طاقاتها، و ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسة، و ذلك من خلال السياسات التي تمارسها.

المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة. و التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، و هذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة، ترعى شؤون هذه الموارد بالمؤسسة، وتسطر سياسات لها أسس علمية، بالإضافة إلى تحفيز العمال و رفع معنوياتهم، بما يحقق رضاهم عن العمل. و من ثم زيادة إنتاجيتهم، و نلمس هذا التطور في مهام هذه الإدارة من خلال مراحل عديدة³:

1- الثورة الصناعية:

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، حيث كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر و ما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة. حيث كان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، و قد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

أ/ التوسع في استخدام الآلات و تقسيم العمل.

¹مصطفى نجيب محفوظ: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 1996 ص27.

²محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص20.

³صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 1998، ص23.

الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

ب/ تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل، و هو المصنع.
ج/ إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

مما أدى إلى تدهور ظروف العمل (ساعات طويلة و ضوضاء.....الخ)، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين يسيئون أحيانا إلى العاملين، مما خلق سأمهم و تذرهم.

2- ظهور الحركات العمالية:

نتيجة لأثار الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتحدوا على مواجهة أصحاب الأعمال. و ظهر ذلك في شكل اضطرابات عشوائية، ثم اضطرابات منظمة، ثم انقلب الأمر إلى تكوين اتحادات و نقابات عمال تطالب بحقوقهم و تتفاوض باسمهم فيما يخص الأجور و عدد ساعات العمل.

3- ظهور حركات الإدارة العلمية:

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في بروز أهمية إدارة الموارد البشرية، انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور، و الذي لقب بأبي الإدارة. بحيث حاول أن ينظم العلاقة بين الإدارة و العمال، و ذلك من خلال عدة مبادئ أهمها تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة و الوقت، و الاختيار المناسب للعاملين، و تدريبهم و إعطائهم أجور حافزة.¹

4- ظهور علم النفس الصناعي:

تلى حركة الإدارة العلمية اهتمام كبير من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة، مثل الإجهاد والإصابات. و أهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل من خلال معرفة المتطلبات الذهنية و الجسدية للقيام به. و ركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف. و لقد أظهرت نجاحا كبيرا في الشركات.

5- ظهور حركات العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه الحركة على إنتاجية العاملين. لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل، بل و أيضا الاهتمام بالعاملين، و النمط الإشرافي عليهم و الخدمات المقدمة إليهم. و لقد ظهرت هذه الحركة نتيجة لتجارب الهاوتورن بالولايات المتحدة الأمريكية و التي أشرف عليها ألتن مايو.

¹ صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص25.

الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

6- ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد و المتخصصين فيها:

كانت أولى المؤسسات أخذًا بمفاهيم الإدارة العلمية، و علم النفس الصناعي، و العلاقات الإنسانية هي مؤسسات الجيش و الحكومة. فكان من أهم ممارساتها وضع شروط للتعيين واستخدم الاختبارات النفسية، و الاهتمام بأنظمة الأجور و خدمات العاملين و منع الفصل التعسفي.¹

7- ظهور حركة العلوم السلوكية:

أثرت هذه الحركة التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين على تطوير ممارسات الأفراد، لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية. و من أمثلتها: إثراء و تعظيم الوظائف، تخطيط المسار الوظيفي، خلق مراكز التقييم الإدارية .

8- تدخل الدولة من خلال القوانين و التشريعات:

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تُقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال و العاملين. و لقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها الحد الأدنى للأجور، التأمينات، المعاشات، الأمن الغذائي و صحة العاملين.

كما أن هناك أسباب أخرى أدت إلى تطور إدارة الموارد البشرية منها:

أ- ظهور الشركات و المؤسسات الكبيرة الحجم.

ب- التطور التكنولوجي المتسارع.

ج- تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي.

د- مواكبة التطورات المستجدة في مجالات العلوم الأخرى.²

¹ صاحب الكتاب مجهول، مدخل لإدارة الموارد البشرية، ص 21.

² صاحب الكتاب مجهول، مرجع سبق ذكره، ص 22.

الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: أهمية، أهداف و وظائف و تحديات إدارة الموارد البشرية.

نظرا للنتائج و المساهمات التي نتجت عن إدارة الموارد البشرية، فمن الطبيعي أن نوليها الأهمية التي تستحقها، و ذلك من خلال التأثيرات و الوسائل و التقنيات الموافقة لنشاطاتها، و ما يتبع ذلك من استخدام و توظيف لموارد أخرى قد تكون هامة جدا في تفعيل و تنشيط أدوارها. أما أهداف الموارد البشرية فلها مكانتها المتخصصة لدراسة إدارتها كونها تأتي مكملة لها. و نظرا لتركيز المنظمات على إدارة الموارد البشرية أكثر من الموارد الأخرى، فهذا يعني أن هذه الإدارة تقوم بمجموعة محددة أو معينة من الوظائف.

1

المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال العناصر التالية:²

1/ تعتبر الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج، إذ أن ثروة أي دولة تتبع من قدرتها على تنمية مواردها البشرية.

2/ العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، باعتباره المحرك و العامل المشترك في تحريك القدرات و الإمكانيات المادية للمجتمع.

3/ العنصر البشري هو استثمار إذا أحسنت إدارته، تدريبه و تنميته، يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمؤسسات في شكل زيادة الإنتاجية.

4/ تنافسية المؤسسة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

5/ تخفيض عدد الحوادث، فأغلب هذه الحوادث يكون سببها عدم الكفاءة في تسيير الموارد البشرية.

6/ زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المؤسسة.

7/ زيادة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بأفضل العاملين ذوي المهارات والقدرات العالية.

8/ التخطيط للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات حول أنواع الأفراد التي هي بحاجة إليهم على المدى القصير والطويل.

¹ سعيد محمد سلطان، إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، 2003، ص:17.

² سعيد محمد سلطان، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

من خلال ماسبق نستنتج أن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في اهتمامها بالعاملين، وتنمية وتطوير قدراتهم الفكرية والعلمية، وتوفير ظروف عمل ملائمة لعملهم. كما تقوم بالاحتفاظ بأفضل العاملين ذوي المهارات والقدرات العالية وذلك لرفع وزيادة إنتاجية العمل.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.

يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل والراغبة في تشكيل قوة الدفع الأساسية للمؤسسة في الوقت الحاضر والمستقبل. كما تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف الأخرى التالية:¹

1. الأهداف الاقتصادية:

- أ/- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري.
- ب/- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد مع اختيار وتعيين الوظائف والأجور لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- ج/- رفع إنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم العضلية والعقلية في العمل والإنتاج.
- د/- تحسين وتطوير أداء القوى البشرية وبالتالي الأداء العام للهياكل التنظيمية.

2. الأهداف الاجتماعية:

- أ/- السعي نحو تحقيق الانسجام والترابط بين مجموع العاملين بالمؤسسة، وذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.
- ب/- كسب رضا العاملين في المؤسسة.
- ج/- اشتراك الأفراد في وضع وتنظيم اللوائح وإجراءات العمل وفقا لأحكام القانون.

من خلال ما سبق نستنتج أن أهداف إدارة الموارد البشرية تركز اهتمامها بالعاملين والمحافظة على سلامتهم، واهتمامها بظروفهم الصحية والاجتماعية من أجل تنمية وتطوير المؤسسة ورفع إنتاجيتها من خلال اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

¹ صاحب الكتاب مجهول، مرجع سبق ذكره، ص11.

الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.¹

إن وظائف إدارة الموارد البشرية [تصميم العمل وتوصيف الوظائف، تكوين الموارد البشرية، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العمل، التعويضات] تعرضت خلال عقدين ونصف من الزمان تقريباً إلى تغييرات جوهرية وأساسية وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، فرضتها طبيعة التغيرات والتحولت التي طرأت على المؤسسات والشركات الكبرى واستراتيجيتها، والتي تولدت عن التغيرات الكبيرة في البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية والمحلية المحيطة بهذه المؤسسات والشركات.

وهذه التغيرات التي تعرضت لها وظائف إدارة الموارد البشرية، فرضت عليها تحولاتٍ استراتيجية نوجزها فيما يلي:

1- وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف:

لقد فرض التغير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية، والمعرفة الإدارية، وإستراتيجية المنظمة، على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهومَ وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المنظمة، والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في العناصر البشرية التي ستشغل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل - أو كما يسميها البعض "هندسة العمل" - من أجل أن توفر وظائف المنظمة لشاغلها عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلاً عن أدائهم الفعال داخل المنظمة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هدرها، فضلاً عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للعاملين، والصالح الأخص للمنظمة.

2- وظيفة تكوين الموارد البشرية:

1) **تخطيط الموارد البشرية:** إن عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطاً تاماً بمتطلبات إستراتيجية المنظمة طويلة المدى.

2) **الاستقطاب والاختيار:** إن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تُبنى على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناءً على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنواتٍ عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواء للوظيفة أو العنصر البشري.

¹ مدخل إدارة الموارد البشرية، مدخل سبق ذكره، ص 17.

الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

3) التدريب: إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقتي تلجأ إليه المنظمة عند الضرورة، كأن تريد من خلاله تلافي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية، أو لتحسين مهاراتهم، هذه النظرة أصبحت من مخلفات الماضي.. فنظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن اختلفت كثيراً عنها في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب، تنمية.. تلتصق جميعها بالموارد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه - وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي - إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في المنظمة.

والغاية من ذلك دعم هذا المورد البشري ومساندته وتمكينه من استخراج أفضل ما عنده، وجعله قادراً على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة، ومن ثم يستفيد هذا المورد البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية. فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكييف المورد أو العنصر البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المحيطين الداخلي والخارجي للمنظمة.. وقد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى المنظور، والمدى البعيد على السواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية العاملين مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق أعلى درجات الرضا من جانب المستهلكين، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

3- وظيفة التحفيز:

بعد تغير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل، لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وأن تتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر، الذي لا يعد الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة أجيالاً لدى المنظمة، بل يعدها شريكة فيها.. وطبقاً لذلك أعدت إدارة الموارد البشرية برامج لتلميح العاملين أسهماً في المنظمة، وتعديل نسب المشاركة في الأرباح، ووضع أساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخل المنظمة، وتتوافق هذه الأساليب التحفيزية مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الإنساني بشكل عام.¹

4- وظيفة تقييم الأداء:

بعد تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المنظمة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييمية حديثة تعتمد على العمل الجماعي، بدلاً من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييمية تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمة وبرامج ومعايير تقييم الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة وهي: التكلفة، والوقت، والجودة، وخدمة

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

العملاء في أثناء البيع، وخدمتهم فيما بعد البيع، وقياس مدى رضا العملاء الذي ربطت كثير من المنظمات نظام حوافزها لعمالها به.¹

5- وظيفة علاقات العمل:

انصبت وانحصرت هذه الوظيفة في الماضي على قيام إدارة الأفراد (والتي سميت بداية من العام 1980م "إدارة الموارد البشرية") نيابةً عن أصحاب العمل والشركات والمنظمات في العديد من الدول بإجراء مفاوضات مع النقابات العمالية والمهنية - والتي تمثل العاملين في تلك الدول - بهدف التوصل إلى اتفاقيات بينهما ترضي جميع الأطراف، فيما يخص أنظمة التعويضات المالية، والعديد من المزايا العينية والاجتماعية التي تخص العاملين، في حين تغير الآن هذا النظام في التعامل في ظل التحول الاستراتيجي الذي انتهجته وظيفة إدارة الموارد البشرية، ليعتبر هذا النظام الجديد في علاقات العمل من حيث الشكل والمضمون عما كان سائداً من قبل، ويقوم النظام الجديد على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاق بين المنظمة والنقابات الممثلة للعاملين، مبنية على الثقة فيما بينهما. ولقد أصبح هذا النظام الجديد جزءاً من إستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، إذ إن توفر رضا النقابات الممثلة للعاملين يعني توفر رضا العاملين في المنظمة، وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المنظمة، وهذا يكون له أبلغ الآثار الإيجابية على الإنتاجية وجودتها داخل المنظمة، ومن ثم تحسين موقعها التنافسي.

ولم تقتصر وظيفة علاقات العمل على العلاقة بين المنظمات والنقابات العمالية، بل امتدت هذه الوظيفة لتشمل العلاقة بين المنظمات والحكومات من حيث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، فقد أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية أن تفهم وتتعامل مع القوانين والتشريعات بشكل لا لبس فيه، بحيث لا تعرض المنظمة لأية مخاطر قانونية.

6- وظيفة التعويضات:

إن هذه الوظيفة قامت في الماضي باستخدام نظام لدفع الرواتب والأجور والمكافآت على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل متوافقة في ذلك مع أسلوب تنفيذ الأعمال الفردي، أما الآن ومع انتهاج المنظمات أسلوب تنفيذ الأعمال الجماعي، كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت، إذ تمثل التعويضات الجانب الأساسي في الحفز المالي للعاملين، مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على:

- ❖ جودة أداء العاملين.
- ❖ تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل.
- ❖ زيادة الإنتاجية.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، الصفحة نفسها.

الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

❖ الزيادة المطردة في درجة رضا العملاء.¹

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:²

واجهت إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مدير الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات والاستراتيجيات الملائمة، يمكننا تصنيف هذه التحديات إلى:

1/التحديات البيئية:

تتمثل هذه التحديات في جميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة على أدائها، ونظرا إلى انه من الصعب السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة فلا بد من التحسب و الاحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص و التهديدات و محاولة تقليل هذه التهديدات واغتنام الفرص، كما يجب الاستجابة لهذه المتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة.

و من أهم المتغيرات البيئية الخارجية المتغيرات الاقتصادية و القانونية و التنوع في قوة العمل و المهارات وكذلك التغير في القطاعات الاقتصادية باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياسا بالقطاع الصناعي و الاتجاهات نحو العولمة، و يتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسة مرنة و سريعة بهدف التقليل من المخاطر.

2/التحديات التنظيمية:

تتمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية للمنظمة و التي يسهل على الإدارة توجيهها و السيطرة عليها، إذ ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة وأهم تلك التحديات التي لا بد من مواجهتها و التحسب لها هي حاجة المنظمة للموقع التنافسي و مشاكل تخفيض القوى العاملة في المنظمة و استخدام فرق الإدارة الذاتية و الحاجة لثقافة تنظيمية قوية كذلك من بين أهم التحديات التنظيمية الميل نحو اللامركزية، ففي ظل التوجهات الإستراتيجية في ادارة الموارد البشرية أخذت هذه الإدارة تلعب دورا واضحا في تحسين القرارات الإدارية بنقل مسؤولية القرار من المواقع المركزية الى الأفراد و الى المواقع الدنيا المختلفة في المنظمة، و هذا يعكس الاهتمام و التركيز على فرق العمل المدارة ذاتيا و المساهمة في تحسين الإنتاجية و النوعية و الاستجابة السريعة للمشاكل المختلفة و اتخاذ القرارات ووضع الحلول المناسبة.

تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين و القرارات المرتبطة بهم، و من أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد و المنظمة و المسؤولية الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل و كذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل و اعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك يتطلب التوافق أو التطابق بين الفرد و المنظمة و مهمة التوافق أصبحت المحور الرئيسي لعمل المديرين في ظل البيئة المتغيرة و المنظمات سريعة النمو و التطور، إذ أن مثل هذه المنظمات تتطلب قوة عاملة بمواصفات عالية في استجابتها للتغير و تحملها للمخاطرة.

¹ مدخل ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص17.

² عبد الفتاح دياب حسين، مرجع سبق ذكره، ص15.

الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

لإدارة الموارد البشرية مكانة كبيرة بالمؤسسة، و ذلك من خلال الأهداف التي تسمو إليها، و هذا ما يجعلنا نستفسر عن الدور الذي تلعبه هذه الإدارة في المؤسسة.¹

المطلب الأول: موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

تظهر مكانة و أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال ما تقوم به من وظائف و عمليات وقرارات و التي تتمثل في:²

1- الوظائف الإدارية: وهي وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. هذه الوظائف يتم ممارستها من قبل كافة أعضاء التنظيم أيا كانت مواقعهم في الهيكل التنظيمي.

2- العمليات الإدارية: وهي مجموعة المهارات و الخبرات الأساسية اللازمة لتحويل و استخدام كافة عناصر الإنتاج المتاحة إلى سلعة أو خدمة، و ذلك وفقا لطبيعة النشاط.

3- اتخاذ القرارات وحل المشكلات: وهي العملية التي يتم بمقتضاها يتم مواجهة كافة المواقف التي تستدعي تحليلا ما، للوصول إلى حلول عن طريق عملية اتخاذ القرار.

من جهة أخرى، لا تتوقف حركية و نمو المؤسسة على تكامل و تفاعل هذه الركائز، إنما يمتد هذا التكامل ليشمل التفاعل مع البيئة الخارجية للمؤسسة.

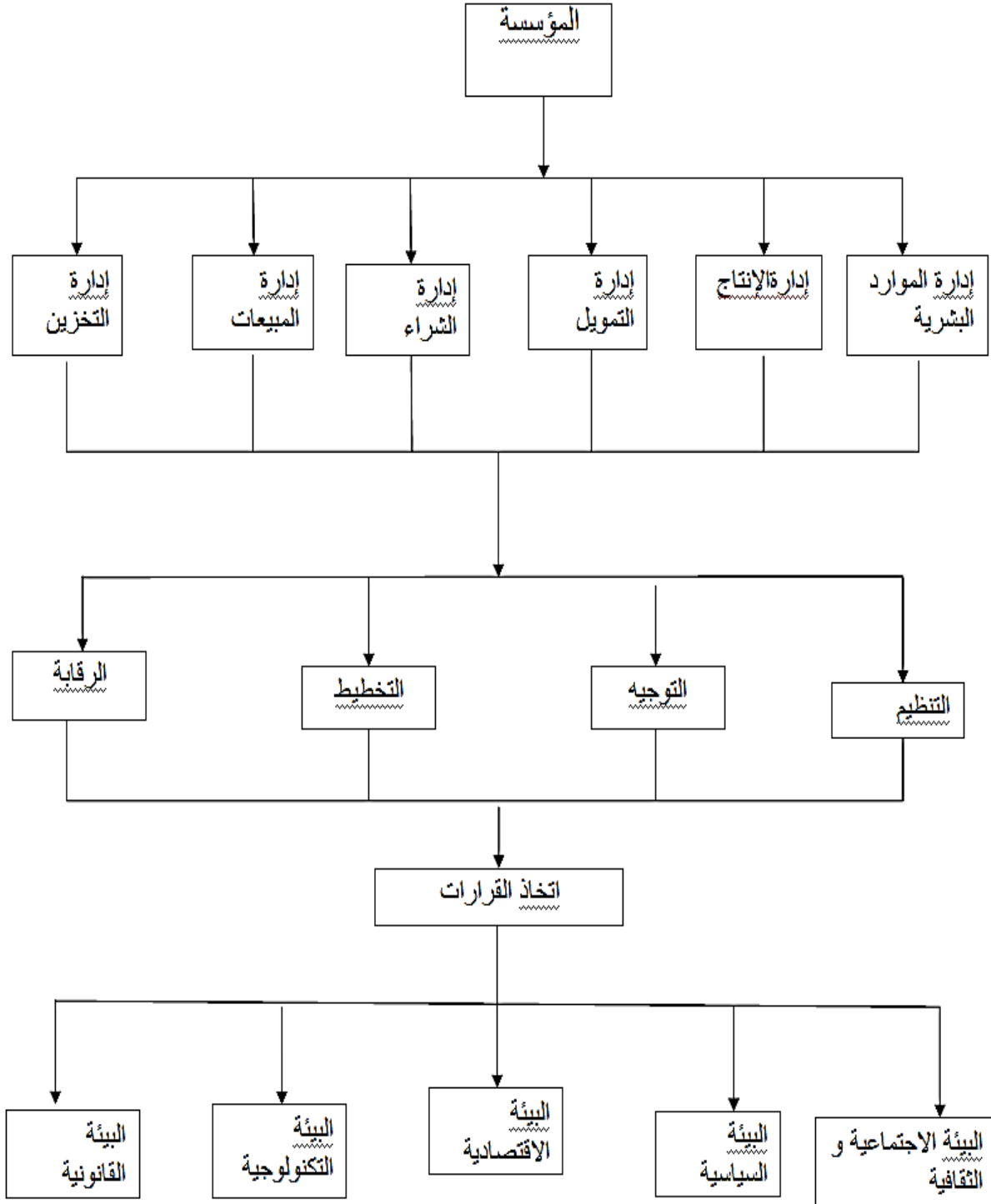
ويستمر هذا التفاعل و التأثير باتجاهين، لتشكل في النهاية البعد الحقيقي للعملية الإدارية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ كمال بربر، ادارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسات الجامعية للدراسات، لبنان، 2000، ص13.

² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

الشكل (1) : علاقة إدارة الموارد البشرية بمحيط المؤسسة.



المصدر: كامل بربر، نفس المرجع السابق، ص 20.

من خلال الشكل (1) يتبين لنا أن محيط المؤسسة يتكون من بيئتين، (الداخلية والخارجية) و هي تؤثر و تتأثر به، تؤثر فيه من خلال نشاطاتها و تتأثر به من خلال التغيرات التي تحدث في هذا المحيط.

الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

و يتضح من خلال النظرة إلى الإدارة كوظيفة ، في أبعادها السابقة إلى موقع الإدارة كأحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة. و هذا ما يوضحه الشكل، مما يستوجب معه النظر إليها كوظيفة تتكون من مجموعة من الأنشطة الأساسية و الفرعية، يمارس من يديرها كافة الوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة. و أيضا اتخاذ القرارات في إطار التأثير المتبادل ما بين هذه الإدارة و في علاقتها بالبيئة الداخلية و الخارجية.

المطلب الثاني: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

قبل تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، لا بد أولا من تعريف التنظيم.

1/ مفهوم التنظيم:

"يعتبر التنظيم وسيلة لإنجاز و ليس هدفا بحد ذاته، و الآلية التي يتم من خلالها الوصول إلى الأهداف المرجوة بشكل جيد"¹.

يقوم مفهوم التنظيم على مميزات هي:

- أ- انه كيان اجتماعي، يضم مجموعة من الأفراد و الجماعات، تجتمع بتخطيط مسبق و ليس بمجرد الصدفة.
- ب- وجود إطار محدد المعالم يحدد أعضاء الجماعة التي تتطوي تحت لواءه.
- ج- وجود رابطة استمرارية في العلاقات بين العاملين في التنظيم.
- د- وجود أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها، من خلال توزيع المهام على العاملين.

من خلال استعراض مفهوم التنظيم و الخصائص التي يمتاز بها، يمكن اعتبار التنظيم بأنه نظام يوضح العلاقات ، الوظائف و الأهداف لكل إدارة في المؤسسة. و ذلك بهدف تمكين كافة الجماعات من ممارسات العمل مع بعضها بكفاءة للوصول في الأخير لتحقيق أهداف المؤسسة.

إذ يستند التنظيم على مكونات أساسية لا تخرج عن الأفراد، العمل، المركز، العلاقات و التنظيم القادر على التعامل بفعالية مع هذه المكونات، و على تحقيق التوازن فيما بينها، هو التنظيم الذي يترجم مدخلاته إلى نتائج على مستوى الأداء و الأهداف.

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الكويت، 2006، ص:33.

الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

2/ الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

مع نمو الصناعات المتطورة و ازدهارها، و ازدياد دور العاملين في الإنتاج، أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا أساسيا في نشاطات المؤسسات، مما أدى إلى تحسين و ارتفاع مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و أضحى في كثير من المؤسسات ترتبط بالإدارة العليا مثل باقي الإدارات الأخرى، كالإنتاج، التسويق و المالية ، و هذا ما أدى بالتفكير في تنظيم هذه الإدارة.

إن تنظيم إدارة الموارد البشرية الداخلي يعتمد على عدة اعتبارات أهمها¹:

أ- **حجم المؤسسة** : فكلما كبر حجم المؤسسة و تضخم نشاطها، كبر حجم إدارة الموارد البشرية فيها و العكس بالعكس.

ب- **حجم أنشطة إدارة الموارد البشرية ذاتها و نوع الأنشطة** : فكلما توسعت الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية و تنوعت وظائفها، زاد حجمها في المؤسسة.

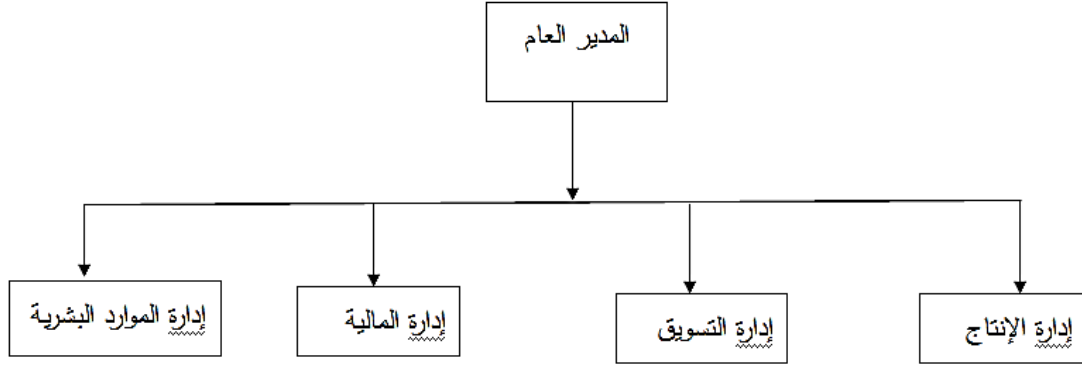
ج- **الهيكل التنظيمي للمؤسسة و موقع إدارة الموارد البشرية فيها** : فكلما تعقد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تعقد دور إدارة الموارد البشرية فيها، و العكس بالعكس.

د- **مدى دعم الإدارة العليا في المؤسسة إدارة الموارد البشرية فيها و ما مدى اهتمامها بالعنصر الإنساني** : كما يتوقف حجم إدارة الموارد البشرية، و تنظيم الأنشطة التي تقوم بها على عدد الأفراد العاملين في المؤسسة وعلى نطاق برنامج شؤون الأفراد، و الأهمية المعلقة على بعض الوظائف المعينة خاصة بالموارد البشرية، و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

¹ محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

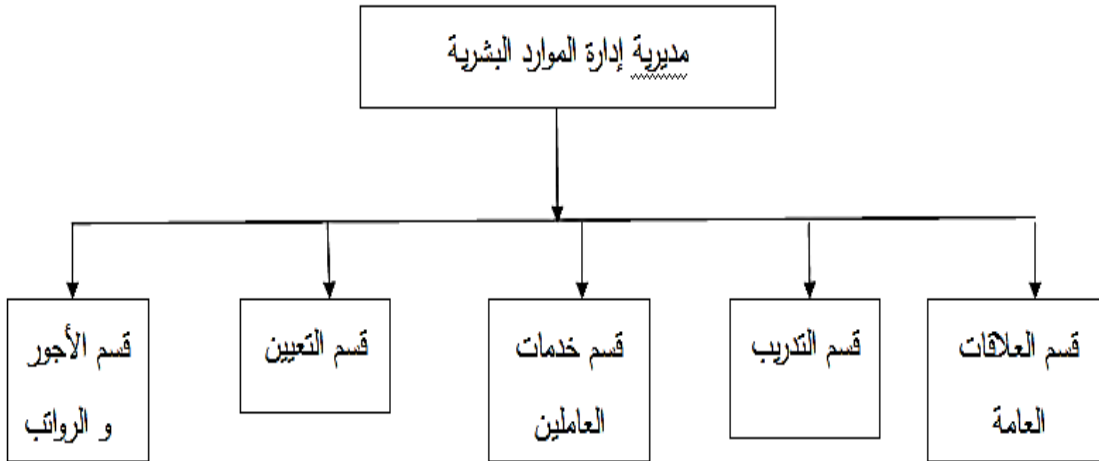
الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

الشكل (2): موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



المصدر: مصطفى نجيب محفوظ، مرجع سبق ذكره، ص:32.

الشكل (3): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.



المصدر: مصطفى نجيب محفوظ، مرجع سبق ذكره، ص:32.

يبين لنا الشكل (2) موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للإدارة التنفيذية، أما الشكل (3) فهو الهيكل التنظيمي الداخلي لإدارة الموارد البشرية و الذي يبين مختلف أقسام أو سياسات هذه الإدارة، التي تطلب إنشاؤها كأقسام منفصلة، و هذا لضمان تنفيذ برامج واسعة تقوم بتطبيقها المؤسسة.

الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.

إن وجود إدارة للموارد البشرية (إدارة متخصصة) لا تلغي دور الإدارات الأخرى للمنظمة في رعاية شئون العاملين، و في القيام بأدوارها بصفة عامة. ولكن على المديرين الآخرين المسؤولين على الإدارات الأخرى التأكد من قدرة الأفراد واستغلال طاقاتهم بأعلى كفاءة وذلك بمساعدة إدارة الموارد البشرية التي بدورها تقوم بتنظيم وتوجيه الإدارات الأخرى. كون هذه الأخيرة لها نفس مستوى الإدارات الأخرى فهي ترتبط بها من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة.

وفيما يلي توضيح للحدود الفاصلة بين أعمال ومسئوليات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في بعض الأنشطة الرئيسية :

الجدول رقم (1): علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.

الوظيفة	إدارة الموارد البشرية	الإدارات التنفيذية الأخرى
تدبير الموارد البشرية	* البحث عن مصادر الموارد البشرية في سوق العمل. * إجراءات المقابلات والامتحانات . * إحالة الصالحين للعمل إلى الإدارة المعنية . * تزويدهم ببرنامج عن نظم الأجور والمزايا . * حفظ ملفات الأداء للموظفين .	* تحديد المواصفات والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة . * إجراء مقابلات مع الصالحين للعمل من تمت مقابلتهم من إدارة الموارد البشرية وتوجيههم للوظائف المناسبة . * تعريف الموظفين المختارين بمعلومات عن الوظائف التي سيلتحقون بها . * التدريب في موقع العمل وفقاً للخطط التي أقرتها إدارة الموارد البشرية .
تنمية الموارد البشرية	* جمع المعلومات من اجل تحديد الأهداف والاحتياجات التدريبية . * تقديم الاستشارة للإدارة حول تخطيط وتنظيم البرامج التدريبية . * إعداد البرامج التدريبية وتحديد موضوعاتها. * تدريب المشرفين للقيام بالتدريب بأنفسهم	* تحديد الاحتياجات التدريبية وإشعار إدارة الموارد البشرية بمجال التركيز . * الاستعانة بخبراء التدريب في إدارة الموارد البشرية . * القيام بمسؤوليات بعض البرامج التدريبية. * تقرير برامج التدريب المستقبلية في ضوء نتائج التدريب الماضية .

المصدر: المكتبة الالكترونية المجانية، مجلة النبأ

[Http://www.fiseb.com](http://www.fiseb.com)

الفصل الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على أن إدارة الموارد البشرية تهتم بالتوفيق بين الأفراد و الوظائف، و ذلك من خلال تمكينه من ممارسة الوظائف المختلفة لهذه الإدارة. بحيث تنقسم مهام العاملين بها بين ممارسيومي تنفيذي لكثير من الوظائف، في حين أن البعض الآخر يقوم بأعباء التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة.

كما رأينا أن إدارة الموارد البشرية شهدت تطورا تاريخيا أسطوريا، و ذلك بمرورها بمجموعة من المراحل. بدأ بالثورة الصناعية، و ظهور الحركات العمالية و حتى حركة الإدارة العليا. مرورا بظهور علم النفس الصناعي و ظهور العلاقات الإنسانية. ثم ظهور المتخصصين في هذا المجال و حركة العلوم السلوكية و تدخل الدولة بالقوانين و التشريعات.

ثم بيننا أن أهمية إدارة الموارد البشرية باعتبارها من أهم الوظائف الرئيسية في المؤسسة، تكمن في اهتمامها بالعاملين من خلال تنمية و تطوير قدراتهم الفكرية و العلمية، و تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة. و هذا ما يمثل الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية. إضافة إلى مجموعة من الأهداف الأخرى كرفع إنتاجية العاملين، والتي تحقق الانسجام و الترابط بين سياسات الأفراد.

و أخيرا تطرقنا إلى الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، فبيننا أنه من خلاله يتم تحديد تنظيم إدارة الموارد البشرية داخليا، و ذلك حسب موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الإنتاجية

تمهيد

لقد أصبح من الثابت و المعروف أن التنمية الاقتصادية للمؤسسات تتم عبر التحكم في الكفاءة الإنتاجية لهذه الأخيرة و لن يأتي ذلك الا عن طريق البحث عن خيارات إستراتيجية و أساليب حديثة تواكب و تلازم النشاط الإنتاجي، لتحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية و البشرية، ثم إن الاهتمام بالعنصر البشري و إقامة العلاقات الجيدة بينه و بين الإدارة المشرفة و إشراكه في عملية اتخاذ القرارات و مراعاتهم لظروفه المادية و الاجتماعية و كذا النفسية و غيرها كثيرا، كلها عوامل تؤدي إلى تطوير المؤسسة الإنتاجية و تدفع بها إلى تحقيق ما تصبو إليه.

من أجل تحسين أداء المؤسسة و التماشي مع التطورات التي اليومية أصبح التركيز على الكفاءة باعتبارها من أهم العوامل التي تحدد مدى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الإنتاجية

المبحث الأول: مفهوم الكفاءة الإنتاجية .

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة:

أولاً: تعريف الكفاءة حسب مواصفات Iso 9000 : "هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ."¹

الكفاءة: "هي القدرة على القيام بالواجبات المطلوبة بأفضل أسلوب و بأقل تكلفة على صعيد الوقت و الجهد."²

الكفاءة: هي مجموع ثلاث أنواع المعارف، معارف نظرية، معارف علمية (خبرة) التي يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بأحسن طريقة.³

ثانياً: أنواع الكفاءات:

يمكن تقسيم الكفاءات إلى:

1-الكفاءة الفردية: إن كل فرد من أفراد المؤسسة و مهما كان منصبه يحتاج إلى كفاءات معينة للقيام بمهامه بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة

2-الكفاءة الجماعية: الكفاءة الجماعية هي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها مع المؤسسات المنافسة، حيث تنشأ من تآزر الكفاءات الفردية و تسمى أيضاً بالكفاءة المحورية

3-الكفاءة التنظيمية: ترتبط الكفاءة التنظيمية بمدى الاستجابة للتغيرات الخارجية و المرنة العالية في تسيير مواردها البشرية

4-الكفاءة الإستراتيجية: يجب في الكفاءة الإستراتيجية تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

5-الكفاءة الإنتاجية: نعني بالكفاءة الإنتاجية التأثير على عناصر الإنتاج المستخدمة من أجل الحصول على أفضل النتائج المطلوبة و هذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل:

¹ عبد الفتاح بو خمم، كريمة شابونية: تسيير الكفاءات و دوها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة قسنطينة نوفمبر 2005، ص114

² ريم عمورة: أثر الكفاءة في ادارة وظائف التأمين على نجاح هذه الشركات، شهادة ماجستير تخصص ادارة أعمال كلية الاقتصاد دمشق 2010ص16

³ زكية بوسعد: أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2008 ص12

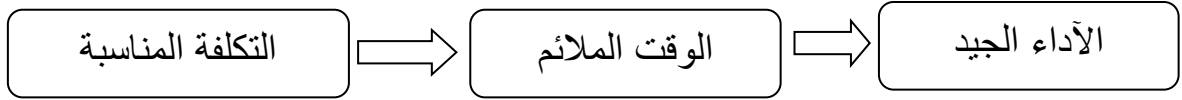
الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الإنتاجية

المطلب الثاني: مفهوم الكفاءة الإنتاجية

أولاً: تعريف الكفاءة الإنتاجية

- الكفاءة الإنتاجية: هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الإنتاج من تلك العملية و بذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى الاستخدام من الموارد.
- الكفاءة الإنتاجية: هي الاستخدام الأمثل للمدخرات و الموارد و الآلات و المعدات للحصول على أفضل المخرجات من ضمن الأساليب العلمية في الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه و الرقابة
- الكفاءة الإنتاجية هي: النسبة بين الكمية المنتجة و العمل المستخدم لإنتاج هذه الكمية خلال فترة زمنية محددة.

شكل رقم(04): مفهوم الكفاءة الإنتاجية



المصدر: أحمد محمد المصري، إدارة الإنتاج و العلاقات الصناعية، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص55.

المطلب الثالث: أهمية الكفاءة الإنتاجية.

ان تحقيق مستويات مناسبة له أثر ونتائج على المستوى المؤسسة:

أولاً: أهمية الكفاءة الإنتاجية على مستوى المؤسسة والفرد:

-الكفاءة الإنتاجية تؤثر في المؤسسة من حيث نجاحها و قدرتها على انتاج السلع و الخدمات بأقل تكلفة ممكنة و تزداد أهمية ذلك في المجتمعات النامية بصفة خاصة لندرة الموارد الإنتاجية كالخبرات والكفاءات الإدارية، التنظيمات و رأس المال، مما يحتم حسن استخدام تلك الموارد و تعظيم العائد منها.¹

¹ علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مرجع سبق ذكره ص23.

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الإنتاجية

-الكفاءة الإنتاجية تعبر عن كفاءة المؤسسة في حسن استغلال الموارد و الإمكانيات المتاحة لها في تحقيق النتائج المطلوبة.¹

-تعتبر الكفاءة الإنتاجية العالية وسيلة للحصول على رضا المستهلك من خلال توفير السلع و الخدمات التي يحتاج اليها في الوقت المناسب و الجود و السعر المطلوب.²

-تعتبر الكفاءة الإنتاجية العالية وسيلة المؤسسة في الحصول على رضا المستهلك من خلال توفير السلع و الخدمات للمستهلك بالجودة المطلوبة و السعر المناسب.

- ارتباط الكفاءة الإنتاجية مع المستوى المعيشي للفرد و المجتمع، فارتفاعها يؤدي بالضرورة بالنفع على العمال و المؤسسة و المجتمع كاملا.

المطلب الرابع: أساليب و إستراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية:³

1- أساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية:

- العناية بالعنصر البشري من حيث القدرة على العمل(التدريب، تنمية المعارف و المهارات) لضمان اشراكه في تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية.
- تبني نظام التحفيز بمعاييره العلمية، فالعامل المحفز يسعى دائما لتطوير مهاراته و صقل خبراته
- زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يؤدي لرفع رضا العاملين
- زيادة الاستثمارات و الأبحاث
- تنمية و تطوير القدرات الإدارية
- تنبيه و توعية العمال باختلاف مستوياتهم بأهمية رفع الكفاءة الإنتاجية
- الرقابة و الإشراف على تحديد المشاكل و حلها
- التخطيط الجيد لاستغلال مختلف الموارد المتاحة و إمكانية الاستفادة من منجزات العلم
- توفير البيانات و الإحصائيات و تبويبها و حفظها
- اعتبار رفع مستويات الإنتاجية هدف كل عامل في المؤسسة

¹ علي محمد الوهاب: الإنتاجية دراسة للعنصر البشري في الإدارة، مكتبة قصر الزعفران، القاهرة، 1986، ص 29.

² علي محمد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 53.

³ يتصرف عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره ص76./60/59

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الإنتاجية

2- إستراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية:¹

- تحديد أهداف المنظمة و تقييم البيئة الخارجية.
- ترجمة تلك الأهداف إلى أهداف معيارية.
- إعداد خطة إستراتيجية مسبقة تتبنى متغيرات ايجابية فعالة.
- تبني خصائص و أساليب فنية و إدارية تمكن من إزالة العقبات التي تبدأ أثناء عملية الإنتاج
- تنفيذ الإستراتيجيات و الخطط المعدة و قياس التنفيذ الفعلي و مقارنته على ضوء المعايير المحددة، ثم إعداد التقارير عن مدى الكفاءة و التنفيذ الفعلي
- الحوافز المادية و المعنوية للأفراد المشرفين الإداريين من أجل تحقيق إنتاجية عالية.
- المحافظة على مستويات الأداء و متابعة و تقييم تنفيذ الخطة و بذلك يمكن رسم إستراتيجية لتحسين الكفاءة في المؤسسة و الشكل التالي يبين ذلك:

¹ علي السلمي: إدارة الإنتاج، دار غريب، القاهرة، 1991، ص 96

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الإنتاجية

الشكل (04): إستراتيجية تحسين الكفاءة في المؤسسة



المصدر: علي السلمي، ادارة الإنتاج، مرجع سبق ذكره، ص 98

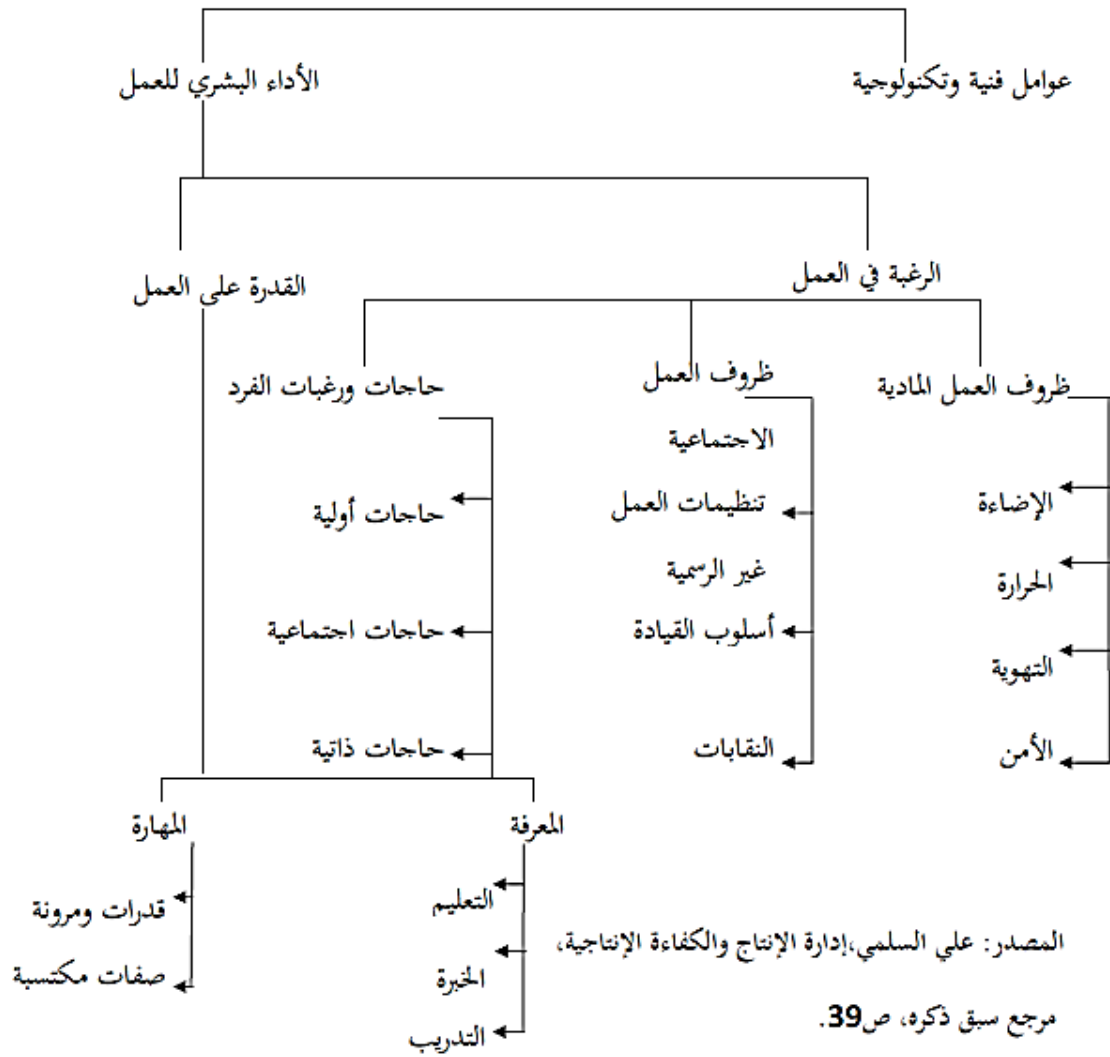
الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الإنتاجية

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية و دورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية:

المطلب الأول: العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية:

ان الكفاءة الإنتاجية هي نتيجة مجموعة من العوامل كالإدارة و القدرة و الرغبة في الأداء و غيرها، و الشكل التالي يوضح لنا المحددات الأساسية للكفاءة الإنتاجية:

الشكل(05): المحددات الأساسية للكفاءة الإنتاجية



من الشكل السابق يمكن إجمال العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية في عاملين أساسيين:

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الإنتاجية

أولاً: عوامل فنية:

للعوامل الفنية تأثيرها الكبير على مستوى الكفاءة الإنتاجية المحققة، فالثورة الفنية أدت الى احداث زيادة هائلة في كفاءة إنتاجية العمل.¹

فنوع الآلات المستخدمة و جودة المواد الخام و طرق و أساليب العمل، وتصميم العمليات كلها تؤثر بالزيادة أو بالنقصان على الكفاءة الإنتاجية، و أهم هذه العوامل الفنية:²

- التقدم الآلي و التكنولوجي.
- المواد الخام.
- تصميم الهمل.
- طرق و أساليب الإنتاج.

ثانياً: عوامل إنسانية:

رغم دور العوامل الفنية و تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، إلا أن طريقة الأفراد في أداء عملهم هو من يصنع الفارق، فان الأداء الفردي هو المحدد الحقيقي للإنتاجية إذ أن الفرد باستخدامه للتكنولوجيا و الآلات و بتنفيذه لمراحل الإنتاج يستطيع أن يؤثر كثيراً على كفاءة التجهيز الآلي للمشروع، وبالتالي على الإنتاجية بصفة عامة.

و لضمان حد معقول من الكفاءة الإنتاجية، يتطلب الأمر ضرورة توفير عنصرين أساسيين من الأفراد القائمين بالعمل هما:³

❖ القدرة على أداء العمل:

إن القدرة على أداء العمل تتكون من جزئين أساسيين هما:⁴

- جزء مكتسب من التعليم و التدريب و الخبرة العلمية (المعرفة).

¹ علي الشراوي: تخطيط و رقابة الإنتاج، الدار الجامعية للمنشر، بيروت، 1993، ص36

² علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مرجع سبق ذكره ص ص25-26

³ نفس المرجع ص 26.

⁴ ماهر الخزاعي، مرجع سبق ذكره، ص10.

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الإنتاجية

- جزء يتعلق بقدرات الشخص الطبيعية (المهارات).

فإدارة الموارد البشرية تستطيع رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق تحسين أداء العاملين، إما عن طريق تزويد الأفراد بالمزيد من العلم و المعرفة و الخبرة و التدريب، أو تستطيع إدارة الموارد البشرية عن طريق رسم سياسات الاختيار السليمة و استخدام أساليب الاختبار العلمية أن تختار للعمل الأشخاص الذين يتميزون بتوفير قدر عال من القدر الموروثة، أفراد ذوي لياقة صحية عالية أو درجات عالية من الذكاء، أو لديهم قدرات شخصية مطلوبة للعمل كالدقة في استخدام الأصابع أو حدة البصر.¹

❖ الرغبة في العمل:

وتنقسم الرغبة في العمل بدورها إلى ثلاثة عوامل أساسية هي:

1- ظروف العمل المادية:

هي الأشياء التي تشكل جو العمل، و تؤثر فيه مثل: الإضاءة، التهوية، فترات الراحة، التدفئة الرطوبة و النظافة و مختلف التسهيلات المشابهة، منذ فترة زمنية ساد الاعتقاد أن تلك الظروف المادية أساسية في تحديد مستوى الكفاءة الإنتاجية، فتضاعفت الجهود لتحسين تلك الظروف، و لكن مجموعة من التجارب و الدراسات العلمية أجريت في بعض المصانع الأمريكية و الإنجليزية منذ حوالي خمسون سنة أوضحت أن هذه العوامل ليست وحدها المحددة لكفاءة الوحدة الإنتاجية بل وتلعب الاحتياجات النفسية و الاجتماعية للأفراد دورا هاما لتحسين إنتاجهم، فيجب على الإدارة مراعاة هذه الظروف و أخذها بعين الاعتبار.

2- ظروف العمل الإنتاجية:

أهم المؤشرات الاجتماعية على الكفاءة الإنتاجية هي:

- التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل:

تتبع أهمية جماعة العمال كمحدد للكفاءة الإنتاجية، من أن لكل منها تقاليد و أعراف يلتزم بها الأعضاء جميعا، و للجماعة القدرة في الضغط على أعضائها للالتزام بتلك التقاليد.

و يتوقف تأثير الجماعة على الكفاءة الإنتاجية على ثلاث أمور:

- حجم الجماعة

¹ علي السلمي: إدارة الأفراد الكفاءة الإنتاجية، مرجع سبق ذكره ص 29

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الإنتاجية

- درجة تماسك الجماعة و الترابط بين أفرادها.
- أهداف الجماعة.¹

3- حاجات الأفراد:

هو العنصر الثالث المؤثر على كفاءة الفرد الإنتاجية إلى جانب ظروف العمل المادية و الاجتماعية، هو ما يشعر به من حاجات و رغبات و يسعى إلى تحقيقها حيث تنقسم إلى ثلاث أقسام:

- **حاجات أولية:** و هي الحاجات البدنية الأساسية مثل الحاجة إلى الأكل و النوم و المسكن و تلك الحاجات الأولية مصدر إشباعها الرئيسي في العمل هو الأجر و الاستقرار في العمل.
- **حاجات اجتماعية:** و هي الحاجات التي يمكن إشباعها عن طريق الاتصال مع الآخرين مثل الصداقة و الانتماء إلى جماعة و البقاء في مجموعة من الزملاء و الحاجة إلى مساعدة الآخرين و تلقي مساعدتهم و الإخلاص و الولاء للمجموعة، و مصدر الإشباع الأساسي لتلك الحاجات هو علاقات العمل مع الزملاء و المشاركة في عضوية جماعات العمل الرسمية و نوع الاتصال و العلاقات الاجتماعية التي تعكسها أساليب الإشراف و الإدارة.
- **حاجات ذاتية:** و هي تلك الحاجات التي يريد الشخص تحقيقها كي يحقق لنفسه مركز أو مستقبلاً و مصدر إشباع هذه الحاجات هي فرص الترقية في عمله.

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية:

إن إدارة الموارد البشرية عملية مستمرة تتكون من مجموعة من الوظائف الفرعية تهدف إلى رفع الإنتاجية و ذلك عن طريق تكوين قوة عمل قادرة على العمل و لها الرغبة فيه باعتبار أن مستوى أداء العامل يعبر عنه كما يلي:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} + \text{الرغبة في العمل}$$

و ضمن هذا السياق فان وظائف إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى:²

أولاً: وظائف تهدف إلى زيادة القدرة على العمل:

¹ ماهر الخزاعي، مرجع سبق ذكره، ص11.

² ماهر الخزاعي، مرجع سبق ذكره، ص13

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الإنتاجية

1- التخطيط و الاختيار:

تستطيع الإدارة أن ترفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب تخطيط القوى العاملة على أساس علمي و سليم ينطوي على الخطوات التالية:

✓ تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع.

✓ توضيح الأعمال و الوظائف المختلفة

✓ تحديد المؤهلات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال و الوظائف.

دراسة قوى العمل الحالية و مقارنتها بقوة العمل المطلوب توفرها و العمل على سد النقص و التخلص من الزيادة¹، كما تهتم الوظيفة و الاختبار و المقابلات الشخصية و ذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب² و هذا مصدر أساسي من مصادر زيادة الكفاءة الإنتاجية.

2- التدريب:

تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد و تنمية قدراتهم و مهاراتهم و توجيه أدايم نحو أنشطة معينة.

حيث يعتبر التدريب من أهم الأدوات التي تمتلكها إدارة الموارد البشرية والتي تساهم من خلالها برفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.³

و لكي يحقق التدريب أهدافه لا بد من توافر المقومات التالية:⁴

1- أن تستمد العملية التدريبية قوتها من اقتناع الإدارة العليا للمنظمة و إيمانها بدور التدريب كاستثمار بشري له عائد ملموس.

2- التعرف على أهداف التدريب و إيضاح الدور الذي يلعبه في حياة كل فرد من أفراد المنظمة.

3- إقناع العمال بضرورة التدريب لأنه يساعدهم على تنمية الكفاءات.

¹ نفس المرجع السابق، ص14.

² محمد حسين سيد: أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، رسالة مقدمة الى الأكاديمية العربية البريطانية للحصول على درجة دكتوراه، تخصص ادارة الموارد البشرية، ص 16.

³ Michel Derbele, Laurent Lazard, Michel Scamuzza L'essentiel sur le management, 5eme édition revue et augmentée, copy right éditions Foucher, Paris, 2006, p257 .

⁴ سعد الدين خليل عبد الله: إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص24-25 .

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الإنتاجية

4- النظر إلى أن التدريب له عائد سريع و عائد طويل، إذ يتمثل العائد السريع في سد أوجه القصور الحالية التي توجد في أداء الموظفين في مواقعهم الحالية و مهاراتهم الفنية و السلوكية، كما يتمثل العائد الطويل في إعداد القوى العاملة لشغل الوظائف العليا في تهيئة الكوادر اللازمة للمؤسسة لتعويض النقص الذي ينتج في القوى العاملة نتيجة الاستقالة أو النقل أو التقاعد، كما يعتبر هذا الاستثمار التدريبي أداة لرفع كفاءة المؤسسة و زيادة إنتاجها كما و كيفا.

و للتدريب أدوار هامة في رفع الكفاءة الإنتاجية من بينها:

- النهوض بالإنتاج من حيث الكم و النوع: فالتدريب وسيلة مهمة لتنمية القدرات و المهارات البشرية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج كما و نوعا.
- التقليل من كمية المنتجات المعيبة و التالفة: لأن العامل المدرب يكون أقدر في استخدام المواد بالكمية و الكيفية و الجودة المطلوبة.
- تخفيض الحوادث و الإصابات بين العمال، نتيجة فهمهم لطبيعة العمل و سير حركة الآلات .
- تقليل الحاجة إلى الإشراف: لأن العامل المدرب لا يحتاج إلى إشراف محكم و مستمر، و بالتالي فالتدريب يساهم في التقليل عدد الوظائف الإشرافية اللازمة، مما يساهم في تقليل تكلفة هذه الوظائف.
- تخفيض تكاليف الصيانة و إصلاح الآلات، لأن تدريب العامل يساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة و أسلوب العمل على الآلات.
- رفع مستوى جودة الإنتاج: فبرامج التدريب الجيدة تساهم في تحسين طريقة و أسلوب العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبائن.
- رفع الروح المعنوية: إن معرفة الفرد العامل بكيفية انجاز عمله و اتقنه له يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالعمل ومنه التقليل من معدلات الغياب.¹

3- السلامة و الصحة المهنية

تستطيع الإدارة أن ترفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية كذلك من حماية عناصر الإنتاج و في مقدمتها العنصر البشري في المؤسسة، من التعرض للحوادث و الإصابات خلال العمل و ذلك من خلال إيجاد الظروف المادية و النفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية حيث أنه هناك فرق بين

¹ ماهر الخزاعي، مرجع سبق ذكره، ص15.

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الإنتاجية

الصحة و السلامة المهنية، فالصحية المهنية تعني ردود أفعال الأفراد اتجاه بيئة العمل الخاصة بهم، في حين تعني السلامة المهنية نظم العمل أكثر مما تعني بيئة العمل حيث يرتبط أداء أي وظيفة بمجموعة من المخاطر، و يمكن تصنيفها وفقا للعوامل المسببة لمخاطر فيزيائية مثل الضوضاء و الاختناق، و مخاطر كيميائية و مخاطر بيولوجية، و مخاطر ميكانيكية و مخاطر نفسية.¹

ثانيا: الوظائف التي تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل:

1- الرواتب و الأجور:²

يعتبر الراتب الذي يتقاضاه الفرد العامل من أهم العوامل التي تؤثر في رغبته في العمل حيث يتم تحديد الأجور بناء على عدة عوامل اقتصادية و اجتماعية و نفسية و أخلاقية و إدارية بعد الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل تقوم المؤسسة باستخدام المعايير التالية لتحديد الأجور: الأداء و الجهد و المؤهل العلمي و الخبرة و مستوى صعوبة الوظيفة و المستوى المعيشي المناسب و مستوى الأسعار السائدة في السوق، و تعتبر عملية تقييم الوظائف هي السبيل إلى تحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة إلى باقي الوظائف في المؤسسة، أي تحديد القيمة النسبية لكل من تلك الوظائف و هذا يعني أن ارتفاع القيمة النسبية للوظيفة ينعكس في شكل ارتفاع فئة الراتب مع مراعاة تناسق الرواتب التي تدفعها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى في نفس المجال.

2- الاتصال:³

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا أساسيا في تنمية وسائل الاتصال بين الإدارة و العمال من ناحية و بين العمال من ناحية أخرى، و هذا يساهم في خلق حد من التعاون الاجتماعي الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ علي بن راشد بن سالم اليقوبي: دافع فعالية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، رسالة

مقدمة إلى الأكاديمية العربية البريطانية للحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2011، ص39/40

² علي راشد بن سالم اليقوبي، نفس المرجع السابق، ص39.

³ ماهر الخزاعي، مرجع سبق ذكره، ص15.

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الإنتاجية

3- مشاركة العمال في اتخاذ القرار:¹

إن موضوع مشاركة العمال في اتخاذ القرار هو من المواضيع التي تثير الجدل، فهناك من يتمسك بجدوى و أهمية إشراك العمال في اتخاذ القرارات وهناك من يعترض على ذلك، فالداعمون لرأي إشراك العاملين يرون في ذلك تحقيق عدد من الفوائد للإدارة:

- نضج فكرة القرار
- رفع معنويات العمال من خلال الإحساس بالمساهمة في إدارة المؤسسة.
- ارتفاع نسبة تنفيذ القرار فالمعنيون بالتنفيذ مقتنعون سلفاً بهذا القرار و متحمسون له.

أما الداعمون لعدم مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار فهم يرون:

- أعت اتخاذ القرار وظيفة الإدارة و المدير، و لا يصلح أن يفسح المجال للآخرين بالتدخل فيها مما قد يسبب ذلك انفلات إداري و منح فرصة لأشخاص بالتدخل في أمور خارج اختصاصهم
- إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار يؤدي إلى ضياع و هدر الوقت.

4- الحوافز:

ان أسلوب التحفيز يعتبر العنصر الأساسي لنجاح و نمو المؤسسة و أحد المداخل الأساسية لإدارة تنوي تحقيق أهدافها بكفاءة عالية و فعالية، و غالباً ما يتوقف نجاح الإدارة و فشلها على قدرتها بفهم عملية التحفيز و تطبيقها.

حيث أن الحوافز تمثل تلك الوسائل التي توفرها الإدارة يؤدي لرضا العمال عن عملهم ومنه تزداد الرغبة في العمل.

أنواع الحوافز:

يوجد تصنيفات متنوعة حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز بوسائل و أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني.

و أهم هذه التقسيمات:²

¹ باسم الحميري: مهارات إدارية، دار حامد للنشر، عمان، 2009، ص73-74.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص 136-137

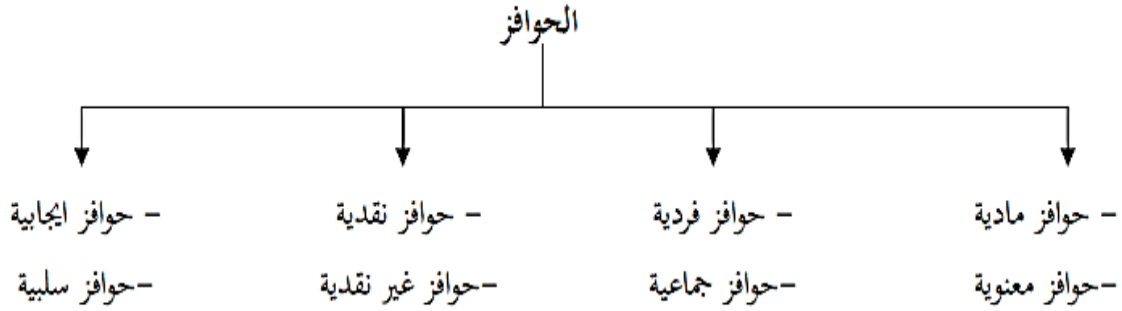
الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الإنتاجية

- الحوافز المادية: هي كل الأجور التي يتقاضاها العمال من المؤسسة أو رواتب أو مكافآت تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو ترقية أو ما شابه ذلك مما يضمن للعامل مستوى من العيش و مقابلة الأعباء المادية للحياة.
- الحوافز المعنوية: و هي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، تتمثل في ما تبذله المؤسسة من مجهود لإسعاد عمالها و إشعارهم بالأهمية و المكانة و الانتماء و إحساسهم بالتقدير و الاحترام.
- الحوافز الفردية: ما تقدمه المنظمة من حوافز لعمالها بصورة تعتمد على الأداء الفردي، بغض النظر على النتائج التي حققها كجماعة.
- الحوافز الجماعية: تهتم بجماعة العمل لتحقيق الارتباط و الانسجام و التوافق الجماعي و تنمية الشعور الجماعي بالمسؤولية.
- الحوافز النقدية: ما تقدمه المؤسسة للعمال في صورة نقدية فقط كمكافأة للمهارات و المشاركة في الأرباح .
- الحوافز غير النقدية: هي تلك التي تتمثل في السياسات و اللوائح التي تقدمها المؤسسة لتحفيز العمال، كالمشاركة في البرامج و إعادة تصميم العمل و النقل و الترقية.
- الحوافز الإيجابية: تمنح للأفراد و الجماعات في صورة مكافأة عن العمل بما يحقق مزايا مادية و معنوية فردية أو جماعية.
- الحوافز السلبية: تمثل أسلوبا للتهديد و التخويف، اذ تحدد العقاب الذي يلحق بالأفراد نتيجة عدم التزامهم بالحدود المبينة في العمل و السلوك و التصرف، كما تؤمن الحقوق من خلال ردع الأفراد و إبعادهم عن الإهمال و التهاون و الإخلال بالواجبات.¹

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الإنتاجية

شكل رقم (06): تقسيمات الحوافز.



المصدر: مذكرة تخرج ماستر في علوم التسيير ماناجمنت عمومي سنة 2012-2013 من إعداد
الطالبة دغمان شافية ص 53

ثالثا: وظائف مشتركة:

- تقييم الأداء:

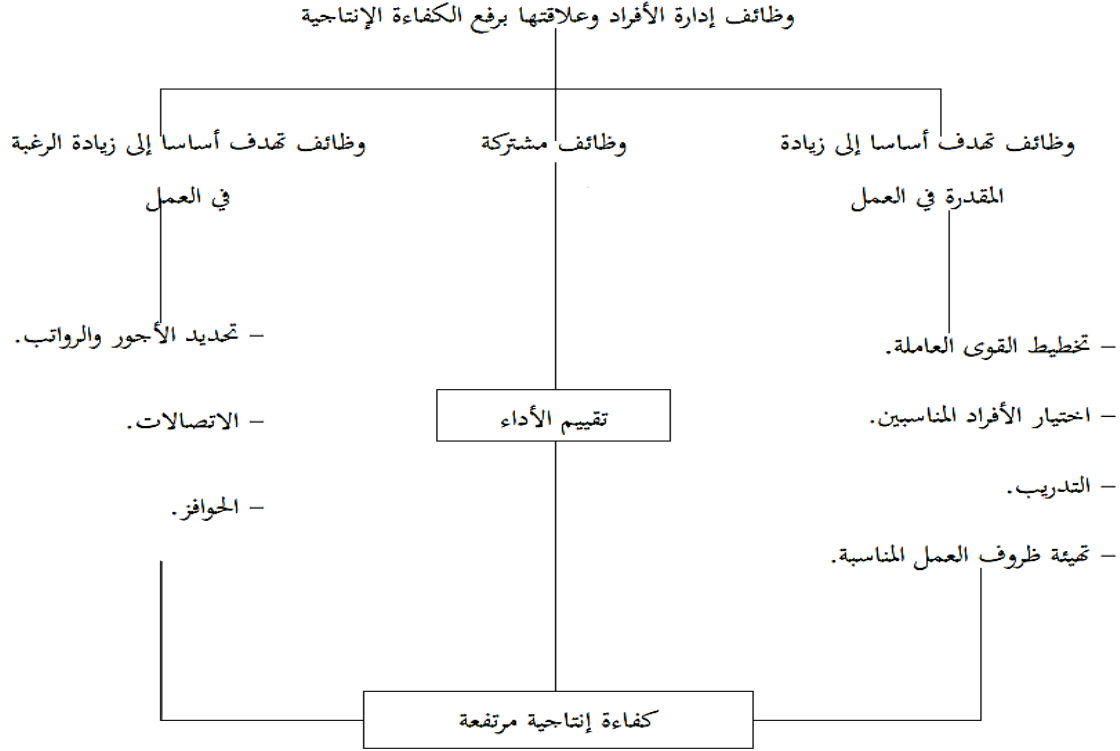
ان تقييم الأداء يهدف إلى تقرير مدى ملائمة الشخص لنوع العمل الذي يمارسه و بالتالي فقد يكون في الإمكان رفع كفاءة الإنتاج بمجرد نقل شخص من عمل لا يتفق مع إمكانيته إلى عمل يتفق مع إمكانياته، و من ناحية أخرى فان عملية تقييم الأداء هي أداة للرقابة على كفاءة عمليات الاختيار، و هي وسيلة لتحديد احتياجات التدريب، كذلك فان القصور في الأداء الذي قد يكشف عنه عملية التقييم قد يكون مرجعه ضعيف عوامل الرغبة في العمل و بالتالي قد يترتب عن هذا إعادة تصميم برامج الحوافز أو الاتصالات أو إعادة تخطيط سياسات الأجور.

و مما سبق يمكن النظر إلى أن إدارة الأفراد عملية مستمرة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية، و هدفها الأساسي هو رفع كفاءة الإنتاج باستمرار كما يوضح الشكل الموالي:¹

¹ علي السلمي: ادارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مرجع سبق ذكره، ص 48

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الإنتاجية

شكل رقم (07): وظائف إدارة الموارد البشرية و علاقتها برفع الكفاءة الإنتاجية.



المصدر: علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية: مرجع سبق ذكره، ص44

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على قدرة الموارد البشرية على رفع كفاءتها الإنتاجية:

إن رفع الكفاءة الإنتاجية هو هدف المؤسسات الرئيسي لكن قدرة إدارة الموارد البشرية على رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات غير مطلقة لأن هناك عوامل تحد من هذه القدرة و أهمها:

1- العوامل الداخلية:¹

من أجل تحقيق المؤسسة الأهداف التي وجدت من أجلها لابد من إدارة الموارد البشرية توفير الكفاءات و الخبرات حيث تخطيط القوى العاملة و الاختبار، التعيين ، تحديد هيكل الأجور و الحوافز و غيرها يتطلب

¹ علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مرجع سبق ذكره، ص50.

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الإنتاجية

توفير أنواع من الخبرة (التدريب النظري الكافي، دراسة جامعية متخصصة، الخبرة العملية، ميدان التخصص).

بالإضافة إلى الكثير من نواحي العمل في مجال الأفراد الذي يصطدم بلوائح و تعقيدات روتينية و بعادات و تقاليد اجتماعية موروثة الأمر الذي يتطلب ضرورة اتخاذ قرارات حاسمة في هذا الشأن، كذلك نشاط إدارة الموارد البشرية يتوقف في نجاحه على مدى التعاون الذي تحصل عليه الإدارات و الأقسام الأخرى في المؤسسة مثل: إمدادها بالبيانات و المعلومات اللازمة لرسم السياسات و البرامج و الخطط.

2- العوامل الخارجية:

إن آثار هذه العوامل يمكن أن تكون حاسمة في الكفاءة الإنتاجية و عليه من صالح المؤسسة التتبع عن قرب تغيرات هذه العوامل و الاستفادة منها قدر المستطاع، و العوامل الخارجية لها تأثير كبير في الكفاءة الإنتاجية نظرا لارتباطها بنشاطات المؤسسة، إما بشكل مباشر أو غير مباشر و سوف نتطرق إلى أهم هذه العوامل:¹

- التشريعات الحكومية: و هي من بين العوامل الأساسية و القوانين التي تفرضها الدولة و هي تمثل مجموعة الشروط و القيود التي من الواجب أن تؤخذ بعين الاعتبار و ذلك لما لها من تأثير فعال في الكفاءة الإنتاجية.
- الموقع: إن الموقع يلعب دورا هاما في تأثير الكفاءة الإنتاجية حيث أن الاختيار المناسب للموقع عادة ما يقلل من التكاليف و يحقق الأهداف الاقتصادية
- التنظيم الاجتماعي و الثقافي: يمثل التنظيم الاجتماعي في نمط العلاقات الاجتماعية القائمة و أساليب التفكير و العادات و التقاليد المختلفة و تؤثر تلك النواحي الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية من حيث أنها تشكل طرق تفكير الناس ووجهات نظرهم التي ينبغي عليها أن تأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار. كما أن انتشار التعليم و أدوات الثقافة الجماهيرية تجعل الأفراد على مستوى أعلى من الوعي الاجتماعي بحقوقهم بدرجة قد تزيد من وعيهم بواجباتهم الأمر الذي يسبب الكثير من المشاكل لإدارة الموارد البشرية في أداء واجباتها و رفع الكفاءة الإنتاجية.

¹ سامية خراش: مرجع سبق ذكره، ص 63-64

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الإنتاجية

- الوضع الاقتصادي العام للدولة: لدراسة و تحليل تأثير هذا العامل في الكفاءة الإنتاجية ينبغي التعرف على المستوى العام للنشاط الاقتصادي و الذي يقاس بمجموعة من المؤشرات التي تخص حجم العمالة الإجمالية، نسبة البطالة، النظام الاقتصادي السائد، النظام المالي و النقدي، و ما مدى استقرار هذه العوامل و قدرتها على مواجهة التضخم و تأثيره في العملية الإنتاجية.
- التنظيم السياسي: يمثل التنظيم السياسي للمجتمع أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على اتجاهات العمل في إدارة الموارد البشرية، إذ تربط الإدارة بأهداف المجتمع السياسية و تلتزم بالمشاركة في العمل السياسي. و من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية فان تلك التنظيمات الاجتماعية و الثقافية و التشريعية و السياسية تمثل حدودا لنشاطها لا يمكنها تجاوزها، و يجب عليها أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات خاصة بالأفراد.

المطلب الرابع: العوامل التي تؤدي إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة

العوامل التي تؤدي لضعف الكفاءة الإنتاجية تنقسم إلى:¹

- أسباب تتصل بإهدار الوقت و سوء استغلاله: إن إهدار الوقت و سوء استغلاله من أهم المظاهر التي تؤدي إلى ضغوط العمل بالرغم من أن هذا السبب كثيرا ما يرتبط بأعباء العمل إلا أنه في الأساس يعود على الفرد ذاته في بيئة العمل من حيث عدم قدرته على تنظيم وقته في غياب أعباء العمل، لذا فان إهدار الوقت و سوء استغلاله قد لا يرتبط بزيادة و نقصان هذه المهام، إنما يعود للشخص ذاته نتيجة لعدم قدرته على تنظيم وقته أثناء العمل، و حيث أن طبيعة قضاء الوقت أثناء المهمة يختلف من عمل إلى آخر فانه ليس في كل الحالات يستطيع المدراء التحكم في أوقاتهم، و هذا الخلل قد يترتب عليه زيادة مستوى ضغوط العمل لدى المدراء أو المشرفين أو رؤساء الأقسام و هذه الزيادة في مستوى ضغوط العمل يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية مثل عدم تحقيق الرضا في العمل و سوء الأداء و قلة الإنتاجية و إضافة لذلك زيادة أعباء العمل و بالتالي عدم تحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- أسباب تتصل بإهدار الطاقات الفكرية و الذهنية المتاحة للقوى البشرية في المؤسسة: تمثل إدارة الموارد البشرية أحد أضعف حلقات الإدارة و لا تزال الممارسات في هذا المجال يغلب عليها النمط التقليدي الذي يتماشى مع حجم و مدى التغيير الذي أصاب كل عناصر المناخ المحيط بالمؤسسة في ظل

¹ http://www.sst5.com/bookInfysf.aspx?filr_no=1585°&ID=52ctbfe_libdepid=2

الفصل الثاني: ماهية الكفاءة الإنتاجية

التوجه نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية و تقنيات المعلومات و الاتصال الحديثة، و منه يمكن حصر الأسباب فيما يلي:

- ✓ مشاكل فقر المعلومات و المعرفة بلغات مختلفة، حيث تنتج عن ظهور هذا النقص الكبير في الفقر المعلوماتي و المعرفي و العديد من المشاكل الاجتماعية و أهمها عدم الإلمام بالغات المختلفة مما يشير صعوبة التعامل في الوسط الإلكتروني.
- ✓ ضعف استخدام الأنترنت في المؤسسات نظرا لزيادة التكلفة مما يؤدي بعمالها إلى إهدار كل طاقتهم الفكرية و الذهنية في مدى قصير.
- ✓ عدم العناية الكافية بتخطيط و تطوير عملية تنمية الموارد البشرية حيث تسودها ممارسات غير ايجابية تؤدي إلى تشتيت تركيزه و عدم معرفة التقنيات الحديثة التي تسهل عليه عمله و ترفع معدل الكفاءة الإنتاجية بالنسبة للعمال و المؤسسة.¹

¹ صاحب الكتاب مجهول، مرجع سبق ذكره، ص 14.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

المبحث الأول: مفهوم و نشأة المؤسسة الجزائرية للتأمينات:

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الوطنية للتأمينات:

الشركة الوطنية للتأمينات: هي شركة وطنية نشأت في أفريل سنة 1985 و بدأت نشاطها في جانفي 1986 تضمن جميع أخطار النقل البري، البحري و الجوي تؤمن، تعين و تعوض على الخسائر المادية و البشرية التي تعرضت للإتلاف أو السرقة أو المخاطر الطبيعية الكبرى

المطلب الثاني: نشأة و تطور الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT:

نشأة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT سنة 1985، وفقا للأمر 85/82 على شكل مؤسسة جماعية تضمن جميع أخطار النقل البري، البحري، الجوي برأس مال اجتماعي قدره 11.490.000.000 دج، ، وذلك بعد إعادة هيكلة الشركة الجزائرية للتأمين CAAT و في سنة 1989، و بسبب الإصلاحات الاقتصادية الشركة الجزائرية أخذت شكل EPE/SPA ووسعت بسرعة مجال نشاطها في فروع أخرى للتأمين، وفي أجل زمني جد قصير، الشركة الجزائرية للتأمينات انتشرت فوق كامل التراب الوطني، اذ توسعت حصتها السوقية و تنوعت محفظتها في نفس الوقت.

المطلب الثالث: مهام الشركة الجزائرية للتأمينات و استراتيجياتها:

أولا: مهام الشركة الجزائرية للتأمينات:

مهمة الشركة الوطنية للتأمينات هي حماية الأشخاص و المؤسسات ضد جميع الأخطار المؤمنة مع أكبر جودة للخدمات المقدمة، فالشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بينت طموحها الذي تمثل في أن تصبح الممثل الأساسي في سوق التأمينات الجزائري، و كذا المساهمة مع الزبائن في تسيير الأخطار المؤمن عليها .

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

ثانيا: إستراتيجية الشركة الجزائرية للتأمينات:

في ظل التحولات التي شهدتها قطاع التأمينات الجزائري اتبعت الشركة الجزائرية للتأمينات جملة من الإستراتيجيات أهمها:

- أ- اعادة التوازن لمحفظتها
- ب- وضع سياسة واضحة لإعادة التأمين تسمح برفع القدرة الاكتتابية للشركة
- ت- تشجيع الادخار ف الاقتصاد الوطني من خلال توظيف رؤوس الأموال
- ث- البحث عن الشراكة الوطنية و الأجنبية و الاستفادة من الخبرة الأجنبية
- ج- مواصلة المجهودات فيما يخص تكوين اطارات الشركة في مختلف ميادين التأمين و مواكبة تطور المعلومة في هذا المجال.

المطلب الرابع: آلية التدريب و الهيكل التنظيمي في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT :

أولاً: آلية التدريب:

وتشمل بدورها:

- أ- الاهتمام بالموارد البشري: يلقي موضوع الاهتمام بالموارد البشري في الشركة اهتماما كبيرا وهذا من أجل الاستعمال المستمر للتكنولوجيا الحديثة حيث أنها عملت على:
- التكوين المستمر و التأهيل موجه للعمال الجدد في مجال التأمينات و يبرز الاهتمام كذلك من خلال توفير CAAT على ثلاث مراكز تكوين:

- مركز التكوين بأرزويو انشأ في 2008/12/02
- مركز التكوين بزرالدة انشأ في 2009/11/26
- مركز التكوين بالأغواط انشأ في 2012/02/22

تواجه الشركة الجزائرية للتأمينات في السنوات الأخيرة جملة من التغيرات الكثيرة و التصحيحات المستقبلية التي تفرضها التحولات الاقتصادية التي تعرفها الجزائر، ولأجل مواجهة المنافسة اعتمدت الشركة على العديد من السياسات و الاستراتيجيات من أهمها إستراتيجية تنمية الموارد البشرية و اختيار و استقطاب اليد العاملة ذات الكفاءة العالية.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

ب- سياسة التدريب في الشركة: تعمل الشركة لكي يكون التدريب وسيلة لتحقيق الأهداف المخططة، ففي إستراتيجيتها تقوم مديرية الموارد البشرية بالتنسيق مع مختلف المديريات و الوحدات التي تتوفر عبر كامل التراب الوطني و ذلك من خلال:

- تقوم مديرية الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة للشركة بتحديد الأهداف السنوية الناتجة عن عملية التدريب، ثم تقدم توضيحات و ملاحظات إلى مختلف الوحدات و الفروع على المستوى الوطني على مجالات مختلفة تشمل: التخصصات المقترحة في عملية التدريب، و طبيعة التدريب و ذلك من خلال مراكز التدريب التابعة للشركة على مستوى الوطن أو خارجه
- بعد تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوحدات يتم إرسالها إلى المديرية البشرية الجهوية للموارد البشرية المتواجدة على أساس تلك المعطيات و المعلومات يتم تصميم مخطط التدريب للمؤسسة بشكل عام، و الذي يضمن الأهداف العامة من التدريب و تخصصاته، ومن أهم أنواع التدريب المطبقة في شركة CAAT :
- التدريب المهني المتخصص: يهدف الى تحسين مؤهلات العامل المتدرب او المترص و مواجهة التغيرات المهنية، وذلك من أجل شغل منصب معين داخل الشركة أو تدريب أفراد جدد في المراكز الخاصة بها أو المعاهد و الجامعات التي تتعامل معها الشركة أو إرسالهم للتدريب خارج الوطن، هذا النوع من التدريب تتراوح مدته ما بين ستة أشهر إلى سنتين كحد أقصى و يشمل على تدريب الإطارات العليا، إطارات، أعوان التحكم.
- التدريب أثناء الوظيفة: يشمل هذا النوع على المجالات التي لها علاقة بالمنصب أو الوظيفة، و ذلك من أجل تأهيل العمال و زيادة معارفهم و السيطرة على التقنيات الجديدة و التحكم في أساليب العمل تتراوح مدته من أسبوع الى ثلاثة أشهر يتم إجراؤها في مراكز التدريب التابعة للشركة و تشمل فئة أعوان التنفيذ و التحكم .

إضافة إلى أن هناك مدارس تدريبية أخرى بمساهمة عدة مؤسسات جزائرية و فرنسية في مجال التأمينات،

هناك خمس شركات فرنسية (Bnqbaribas assurances, Allianz France et groupama)

تأسست برأس مال اجتماعي قدره 28 مليون دينار جزائري بمساهمة كل من (Macif ,Axa EHEA)

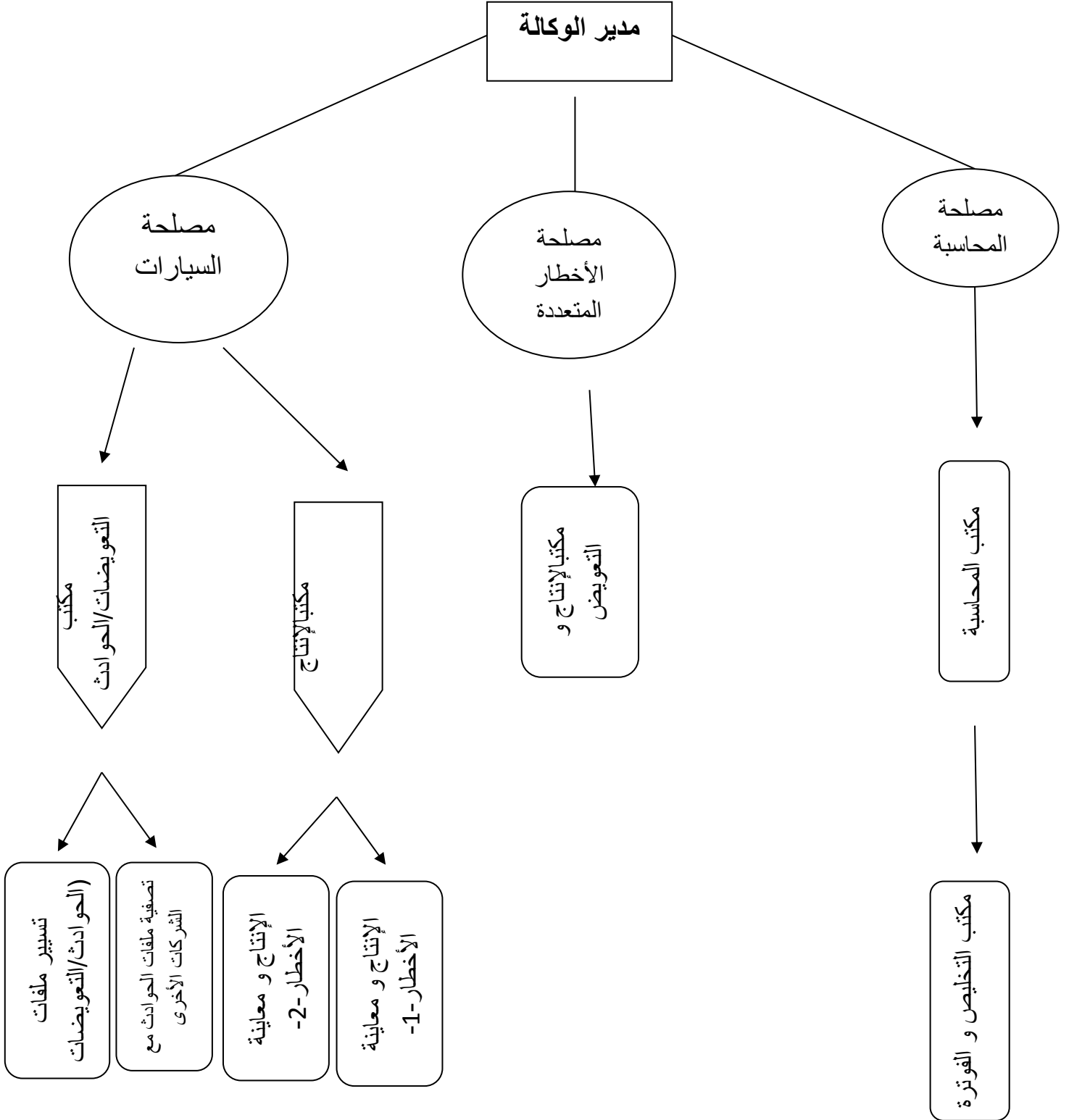
تأمينات الخواص و التأمينات العامة، هذه المدارس خصصت لتكوين الإطارات العليا و المناصب السامية

في التأمينات في جميع المجالات خاصة في مجال العقارات، المالية، الاقتصاد و التجارة.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتأمينات -وكالة خنشة-

الشكل (08): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT خنشة من خلال الملحق 01:



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

ومن خلال مقابلي لمدير الشركة الجزائرية CAAT قمت بطرح مجموعة من الأسئلة على النحو التالي:
للتأمينات خنشة

الجدول رقم(02): يبين ما حصل خلال المقابلة الشفهية التي حصلت مع مدير مؤسسة الجزائرية للتأمينات وكالة - خنشة -

الأجوبة	الأسئلة	
عدد العمال بالمؤسسة 07 عمال إضافة إلى المدير فالمجموع هو 08 عمال	كم عدد العمال في المؤسسة؟	01
حسب الجنس 06 ذكور و أنثيين أما حسب العمر فيعمر فمؤسستا فتية معنا 03 عمال أقل من 35 سنة و 04 عمال من 35 الى 45 سنة إضافة لعامل واحد فوق سن 45 و هو أنا	كم عدد العمال حسب الفئات العمرية و الجنس؟	02
كل العمال هنا متزوجون باستثناء واحد فقط	ما هي الحالة العائلية لكل عامل أعزب، متزوج و مطلق؟	03
كل موظفينا أكملوا الدراسات العليا و لدينا موظفين حائزان على شهادة الدكتوراه	المستوى التعليمي ابتدائي، متوسط، ثانوي، التكوين المتواصل و المهني و الجامعي؟	04
كل العمال إداريين و اثنين منهما يعملان في كلا المجالين الإداري و التقني	هل لديكم مناصب تقنية إضافة للإدارية؟	05
نملك عاملين عملوا معنا أقل من 05 سنوات و 05 عمال عملوا معنا من 05 إلى 15 سنة و عامل واحد من 15 إلى 25 سنة	و بالنسبة الأقدمية و مدة العمل معكم في المؤسسة؟	06
جميع العمال مثبتون بمناصب دائمة	ما نوع العقود لكل موظف هل هو دائم(مثبت) أم متعاقد؟	07
نعم بكل تأكيد مؤسستا تملك خطط و أهداف واضحة يعلمها أبسط عامل إلى المدير	هل يوجد لديكم وضوح في خطط و أهداف و إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة؟	08

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

09	هل تقوم إدارة الموارد البشرية بمشاركة الموظفين في وضع الخطط؟	أكد فكل موظف يملك كفاءة و خبرة يمكن أن يفيدنا بها و كل موظف يرى من منظوره الخاص حسب تخصصه و منصبه
10	هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل البيئة الداخلية لمعالجة نقاط الضعف و تعزيز نقاط القوة؟	لكل مؤسسة على غرار مؤسستنا مشاكل و خلافات داخلية و إدارة الموارد البشرية عندنا تقوم بالدور المطلوب حتى تحل معظم هذه المشاكل حتى لا تتأثر الأهداف المطلوب القيام بها
11	هل يضمن تخطيط الموارد البشرية توفير أعداد كافية من الأفراد و بالجودة المطلوبة و هل توجد أساليب حديثة في استقطاب المورد البشري؟	نعم فهذا العمل تقوم به المديرية الجهوية بعناية و المديرية الوطنية بالجزائر العاصمة، حيث نملك عدة مراكز تدريب و تكوين للموظفين الجدد تكوين طويل المدى أكثر من 06 أشهر إضافة إلى دورات تكوينية للموظفين القدامى قصيرة المدى أقل من 06 أشهر
12	هل يحصل الموظف لديكم على أجور تتماشى مع الجهد المبذول؟	نعم، فنحن نعمل بمؤسسة اقتصادية و أجور موظفينا جيدة مقارنة بالمؤسسات الأخرى
13	هل يتحصل الموظف على مكافأة مالية عند انجاز عمل بطريقة مميزة؟	نعم، يتحصل الموظف الجاد على مكافآت مالية تشجعه و تحفز الموظفين الآخرين على العطاء أكثر و تعطي هذه المكافآت جو من المنافسة في المؤسسة
14	هل تتم الترقية وفقا ل: الجهد أو الأقدمية؟	الاثنتين فمن حق الإثنتين الترقية في المنصب
15	هل توجد حوافز معنوية و هل ترفع هذه الحوافز أداء العمال لديكم؟	نعم و الحافز المعنوي ضروري شأنه شأن الحافز المادي فطبيعة عمل و كالتنا عمل تسلسلي يعتمد على روح المجموعة و التداخل مهامنا ببعضها البعض
16	هل ترفع ادارة الموارد البشرية الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة؟	نعم فمصلحة الموارد البشرية تلعب دورا فعال في زيادة الإنتاجية و المحافظة على مؤشر الأرباح علي فالعنصر البشري أهم عنصر لدينا

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT

<p>المؤسسة الجزائرية للتأمينات غنية عن التعريف و عملاؤنا يتقون بنا و لا تكتسب الثقة بدون العمل المتقن و الجودة المطلوبة و السعر المناسب طيلة 37 سنة</p>	<p>هل توفر المؤسسة خدمات في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة و السعر المناسب؟</p>	<p>17</p>
<p>- نعم و خير دليل أن المؤسسة على المستوى الوطني تملك فقط 1652 موظفا فقط في تقرير 2018 و تحصلنا على رقم أعمال يقدر بـ: 24 مليار دينار و بهذا سجلنا نمو يقدر بـ 4.3 بالمئة مقارنة بالسنة التي قبلها 2017</p>	<p>هل تستغل المؤسسة الموارد المتاحة و تعظم أرباحها؟</p>	<p>18</p>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المقابلة الشفهية مع مدير الوكالة

التعليق على المقابلة الموضحة في الجدول:

- تتميز الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية للتأمينات CAAT بالمستوى التعليمي العالي، كما انتهجوا إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية حيث يبلغ متوسط أقدمية العمال من 05 إلى 15 سنة، بمعنى أنهم يهتمون بالمحافظة على الموظفين و للاستفادة من مكتسباتهم المعرفية و مما تم الاستثمار فيهم من خلال التدريب و التكوين المقدم إليهم .
- كما تعتمد المؤسسة على الشفافية و الاعتماد على المشاركة في وضع الأهداف و الخطط و الاستراتيجيات، أي العمل كفريق واحد.
- تقوم إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية للتأمينات بتحليل البيئة الداخلية لها، حيث تكتشف نقاط الضعف لديها محاولة تحويلها إلى نقاط قوة محاولة أن تكسب مزايا تنافسية في سوق التأمينات الجزائرية.
- تعتمد المؤسسة على التدريب و التكوين و استقطاب المهارات، لجعل مواردها البشرية نقطة قوة تمكنها من خوض المنافسة و اكتساح سوق التأمينات الجزائرية
- يتم تشجيع الموظفين على الأداء الأفضل باعتماد تكييف الأجور مع الجهد المبذول و النجاح المحقق. كما يقدم لهم التشجيع المعنوي الذي يدفعهم للعمل بجد و مصداقية للمحافظة على سمعة و نجاح المؤسسة.
- تساهم الموارد البشرية للمؤسسة في رفع إنتاجيتها من خلال كسب ثقة العملاء و سمعة المؤسسة، و جودة الخدمات المقدمة مما جعلها تحقق أرباحا عالية، و تكسب مزايا تنافسية في السوق.

الخاتمة العامة :

مما لا شك فيه أن للعنصر البشري في أي مؤسسة أهمية كبيرة و تأثير واضح على نشاطها، و على تحسين أدائها و الاهتمام بالموارد البشري و إدارته أصبح ضرورة حتمية لا يمكن لأي مؤسسة تسعى إلى الاستمرار و تحقيق أهدافها أن تتجاوزها، و هذا ما يحتم وجود ادارة متخصصة في كل المؤسسات تقوم بجميع المهام و الوظائف المتعلقة بالعنصر البشري، و أهم هذه الوظائف: وظيفة تنمية الموارد البشرية، و ذلك من خلال إعداد سياسات جيدة للاختيار و التعيين، و كذا تدريب العمال و تحفيزهم، و إعداد سياسات للترقية، و تحسين علاقة العمل، و خلق مستوى الرضا و الإحساس بالانتماء.

فنجاح أي مؤسسة يعتمد على الاستغلال الأمثل لجميع مواردها، و أهم مورد هو المورد البشري فجميع الموارد الأخرى من رؤوس الأموال و التكنولوجيا أصبحت متاحة لجميع المؤسسات فالعنصر الفصل و الذي يصنع الفارق هو المورد البشري و من دونه تصبح الموارد سائلة الذكر دون فائدة، فالمورد البشرية أصبح يمثل أساس التمييز و التفوق، و من خلاله تصل المؤسسات لأعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية و تعظيم الأرباح.

من خلال هذا البحث أكدنا أهمية المورد البشري، و دوره في تحسين الكفاءة الإنتاجية و تعظيم أرباحها، لأن نجاح المؤسسات يعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و خاصة المورد البشري الذي يعتبر أهم مورد و توصلنا إلى عدد من النتائج نستطيع من خلالها اختبار فرضيات بحثنا و هذا كما يلي:

- نتائج اختبار الفرضيات

- من خلال البحث ثبت صحة الفرضية الرئيسية "تلعب الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية للتأمينات دورا هاما و حيويا في رفع انتاجها "

و أثبتت صحة الفرضيات الفرعية:

- نعم، يتم رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال الاهتمام بالوظائف التي تؤدي الى زيادة الرغبة و القدرة على العمل

- نعم، توفر مناخ جيد للعمل، توفر التكنولوجيا المتطورة، تقديم برامج تدريبية مناسبة و فعالة، و كفاءة العمال هي عوامل تؤثر و ترفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

نتائج البحث:

- ❖ المورد البشرية هو أهم مورد و هو العنصر الوحيد القادر على استخدام مختلف الموارد الأخرى بالكفاءة العالية و الفعالية المطلوبة في المؤسسة
- ❖ تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم وظيفة في المؤسسة، تقوم بمجموعة من المهام أهمها: التوظيف، تحفيز العمال، وضع نظام للأجور، تدريب و تقييم أداء العمال.
- ❖ تلعب إدارة الموارد البشرية دورا أساسيا في زيادة القدرة الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية.
- ❖ التدريب يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي في حالة إقامة و تنظيم دورات تدريبية خارجية
- ❖ التدريب يساعد الأفراد على تطوير قدراتهم و مهاراتهم، و هذا ما يفتح المجال للإبداع
- ❖ تؤثر الحوافز المادية و المعنوية بشكل كبير في تطوير أداء العمال
- ❖ مشاركة العمال في اتخاذ القرار يؤدي للشعور بالانتماء للمؤسسة
- ❖ العلاقة الجيدة بين العمال و مرؤوسيهم لها تأثير كبير على عملية الإنتاج
- ❖ ظروف العمل تؤثر على أداء الأفراد في المؤسسة، فالتهوية، والإضاءة، الضوضاء و توفر وسائل الأمن و الوقاية من أهم العوامل التي تؤدي لتخفيض الإنتاج و تراجع مستوى العمال.

الاقتراحات:

- عدم الاعتماد على برنامج تدريبي دوري و مستمر يؤدي الى نقص كفاءات و مهارات المورد البشري و يحد من الإبداع
- يجب أن يحاكي التدريب و التكوين العصر الحالي و التطور التكنولوجي المتسارع
- ان معدات ووسائل الإنتاج القديمة و الغير المتطورة تؤثر سلبا على الكفاءة الإنتاجية
- على المؤسسات و خاصة الجزائرية أن تهتم أكثر بالمورد البشري و زيادة الحوافز المادية و المعنوية، لأنه المحرك الفعلي للمؤسسة بصفة خاصة و للاقتصاد بصفة عامة
- على المؤسسة عدم المبالغة في تطبيق الحوافز السلبية لأنها تقتل روح العمل و تولد العداء بين الموظفين و الإدارة
- ضرورة تحسين بين الرئيس و المرؤوسين و روح العمل الجماعي لرفع الكفاءة الإنتاجية
- ضرورة الزيادة في الأجر يجب أن ترتبط بالجهد المبذول و العمل و المهارة و الكفاءة في الأداء.
- تنمية ووعي العمال بأهمية و ضرورة تحسين الأداء و الرفع من الكفاءة الإنتاجية.

قائمة المراجع:

الكتب:

- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002
- سعيد محمد سلطان: إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، 2003
- صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 1998
- عبد الفتاح دياب حسين : إدارة الموارد البشرية ،(مدخل متكامل)، القاهرة، 1997
- علي السلمي: ادارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، الطبعة الثانية، 1985.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة و النشر، 1997
- علي الشرقاوي: تخطيط و رقابة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 1993.
- علي غريبي، و اخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007
- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005
- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسات الجامعية للدراسات، لبنان، 2000،
- محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار الميسر للنشر و التوزيع، عمان 2009.
- محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004
- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة ،دار وائل للنشر، عمان، 2004
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الكويت، 2006،
- مصطفى نجيب محفوظ: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 1996

الرسائل العلمية:

- حمودي حيمر: أجر الكفاءة و أثره على تحسين الأداء في المؤسسة، رسالة الماجستير، جامعة الحاج لخضر
- دغمان شافية: تنمية الموارد البشرية كأداة لتحسين الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2013/2012.
- ريم عمورة: أثر الكفاءة في إدارة وظائف التأمين على نجاح هذه الشركات، رسالة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2010
- زكية بوسعد: أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة الماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.
- سامية خرخاش: أثر الحوافز على رفع الكفاءة الإنتاجية، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، 2003.

المواقع الإلكترونية:

- Asjp.cerist.dz/en/article/159219
- Caat.dz/index.php/fr/
- Dspace.unv-tlemcen.dz/bitstream/112/6215/1/mémoire.pdf
- Ia801008.us.archive.org/10/items/ktp2019-tra15112/kyp2019-tra15112.pdf
- Reda73.files.wordpress.com/2013/09/mémoire-assurances-caat1.pdf
- The-arabic-entrepreneur.com/ادارة-الموارد-البشرية/التحديات/