



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص إدارة إنتاج وتمويل
تحت عنوان:

إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين إنتاجية المؤسسة (في ظل جائحة كورونا)

تحت إشراف
د: دربال أمينة

من إعداد الطلبة:

- بلقاسم محمد هيشام
- ولد العربي بن عامر

لجنة المناقشة

رئيسا
مشرفا ومقررا
ممتحنا

السنة الجامعية 2021/2022

شكر و عرفان

الشكر الأول والأخير إلى رب العرش العظيم
نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير إلى كل من ساعدن
ا في إنجاز هذه المذكرة وخاصة :

الأستاذة المشرفة : د دربال امينة. على جميل صبرها وعظيم جهدها
وحنكة نصائحها وتوجيهاتها وإشرافها المتميز وعملها المتفاني
الذي رافقتنا طيلة بحثنا هذا، حيث ظلما تحملتنا بطيبة قلبها
وكبر خاطرها، فنحن نعجز عن إنتقاء الكلمات التي في نظرنا قاصرة أن نوفيه
حقها.

كما نتفضل بالشكر الخالص إلى كل أساتذتنا الذين نكن لهم الإحترام
والتقدير
ونتقدم بالشكر الخاص إلى من بصمة بصمة صدق في هذه المذكرة
ولكل هؤلاء التقدير والإعتراف بالجميل.

الاهداء

ما أروع الحياة حيث تنبعث منها زهور الأمل وما اسعد

العيش حينما تخالسه أيام الدراسة التي تقطفنا زهور النجاح
اهدي ثمرة جهدي إلى أعذب لحن نطق به لساني و إلى أعذب إحساس نبض به
قلبي

إلى الحزن الدافئ التي أوقدت شموع حياتي منذ نعومة ضلعي
إلى مهد الأمان و التضحية التي علمتني معنى العفة و الكبرياء
إلى أمي

اهدي إلى من افتخر بنسبي إليه إلى من علمني أصول الحياة
و كان مثلي الأعلى و حبي الأعلى رمز العائلة أبي العزيز
إلى كل العائلة و بالأخص اخواتي الأعزاء و إلى كل اصدقائي .
إلى كل طلاب و طالبات العلوم التسيير و إلى كل من ساندنا من قريب أو من بعيد
و إلى كل من يحمل معزة خاصة في قلبي.

الملخص:

تهدف دراستنا إلى إبراز اثر إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية في ظل جائحة كورونا ، وذلك من خلال معرفة المتغيرات التي تواجه إدارة الموارد البشرية والتي ترجع إلى عدة عوامل، تؤدي هذه التغيرات إلى اهتمام المؤسسات بالموارد البشرية، باعتباره الركيزة والميزة الأولى للتفوق، وهذا حتى تستطيع المؤسسة الاستمرار في مزاولة أنشطتها.

وفي الأخير يمكننا القول أن هناك علاقة تأثير وتأثر بين إدارة الموارد البشرية و الإنتاجية، إذ أن تفعيل إدارة الموارد البشرية يعمل بدوره في زيادة وتحسين الإنتاجية بكفاءة وفعالية، وبذلك يقودنا إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستمرار أنشطتها ونموها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الإنتاجية، فيروس كورونا .

Abstract

Our study aims to highlight the impact of human resources management and its role in improving productivity in light of the Corona pandemic, by knowing the variables facing human resources management, which are due to several factors. So that the institution can continue to carry out its activities.

In the end, we can say that there is an impact and influence relationship between human resources management and productivity, as the activation of human resources management works in turn to increase and improve productivity efficiently and effectively, and thus leads us to achieve the goals of the institution and the continuation of its activities and growth.

key words : Human resource management, productivity, Corona virus.

الفهرس	
-	الإهداء.
-	تشكرات.
-	الملخص.
-	الفهرس.
أ	مقدمة عامة.
الفصل الأول: الادبيات النظرية و التطبيقية	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الادبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية و تحسينها على الإنتاجية في ظل جائحة كورونا
8	الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
19	مفاهيم حول الانتاجية
26	إدارة الموارد البشرية و تأثيرها على الإنتاجية في ظل جائحة كورونا
40	المبحث الثاني : الادبيات التطبيقية
40	الدراسات السابقة
45	أوجه التشابه و الاختلاف
الفصل الثاني: دراسات تطبيقية	
47	تمهيد.
48	التعريف بالمؤسسة
51	الهيكل التنظيمي
52	بطاقة تعريفية للمؤسسة سونالغاز
53	التحليل الوصفي للاستبيان و فرضيات و نتائج الدراسات المي دانية
55	الأساليب الإحصائية و ثبات أداة الدراسة.
56	التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان و اختبار الفرضيات.
75	مناقشة نتائج.
77	خاتمة عامة.
81	قائمة المصادر و المراجع.
84	الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
8	01	الفرق بين إدارة الموارد البشرية الجديدة و إدارة موارد البشرية التقليدية
56	02	مقاييس ليكارت الخماسي
56	03	الاتجاه العام لإجابة المستجوبين حسب مقياس ليكارت الخماسي
58	04	قيمة معامل ألفا كرومباخ
59	05	توزع أفراد العينة حسب متغير (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة)
64	06	تحليل إجابة المستجوبين لعبارات محور إدارة الموارد البشرية
65	07	يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات محور بإدارة الموارد البشرية ودورها على الانتاجية
66	08	تحليل إجابة المستجوبين لعبارات محور بإدارة الموارد البشرية ودورها على الانتاجية في ضل جائحة كورونا
67	09	اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور إدارة الموارد البشرية
68	10	اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور إدارة الموارد البشرية ودورها على الانتاجية
68	11	المتوسط الحسابي المرجح
69	12	اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور إدارة الموارد البشرية ودورها على الانتاجية في ضل جائحة كورونا
69	13	المتوسط الحسابي المرجح لمحور إدارة الموارد البشرية ودورها على الانتاجية في ضل جائحة كورونا
61	14	نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الرئيسية الأولى
72	15	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	رقم الشكل	قائمة الأشكال
16	01	الاختيار والتعيين كنظام
27	02	دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية
29	03	الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية
51	04	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للغرب سعيدة.
60	05	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
61	06	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن
62	07	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
62	08	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل بالمؤسسة
63	09	الوظيفة في شركة سونلغاز
74	10	التوزيع الطبيعي

المقدمة العامة

المقدمة

يرجع الاهتمام بالعنصر البشري منذ منتصف القرن العشرين أساساً إلى اعتباره العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة أو منشأة، هذا ما مكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة، وفعالة على المستوى المحلي، و العالمي لما توليه من اهتمام بالغ للعنصر البشري. الذي يعتبر المحرك والثروة الأساسية ضمن ما تملكه المؤسسات من مقومات إنتاجية و العامل الأساسي في كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليها في ظل تحديات التحول الاقتصادي التي يشهدها العالم التي تفرضها المنافسة العالمية في إطار ميكانزمات اقتصاد السوق، ومباراة الأقوياء.

لذلك يجب على المؤسسات أن تطور العنصر البشري وتنميه ليصبح الجوهر والمحور الأساسي الضامن لتحقيق أهدافها حاضراً و مستقبلاً. من أجل ذلك يتزايد اهتمام التسيير الحديث بالموارد البشرية بابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقته وتنميتها وعليه تم التحول من الاهتمام التقليدي بتسيير الموارد البشرية الذي كان يهتم في الأساس بالأمور الإجرائية في تسيير شؤون العاملين إلى مفهوم أكثر تطوراً يتسع ليشمل الموارد البشرية بأبعادها السلوكية والإدارية لزيادة الاستفادة من طاقاتها ووضعها في الإطار التنظيمي ووعياً من الإدارة أن الموارد البشرية الأفضل لا تأتي صدفة ولا تحقق لديها الخصائص الإيجابية إلا بالتخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشرية. حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية حلقة الاتصال بين الإدارة والعمال. إن إدارة الموارد البشرية بمجمل وظائفها لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بالعملية الإنتاجية في المؤسسات، وهذا ما يجعل العديد من المؤسسات لا توليها اهتماماً كافياً، ولكن ما لا يعرفه هؤلاء أن لإدارة الموارد البشرية تأثير مباشر على الإنتاج في أي مؤسسة سواء أكانت إنتاجية أو خدماتية.

إن الأداء السليم والوافي لمهام إدارة الموارد البشرية ينعكس بشكل إيجابي على الإنتاج، وهذه ما أثبتته العديد من الدراسات الأجنبية والعربية والتي أكدت وجود علاقة وتأثير إيجابي بين أداء إدارة الموارد البشرية والإنتاج، حيث أظهرت هذه الدراسات أنه كلما كان أداء إدارة الموارد البشرية شاملاً ومتقناً كان انعكاسه في ارتفاع الإنتاج في المؤسسة، والعكس صحيح من خلال انخفاض الإنتاج في المؤسسات التي يكون فيها أداء إدارة الموارد البشرية ضعيفاً .

و اثر تفشي فيروس كورونا و انتشاره الهلع العالمي يعد اعلان حالة طوارئ الصحية في اغلب دول العالم أدى الى تعرض الكثير من المؤسسات الاقتصادية العالمية و المحلية لخسائر مادية كبيرة نتيجة للإغلاقات و توقف الإنتاج بها .

- وعليه وفي هذا السياق جاءت الدراسة في تشخيص إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في العملية الإنتاجية في المؤسسة في ظل جائحة كورونا
- إشكالية الدراسة

ومن هذا المنطلق و باعتبار أن المؤسسات تسعى إلى تحسين الانتاجية، والذي يعد الشغل الشاغل الأول للمؤسسات الاقتصادية، ومن بينها مؤسساتنا الجزائرية التي لازمها ضعف الأداء منذ إنشائها إلى يومنا هذا مما يشكل عائقا أمام مواكبتها للتغيرات السائدة عالميا، خاصة وأننا بصدد الانتقال إلى مرحلة جديدة في الاقتصاد ألا وهي مرحلة اقتصاد المعارف المتميزة بالتنافس حول اكتساب المعارف والمهارات النادرة واللازمة لتحسين أداء عمالها فقد خلص الباحثون إلى ضرورة أن يكون مدير الموارد البشرية على دراية وعلم بفن تسيير الموارد البشرية الذي يستخدمه الفرد العامل كمورد أساسي من موارد المؤسسة كما أن ضرورة توفير مناخ يستجيب لحاجات الفرد الأساسية التي تمكينها من الخوض في غمار المنافسة في ظل محيط يتميز بتغيرات سريعة ومستمرة ويكون البقاء فيه للأسرع. فالمحيط التنافسي يدفع للقيام بدراسة المورد البشرية ومعرفة رغباته وردود أفعاله اتجاه مختلف الخدمات والمنتجات وهو ما يساعدها دوما على رسم واختيار السياسة الأكثر نجاعة وفعالية في تحقيق أهدافها وتحسين علاقاتها مع الزبائن لهذا يعتبر تسيير الموارد البشرية في القطاع الخدماتي مركز اهتمام استنادا لما سبق تتجلى معالم إشكالية هذا البحث:

- ✓ ما مدى تأثير الموارد البشرية على الانتاجية في ظل تفشي فيروس كورونا دراسة حالة سونلغاز سعيدة 2022
- ✓ الأسئلة الفرعية
- 1. ما مدى تأثير إدارة الموارد البشرية بالعملية الإنتاجية؟
- 2. ما علاقة الموارد البشرية بتحسين الانتاجية المؤسسة؟
- 3. مامدى تأثير جائحة كورونا على العملية الإنتاجية ؟

فرضية الدراسة:

فرضية الدراسة:

- ✓ هناك أثر لإدارة الموارد البشرية على العملية الإنتاجية في المؤسسة في ظل جائحة كورونا
- الفرضية الفرعية:

- ✓ توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية والعملية الإنتاجية في المؤسسة.
 - ✓ لا توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية والعملية الإنتاجية في المؤسسة
- أهمية الدراسة:**

تسعى إدارة الموارد البشرية ال تحسين العملية الإنتاجية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، إذ تلعب هذه الأخيرة دورا مهما في القطاع الاقتصادي والمساهمة في النمو كما تكمن أهميتها في الفحص والتوافق بين إدارة الموارد البشرية والعملية الإنتاجية. وأثر هذا التوافق على أداء المؤسسة محل البحث و زاد هذا الاثر في ظل جائحة كورونا

دوافع اختيار الموضوع:

إن التطرق لهذا الموضوع ومعالجة جوانبه جاء برغبة منا لتطوير معارفنا وإفادة كل من يعمل بعملا باعتبار الأهمية البالغة التي تكتسبها إدارة الموارد البشرية كعنصر في تقييم العملية الإنتاجية داخل المؤسسة، وباعتبار أن البحث في هذا الموضوع يعتبر أمرا نافعا ونحن نميل إلى كل ما هو نافع حتى ننير طريق كل ما يهمه أمر.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- أ. **الحدود المكانية:** انحصر البحث على المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز
- ب. **الحدود الزمانية:** من 15 فيفري الى غاية 20 ماي
- ت. **بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى النتائج والاستنتاجات العلمية تثبت أو تنفي صحة الفرضيات فضلنا اختيار الفترة الزمنية تقدر شهر.**

صعوبة البحث:

لعل من أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال البحث قلة الدراسات، والأبحاث المتخصصة والمعمقة في هذا الموضوع.

انتشار فيروس كورونا الذي أعاق عملية سير التربص خاصتا وإن تربص على مسافة حوالي 50 كيلو متر من مكان الإقامة

قلة المعطيات والمعلومات وأحيانا صعوبة الحصول عليها في الدراسة الميدانية بحجة أسرار المؤسسة.

اهداف الدراسة

يهدف هذا البحث الى

- ✓ تحديد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و مدى تطبيقها على المنظمات و اثرها على الانتاجية
- ✓ توضيح اهمية هاته الممارسات في تعزيز و رفع اداء العاملين
- ✓ لفت الانتباه الى اهمية اداء العاملين في رفع صورة المنظمة و رفع ادائها الانتاجي
- ✓ معرفة تاثير جائحة كورونا على الإنتاج في المؤسسة

منهج البحث:

على ضوء الاشكالية المطروحة لقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وهذا ما تطلبه طبيعة هذه الدراسة التي تقوم بجمع المعطيات كما هي واستخراج النتائج و تحليلها و الحكم عليها. ومن خلال اجراء مسح عن طريق العينة احصائيا باستعمال برنامج (spss21)

تقسيم الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الموضوع قسم البحث إلى ثلاث فصول:

يتناول الفصل الأول أهم الجوانب النظرية الخاصة بإدارة الموارد البشرية من خلال ثلاث مباحث، حيث يتناول المبحث الأول ادبيات النظرية . أما المبحث الثاني الادبيات التطبيقية

أما الفصل الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي حيث قسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول تقديم المؤسسة المستقبلية المتمثلة في المؤسسة سونلغاز وفي المبحث الثاني التحليلات الخاصة بالدراسة والمبحث الثالث النتائج والتوصيات.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية و التطبيقية

تمهيد

المؤسسة هي ذلك الجهاز الممثل في مزيج مركب من الموارد المالية والموارد البشرية بصفة رسمية من اجل خلق منتجات أو خدمات إلى الزبائن وذلك راجع للعنصر البشري الذي يمثل حجر الأساس داخل المؤسسة في أداء نشاطها والوصول إلى أهدافها المسطرة حيث ازدادت أهميتها عبر تطوراتها العديدة ، وبالتالي أصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية تعد وظيفة استراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة في جميع الجوانب مما يهتم تواجد كادرات أو أجهزة مختصة لمختلف منشآت لإعداد السياسات والبرامج عليها العمل لتحقيق أداء فعال لذات تخصص .

I: الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية و تحسينها على الإنتاجية في ظل جائحة كورونا

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أتمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح داخل المؤسسة ، لأنه يؤثر بصورة فعالة وواضحة على مختلف العمليات التي يقوم بها لتحقيق أهداف المؤسسة التي تطمح لبلوغها ، ولهذا فان وظيفة الموارد البشرية هي من أهم الوظائف التي تستند إليها المؤسسة للقيام بنشاطها على أحسن وجه و توفير الجو المناسب لذلك.

1/I: إدارة الموارد البشرية

لم يستقر مفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية إلا بعد سلسلة من التطورات الإدارية و الصناعية و الاجتماعية و التكنولوجية فبدأت الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن 18 م ، نتيجة سلسلة من الاكتشافات العلمية ، و كان اهتمام أصحاب المصانع مبنياً على التقدم الفني الميكانيكي و المشكلات الاقتصادية لتحقيق أقصى إنتاجية و توجيه و تهيئة أفراد القوى العاملة للبيئة الصناعية دون مراعاة الجانب البشري ، باعتبار أنه يمكن استخدامها في أي وقت ، و في منتصف القرن 19 م بدأت التكتلات العلمية بالظهور للدفاع عن مصالحهم بشكل الأفراد العاملين و في تلك الفترة كانت التكتلات العملية تنمو في شكل نقابة عمالية لها ممثلون تقوم بالدفاع عن مصالح العاملين فيها ، كما ظهرت الحركة العلمية في تلك الحقبة بزعامة أبو الإدارة العلمية فريدريك تايلور بأمريكا .الذي جاء بمفهوم دراسة الحركة الوقت و كذا هنري فايول في فرنسا و بمجرد تقديم تايلور أفكاره ، قام رجال الأعمال بتطبيقها كوسيلة لزيادة الإنتاج دون مراعاة الجهد المبذول ، و يتضح مما سبق إن مولد إدارة الموارد البشرية مرتبط بظهور حركة الإدارة العلمية ، وكان لاندلاع الحرب العالمية الأولى و ما صاحبها من ندرة في اليد العاملة (الباسط، 2011، صفحة 18)

ويتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة الاحترام للإنسان و استثمار قدرته و طاقته بتوظيفه في مجال عمل الأنسب له و اعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير و في ذلك فان مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الأفراد او إدارة الموارد البشرية التقليدية على النحو التالي

إدارة الموارد البشرية الجديدة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
<ul style="list-style-type: none"> ● تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسئوليات. ● تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشد القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسئوليات. ● -التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشد روح الفريق. 	<ul style="list-style-type: none"> ● اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات ● ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية، وتحسين البيئة المادية للعمل. ● اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.

المصدر : (السلمي، 2001، صفحة 205)

نجد العديد من المسميات التي سميت بها وظيفة الموارد البشرية كوظيفة المستخدمين ، الأفراد ، العاملين وهذا الاختلاف مرتبط بالأفراد في المؤسسات او المنظمات عموما ، و يعود ذلك إلى مجموعة من العوامل تزامنت أساسا مع تطور مفاهيم التسييرية

1/2/I : مفهوم التسيير : هو تنظيم لموارد البشرية و المادية داخل المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية و لتسيير عمليات أساسية في تطوير المنظم ووصولها للأهداف المسطرة المصدر : (سلطان، 2003، صفحة 32)

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية : انه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية ، و بالتالي هو مجموع الاستراتيجيات و الخطط الموجهة لإدراك التغير في نظام الموارد البشرية و التي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية المصدر (صبرينة، 2010)

2/2/I مفهوم الموارد البشرية

تستخدم بثلاث طرق على الأقل

بمعنى الأنشطة : تمثل مجموعة من الأنشطة و الفعاليات التي تعتمد عليها عملية الاهتمام بالموارد البشرية و ترتبط باختيارها و الحصول عليها و كيفية استخدامها و تطويرها و كذا الحفاظ عليها

بمعنى التخصص : إن الاهتمام بالموارد البشرية أصبح موضوعا معقدا واسعا فيمكن للتخصص في إدارة الأعمال إن يتخصص في إدارة الموارد البشرية على مستوى الدراسات العليا (الباسط، 2011، صفحة 22)

مفهوم تسيير الموارد البشرية

يرى دكتور مهدي حسن إن التسيير الموارد البشرية هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها و ترغيبهم في البقاء بخدمتها و جعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها (برنوطي، 2007)

3/2/I : تعريف إدارة الموارد البشرية : أنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجات من الموارد البشرية ، و تطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية ، وبالتالي تنطوي ممارسة

العلمية الإدارية من تخطيط الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة للعنصر البشري في المنظمة

و عرفها حبيب الصحاف على أنها : هي العملية إدارية المتعلقة بتخطيط و توظيف و تنظيم و تطوير و تحفيز و تعويض و رقابة أداء إنتاجية ، و المحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين و مدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة المصدر (الصحاف، 1997، صفحة 1)

3/I : أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

1/3/I : أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الرئيسي لتسيير الموارد البشرية هو البحث عن الطرق والوسائل التي بإمكانها أن تجعل من الكفاءات والمعارف تبرز داخل المؤسسة ويمكن تلخيصها فيما يلي :

1. الأهداف الاقتصادية:

إن حسن اختيار الموارد يمكن أن ينجم عنه وضعية تفيد المؤسسة كما يمكن لهذه الأخيرة أن تضع قوانين تحددها القرارات التي يمكن أن تتخذها المنظمات فيما يخص المستخدم.

2. الأهداف التنظيمية:

إن تحقيق فعالية التوظيف يتطلب إدخال تعديلات في تنظيمها الداخلي خاصة بتسيير مواردها البشرية، حيث أن هذا الأخير ليس غاية في حد ذاته ولكن طريقة لمساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها، أي تسيير الموارد البشرية في خدمة المؤسسة.

3. الأهداف الاجتماعية:

يجب أن تكون مصلحة الموارد البشرية ملائمة للمنظمة التي تخدمها عن طريق روح التعاون وبين أفراد المنظمة مما يسمح باكتشاف طاقات قادرة على العطاء عن طريق العمل الجماعي.

4. الأهداف المهنية:

إن المساهمة في دعم وتحقيق الأهداف الشخصية للأفراد من خلال وظائفهم تختلف من مساهمتهم داخل المؤسسة. (الشنواتي، 1970، صفحة من 21 الى 22)

2/3/I : وظائف إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف الأساسية والضرورية في أي منظمة ما تحتاجها لتحقيق أهدافها لذلك يجب عليها استقطاب الموارد البشرية بالنوعية والكمية اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية والعمل على تطوير المهارات للأفراد العاملين.

1. تخطيط إدارة الموارد البشرية:

تعد الوظيفة الإدارية الأولى لكونها عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمة للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين لتأمين تنفيذ المهام الموكلة للجهاز بكفاءة وفعالية وتكمن أهميتها في تزويد المؤسسة باليد العاملة القادرة على القيام بالمهام بكفاءة وفعالية، وكذا تزويدها بنظام عادل للاختيار والتعيين وتحقيق الأهداف العامة للأفراد بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب أو المنظمات بتحقيق الموائمة الداخلية بعدم وجود عجز أو الفائض في الموارد البشرية.

وتعتمد هذه الوظيفة بمجموعة من المراحل تساعدها على كيفية تنظيم عملها لبلوغ تلك الأهداف التي سطرته إدارة الموارد البشرية وتتمثل في أربعة مراحل وهي:

1. مرحلة تحليل بيئة العمل: وهي متمثلة في تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية لمدى حاجة المنظمة من العمالة. (الطاهر، 2010، صفحة 35)

الدراسة المفصلة للبيئة الداخلية :

وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل البيئة الداخلية من خلال التحديد الدقيق لنقاط القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية العاملة في المؤسسة لتتمكن إدارة الموارد من تحديد مدى قدرة هذه الموارد على تلبية احتياجات وإنجاز إستراتيجية المؤسسة العامة وتحقيق رسالتها المستقبلية.

الدراسة المفصلة للبيئة الخارجية:

ويهدف هذا التحليل إلى دراسة شاملة للبيئة الخارجية للمؤسسة، وذلك بهدف معرفة الفرص الاستثمارية الحقيقية المتاحة لها فضلا عن معرفة طبيعة هذه الفرص، والتي

يمكن للمؤسسة أن تستغلها مستقبلاً، ولكن تكتمل منظومة الدراسة، وتحقق الغرض منها لابد من معرفة المخاطر التي تصاحب هذه الفرص الاستثمارية وغيرها من المخاطر الخارجية، والتي تقدم على المؤسسة الاستعداد لها لتجنبها أو لتخفف آثارها للحد الأدنى، ويتم ذلك من خلال إجراء الدراسات والبحوث الميدانية بصفة مستمرة لمتابعة تأثير تطور هذه المتغيرات وماتحمله من مخاطر مباشرة على المؤسسة ككل وعلى إدارة الموارد البشرية تحديداً، وجمع البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة عن هذه المتغيرات وتوصيفها وتحليلها، ومن ثم استخلاص النتائج التي من خلالها تضع إدارة الموارد استراتيجياتها، وتعمل على توافق وتكيف ممارساتها ونشاطاتها المستقبلية معها. (autres, 2004).

2. التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:

وهي تقدير كم ونوع العمالة المطلوب استقطابها للمنظمة، وتعتمد مجموعة من الأساليب منها:

- أسلوب تقدير الخبراء: يعتمد على خبراتهم وتقديرهم الشخصي في تحديد الاحتياجات من العمالة خلال فترات القادمة.
- أسلوب احتياجات الإدارة: تبدأ من الأسفل إلى الأعلى حيث تقوم الإدارات بتقدير احتياجاتها ثم ترفعها إلى الإدارة العليا إلى غاية الوصول للاحتياجات الكلية للمنظمة.
- النماذج الرياضية: يعتمد على الأسلوب الرياضي في التنبؤ بالاحتياجات من خلال اعتماد على عدة متغيرات يكون لها تأثير على العمالة مثل القدرة الشرائية.

3. تحليل المعروض من العمالة:

تهدف إلى تحديد حجم ونوع العمالة داخل وخارج المنظمة لإدراك الاحتياجات المستقبلية (autres, 2004)

- 4. إعداد خطط العمل: وتتمثل في التوفيق بين الطلب والعرض على اليد العاملة:

الاستقطاب:

هو العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة كونه يمثل شكل من أشكال المنافسة حيث نجد المنظمة تتنافس في جذب واستقطاب الأفراد الأكفاء، معناه أن عملية الاستقطاب تمثل حلقة وصل بين التخطيط وعملية الاختيار وكلما كان أداؤها ناجح يؤدي إلى تحقيق أهدافها كتوفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة أو الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار... الخ وتتجلى مصادر الاستقطاب في مصادر داخلية وأخرى خارجية.

مصادر الخارجية:

وتتمثل في وسائل الإعلام من راديو وتلفزيون وصحافة

- وكالات الاستخدام وقد تكون مؤسسات توظيف حكومية وخاصة تتولى التوفيق بين صاحب العمل وطالب العمل.
- الاتصال بالجامعات والمعاهد العلمية، يتم الاتصال بإدارات هذه الجهات والطلب منها التوصية بالخرجين من نوعية معينة لتوفير لهم فرص بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية.
- المؤسسات المهنية كالنقابات والاتحادات يتم الاتصال بها وإعلامها بحاجتها إلى عاملين في مجالات عمل هذه المؤسسة حيث تقدم خدماتها الخاصة كنشر الإعلانات في دورياتها.

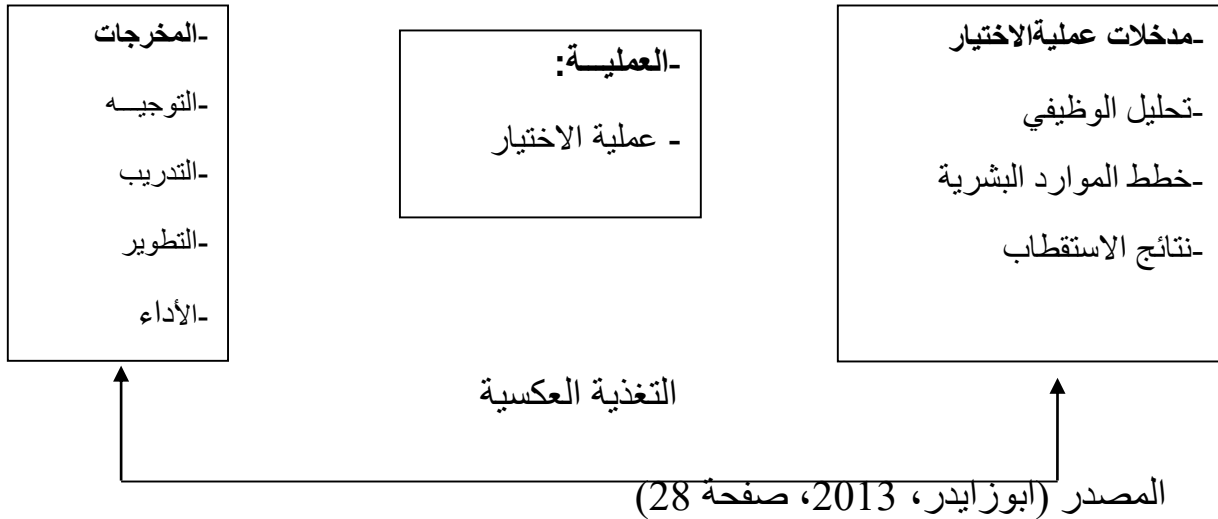
مصادر داخلية: وتتمثل فيما يلي:

1. **الترقية:** تلجأ معظم المنظمات إلى سياسة الترقية من الداخل لسد فراغات الشواغر لأن الإدارة الناجحة لا بد لها من دعم الترقية التي تقوم على معايير العلمية والعملية.
2. **النقل والتحويل:** يتم نقل وتحويل الأفراد من وظيفة إلى أخرى لسد الفراغات من الداخل وإيجاد توازن الموارد البشرية في المنظمة.
3. **الأفراد السابقون:** استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين قد يكون مصدرا داخليا هاما لسد الوظائف الشاغرة.
4. **الاستقطاب والتوظيف:** بعد عملية الاستقطاب تأتي عملية استقبال طالبي العمل الذين يتوافدون إلى المنظمة وذلك بغرض التزود ببعض المعلومات المتعلقة بالعمل والشروط اللازم توافرها فيمن سيشغل هذه الوظيفة. (كورتل، 2011)

5. الاختيار وتعيين الأفراد: تمثل عملية الانتقاء بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة، وهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك بالتوفيق بين متطلبات وواجبات الوظيفة ويمكن اعتبار عملية الانتقاء والتعيين كنظام له مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات حسب الشكل التالي:

الشكل رقم 01: الاختيار والتعيين كنظام

متغيرات يجب مراعاتها- عرض سوق العمل - التحديات الأخلاقية - خصائص المنظمة القوانين



وبالتالي فإن عملية الانتقاء والتعيين تتأثر بتلك العوامل المتمثلة في العوامل الداخلية التي تتعلق بنوعية وطبيعة المنظمة وكذا العوامل الخارجية المتعلقة

بخصائص سوق العمل من حيث الطلب والعرض، أما عملية الاختيار هي عملية اتخاذ قرار وتقييم للأفراد هدفها الوصول إلى تعيين الأفراد المتوقع أن يكون أداءهم جيد في المستقبل كما تتبع وظيفة الانتقاء وتعيين الأفراد مجموعة من الخطوات :

1. **الفحص الأولي لطلبات التوظيف:** وقد تكون خطابات من المتقدمين أو نماذج استمارات طلب التوظيف ويتم من خلالها فحص الطلبات والتأكد ومطابقتها للشروط والمواصفات المعانة للوظائف الشاغرة، ومن ثم استبعاد الطلبات التي لا تنطبق عليها الشروط.
 2. **الاختبارات:** تمثل الأدوات الرئيسية التي تمد الإدارة بالمعلومات الموضوعية حول أداء الأفراد المتقدمين للعمل ويوجد العديد من الاختبارات، فهناك اختبارات للكشف عن الذكاء وشخصية الفرد، وأخرى لتحديد مدى استعداداه ودرجة اهتمامه بمهنة معينة.
 3. **المقابلات:** تهدف إلى تبادل المعلومات بين الطرفين، صاحب العمل وطالب العمل، وذلك للحكم عن المظهر الشخصي للفرد وسلوكه وميوله وتوافقه الاجتماعي.
 4. **التأكد من المعلومات:** التأكد من صحة المعلومات التي أعطها المرشح للوظيفة وذلك بالاتصال بالجهات التي عمل فيها سابقا.
 5. **الفحص الطبي:** تتعلق بسلامة المرشح الصحية وبصورة عامة تمكنه من أداء العمل بنجاح.
 6. **اتخاذ قرار التعيين:** بعد الخطوة الأخيرة، يتم تعيين الأشخاص الذين اجتازوا الاختبارات السابقة بنجاح وحسب أولوية نتائجهم. (ابوزايد، 2013، صفحة 28)
 7. **التدريب:** تعد إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية تسعى لاكتساب مهارات جديدة من الموارد من خلال تقييم أدائها، حيث يهدف على المحافظة على تنمية الموارد البشرية العاملة في المنظمة وذلك بتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات، وتقوم وظيفة التدريب على مجموعة من الممارسات وتمثل في:
- التعرف على الاحتياجات التدريبية:** ويتم التعرف عليها من خلال
- بعض أو كل المصادر، مراجعة وتحليل تقارير الأداء لمعرفة جوانب الضعف لتطويرها وجوانب القوة لتدعيمها.
- ملاحظة الرؤساء لسير العمل ومستويات أداء العاملين في المجالات المختلفة.

- مراجعة سجلات شؤون العاملين للتعرف على معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل ومعدلات الحوادث... الخ.
- آراء وتوقعات العاملين أنفسهم.
- ب. تصميم البرامج: وتتمثل في:
 - تحديد محتوى البرنامج التدريبي في ضوء الهدف من التدريب، تحديد أسلوب التدريب واختيار المدربين، و توفير التسهيلات المادية والفنية اللازمة لتنفيذ البرنامج.
 - ت. تقييم فعالية البرنامج التدريبي:
 - يتم تقييم في ضوء الأموال المنفقة والوقت المستثمر في عملية التدريب وهل تحققت الأهداف المخططة من هذه البرامج أولاً. المصدر: (بلال، 2004، صفحة 149)

4_ وظيفة تحديد الأجور:

تعد من بين الأنظمة التي لها أهمية كبيرة من قبل المنظمات لكونها تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المنظمات، وتعد جزءاً من نظام التعويضات الإجمالية المكونة من الرواتب أو الأجر الذي يختص بعملية تقييم الوظائف، وكذا الحوافز المدفوعة، والخدمات وتتمثل طرق تحديد الأجور من خلال تقييم الوظائف وهي:

- ✓ طرق الترتيب للوظائف حسب صعوبتها ومن ثم نضيف الوظائف المتشابهة في فئات متشابهة وبالتالي تحديد مستوى أجر كل فئة.
- ✓ طريقة التصنيف أو وضع الدرجات حسب العوامل المهمة في الوظيفة، وتقوم على أساس النقاط المهمة في الوظيفة.
- ✓ طريقة النقاط المختصرة ووفقاً لهذه الطريقة يتم تحليل الوظيفة إلى عدة نقاط تشمل مثلاً: المهارات، والجهد المبذول، ودرجة المسؤولية.
- ✓ طريقة النقاط المفصلة يتم فيها تقييم كل وظيفة على ثلاث مراحل، الأولى تتضمن تحديد العناصر التي يتحدد على أساسها الأجر، أما الثانية إعطاء درجات متفاوتة لهذه العناصر وفي الأخير تحديد العلاقة لكل عنصر من هذه العناصر في العمل.

5 (الحوافز:

أنها تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية، حيث توجد عدة أنواع للحوافز وأكثرها تتمثل في الحوافز المادية والمعنوية:

- ✓ **الحوافز المادية:** ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية مثل الأجر الإضافي.
- ✓ **الحوافز المعنوية:** هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية، وبالتالي هي المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة. المصدر (كورتل، 2011، الصفحات 168-270)

4/I : أهمية إدارة الموارد البشرية

- إدارة الموارد البشرية تعمل على تقديم الإجراءات الرسمية التي تعزز الميزة التنافسية من خلال اختيار وتطوير العاملين وتأثير سلوكياتهم لإنجاز الأعمال المناطة بهم وفقا لمتطلبات المؤسسة.
- تساعد المؤسسة في معرفة احتياجات الأفراد ومتطلباتهم ومدى توفر المهارات لديهم عن طريق إتاحة الفرص.
- يساهم في تحول عملية تنفيذ البرامج المتعلقة بالأفراد من الروتين إلى الديناميكية والتغيير تبعاً لمتطلبات المؤسسة.
- تعمل على تعزيز ودعم الاستراتيجية المتبعة.
- الانتباه على سرية الاحتفاظ بالمعلومات وبذلك تؤثر في عمليات اختيار وتطوير مجموعة رأسمال البشري.
- تساعد في تحديد استراتيجية وبما يتفق والغرض الذي وجدت من اجله.
- تساعد على تحقيق الأداء الأمثل للمؤسسة بتحسين أداء الأفراد العاملين لديها.
- توفير المعلومات عن نقاط القوة والضعف الداخلية لاستدامة الميزة التنافسية. (حسين حريم، 2013، ص 25-26).

II: مفاهيم حول الإنتاجية

شكل خاص من الممكن تعريف مفهوم الإنتاجية بكونه عدد، أو حجم الوحدات التي تُنتج في غضون مدة محددة، وأبسط تعريف للإنتاجية، هو أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات.

ينظر الاقتصاديون إلى الإنتاجية على أنها المصدر الحقيقي لنمو الاقتصاد والرفاهية الاجتماعي وتحسين مستوى المباشرة في أي بلد مهما كان نوع الاقتصادي فيه.

1/II : مفهوم وأهمية الإنتاجية

1/1/II : مفهوم الإنتاجية

توجد الكثير من التعريفات للإنتاجية، ومن ضمنها

1. هي مقياس الكفاءة التي تستطيع بها المنشآت تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويتم قياس الإنتاجية بالمفاضلة بين كم المخرجات من الخدمات، والسلع بكم المدخلات المستعملة في الإنتاج
2. هي مقياس قدرة المنشآت، أو الاقتصاد القومي على إنتاج أقصى كم ممكن من مدخلات بعينها
3. هي مقياس للطريقة التي تستخدمها المنشآت، كي تحول المدخلات مثل المواد الخام، والماكينات إلى خدمات، وهو ما يُشار إليه في الغالب بنسبة المدخلات إلى المخرجات
4. ومن الممكن تعريف الإنتاجية على نطاق أشمل بكونها أسلوب لقياس فعالية استعمال المصادر من جهة المكائن، والأشخاص والمجتمعات، والمنظمات.
5. المقصود بالإنتاجية، هو تحقيق أكفأ استعمال، وأفضل استفادة من الموارد المتوفرة الكامنة في القوى العاملة، والطاقة الإنتاجية للمعدات والمكائن، والمواد الأولية، من أجل إنتاج الخدمات والسلع.
6. الإنتاجية هي عبارة عن مؤشر يبين استطاعة عناصر الإنتاج المتنوعة الوصول إلى مستوى محدد من المخرجات، بالمقارنة مع المدخلات التي قد تم استغلالها بهدف الإنتاج.
7. المقصود بالإنتاجية هو الأداء الأجود بأفضل الوسائل المتاحة، فتعد بذلك معياراً لأداء مهمة ما، إما على يد الأشخاص أو مجموعات العمل، أو إحدى المنظمات.

2/1/II : مفهوم الإنتاجية بمعنى أشمل

- الإنتاجية لا تعني الإنتاج: إذ أن الإنتاج يعني كم مطلق من المخرجات، كما يعني الإنتاج مجموع المخرجات التي أنتجت كل وحدة مفردة من المدخلات، وزيادة الإنتاج لا تشير بالضرورة إلى زيادة الإنتاجية، إذ أن الإنتاج هو مخرجات عوامل الإنتاج، في حين أن الإنتاجية هي مقياس المخرجات الناجمة عن قدر محدد من المدخلات.
- الإنتاجية ليست محاولة الوصول إلى الكفاءة بغرض تحسين الإنتاجية فحسب: فربما تضطر الإدارة إلى ضغط العاملين، وإرغامهم على العمل الشاق، أو قد تضطر إلى التخلي عن بعضهم للتقليل من مصاريف الإنتاج.
- الإنتاجية لا تعني العلاقة الإنتاجية: لا يمكن التعامل مع المنظمة على أنها منتجة فقط، لأنها تنتج أكبر كم من السلع في أقل فترة زمنية، في حين أن هذه السلع لا تجد تلك السلع القبول لدى العملاء.
- الإنتاجية لا تعني الربحية: تحدد الربحية ما إن كان الهامش الإجمالي يشمل التكاليف بشكل كافي، في حين أن الإنتاجية تخطرنا بما إن كانت العملية التصنيعية تحدث بكفاءة وفاعلية، إذ أن الربحية تحدد الوضع المالي للمنظمة على المدى القصير، في حين تحدد الإنتاجية وضع المنظمة على المدى الطويل

3/1/II : أهمية الإنتاجية

- تعتبر الإنتاجية هي المصدر الأوحيد لنمو الثروة القومية.
- إنتاج مقدار أكبر من الوحدات المنتجة بجهد أقل، وباستخدام موارد أقل، وهو الأمر الذي يؤهل السلع لتمتلك إمكانية أكبر على التنافس مع نظيراتها في الأسواق.
- رفع مستوى المعيشة، والوصول إلى الرفاهية الاقتصادية، والاجتماعية للناس.
- تثمر الإنتاجية عن تقليل ثمن بيع المنتجات، وتقليل الثمن يثمر بدوره عن ازدياد الطلب، وازدياد المبيعات، ومن ثم نمو التدفق المالي، وكثرة الأرباح.
- تؤدي الإنتاجية إلى الوصول إلى أفضل استغلال للموارد النادرة التي لها الكثير من الاستخدامات.
- تثمر زيادة الإنتاجية على المدى القريب عن تقليل عدد العمال، إلا أن تحقيق المنشآت للنجاح، وزيادة الربح سوف يؤدي على المدى المتوسط، والبعيد إلى

تطورها، واجتذاب عددًا أكبر من العمال الذين لا يعملون (عنتر، 2004، صفحة 5)

2/II: طرق قياس الإنتاجية

1/2/II: قياس الإنتاجية Measurement Productivity

يمكن قياس إنتاجية أي نظام للإنتاج وذلك بقسمة المخرجات على المدخلات لذلك النظام، وكما يلي:

$$p = \frac{O}{I} \dots \dots \dots (1-1)$$

حيث

I= المدخلات O= المخرجات P= الإنتاجية

ومن الواضح في هذه القاعدة أنه إذا ازدادت المخرجات مع ثبات المدخلات، أو إذا انخفضت المدخلات مع ثبات المخرجات فإن الإنتاجية ترتفع في كلتا الحالتين وهذا يؤيد ما ذهبنا إليه ألا وهو أن الإنتاجية هي مقياس لحسن استغلال الموارد وإنتاج السلع والخدمات. فضلاً عن ذلك فإن طريقة حساب المدخلات والمخرجات التي تغذي إلى القاعدة السابقة من شأنها التأثير في الإنتاجية، فمثلاً ينبغي شمول المخرجات الصالحة أو التي تطابق مواصفات الجودة عند حساب كمية المخرجات الشركة، كذلك الحال بالنسبة للمدخلات إذ ينبغي استبعاد المدخلات الرديئة أو التي لا تتماشى مع متطلبات الجودة التي تتبناها الشركة. بمعنى آخر يجب توخي الدقة في حساب المدخلات والمخرجات لكي تصل الشركة على صورة حقيقية للإنتاجية. ويعبر عادة عن الإنتاجية بإحدى الطرائق الآتية: الإنتاجية الكلية، الإنتاجية المتعددة العوامل، والإنتاجية الجزئية

2/2/II: الإنتاجية الكلية Total Productivity

هي النسبة المئوية التي نحصل عليها بقسمة مجموع المخرجات على مجموع المدخلات وتعتبر عادةً عن التغيرات الكلية بين المخرجات والمدخلات، وتحسب بالقاعدة الآتية:

$$pt = \frac{ot}{it} \dots\dots\dots (1-1)$$

اذ ان PT الإنتاجية الكلية، OT = المخرجات الكلية، IT المدخلات الكلية .
فالمدخلات، كما ذكرنا أرقام تتكون من العاملين، التقنية، المواد الأولية ونصف المصنعة،
الأموال الخ، حيث يجري تحويل هذه المدخلات إلى سلع أو خدمات ذات قيمة نقدية،
وينبغي التعبير عن المدخلات والمخرجات بوحدات متشابهة. فمثلاً ساعات عمل المكائن
والأطنان المستخدمة من المواد الأولية ينبغي تحويلها إلى وحدات نقدية متشابهة (كالدولار)
لاستخدامها في حساب مجموع المدخلات، أما مجموع المخرجات فيمكن التعبير عنه بعدد
الوحدات أو بقيمتها النقدية بالدولار مثلاً. ولتطبيق القاعدة السابقة يجوز أن يكون مجموع
المخرجات بالوحدات بينما مجموع المدخلات بالوحدات النقدية، أو المدخلات والمخرجات
بوحدات نقدية، ومما يؤخذ على الإنتاجية الكلية هو أنها لا تعكس التفاعل بين كل مورد بشكل
منفرد والمخرجات، لذلك لا تستخدم الإنتاجية الكلية كأداة لتحسين ناحية معينة من العمليات

3/2/II الإنتاجية متعددة العوامل Productivité Multi factor

وتمثل هذه الإنتاجية مجموع المخرجات منسوبة إلى مجموعة فرعية من المدخلات.
والمجموعة الفرعية من المدخلات قد تتكون من العاملين والمكائن، أو العاملين والأموال.
ومن عيوب هذه الطريقة في قياس الإنتاجية هو أنها قد تغفل أو تستبعد عنصراً ما يكون ذا
أثر كبير على الإنتاجية الكلية، لذلك لا تعطي هذه الطريقة صورة حقيقية عن الإنتاجية الكلية.
وتُحسب الإنتاجية متعددة العوامل بالقاعدة الآتية

$$Pm = \frac{Or}{Im} \dots\dots\dots (1-3)$$

إذن PM = الإنتاجية المتعددة العوامل.

OT =مجموع المخرجات.

IM=عوامل فرعية من المدخلات

4/2/II الإنتاجية الجزئية Productivité Partial –Factor

هي النسبة بين مجموع المخرجات وأحد المدخلات، وتحسب بالقاعدة الآتية:

$$Ps = \frac{Ot}{Is} \dots\dots\dots (1-4)$$

إذن Ps = الإنتاجية الجزئية .

OT=المخرجات الكلية

Is=احد المدخلات

و غالباً ما يستخدم مدير والإنتاج والعمليات الإنتاجية الجزئية لتقويم أداء العمليات نسبة إلى أحد عوامل الإنتاج (المدخلات) بهدف اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك. وعادةً ما تُحسب الإنتاجية الجزئية بين مجموع المخرجات وأحد عوامل الإنتاج المختلفة بشكل منفرد، وفيما يأتي بعض الأمثلة عن ذلك:

● إنتاجية ساعة العمل

$$Ph = \frac{Ot}{Ih} \dots \dots \dots (1-5)$$

● إنتاجية المواد الأولية

$$Pr = \frac{Ot}{Ir} \dots \dots \dots (1-6)$$

● إنتاجية الطاقة

$$Pe = \frac{Ot}{Ie} \dots \dots \dots (1-7)$$

وزيادة على ما تقدم، فإن الشركات تقارن إنتاجيتها لأحدى السنوات مع إنتاجية سنة أو سنوات سابقة وذلك بهدف تقويم أداء العمليات أيضاً، أو لمقارنة إنتاجيتها مع الشركات المنافسة لها أو مع الإنتاجية الكلية على الصعيد الوطني. ولإجراء ذلك فإن الشركة تستخدم عدة مؤشرات منها مؤشر الإنتاجية وتغير الإنتاجية (سلمى، 2001، صفحة 104)

3/II : أنواع السياسات الإنتاجية

توفق الساسة بين رغبات التسوق والإنتاج، كما تضمن استخدام المهارات والمواد الإنتاجية برشد وفعالية، وتبن القيود و الالتزامات التي يجب مراعاتها وفي مجال الإنتاج هناك عدد من السياسات التي تستخدم ومن أهمها: التخصص، التنوع، الانكماش

1/3/II : التخصص

هو تحدد مجالات الإنتاج وتركيز الجهود في ميدان واحد أو عدة ميادين متقاربة، وقد يكون التخصص للنشاط أو السلع أو الآلات أو للعمل أو للأسواق، ومن أهم مزاياه: تخفيض تكاليف الإنتاج نتيجة الإنتاج الكبير وتوزيع التكاليف على عدد من أكبر الوحدات والاستفادة من تقسم العمل مما يؤدي إلى تنمية المهارات وزيادة القدرة على الابتكار

2/3/II : التنوع

وقصد به التعدد في الخصائص مثل الأشكال أو الأحجام أو النماذج أو غيرها...، وقد تخذ التنوع واحدا أو أكثر من الأشكال التالي

- إضافة منتجات جديدة
- دخول مجال صناعي جديد
- إدخال عمل الصناعة على السلع لم تكن موجودة من

3/3/II : الانكماش

بقصد بالانكماش التقلص والانحسار بتخفيض الطاقة أو الانسحاب من الأسواق، وتظهر الحاجة إلى الانكماش للأسباب الآتية:

- انخفاض مستوى المعيشي
- استبعاد سلع متقدمة (سلمى، 2001، صفحة 131)

III إدارة الموارد البشرية و تأثيرها على الإنتاجية في ظل جائحة كورونا

1/ III تعريف إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

لقد أوضحنا في المبحث الثاني من هذا الفصل مفهوم الإنتاجية وأهمية تحسين مستواها باعتبارها هدفا من بين الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وبيننا عوامل تلك الإنتاجية وحددناها بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية ورأينا أنه من بين العوامل الداخلية عوامل إنسانية تتعلق بالقدرة على العمل وعوامل تتعلق

بالرغبة على العمل، وهاتان الناحيتان هما مجال العمل الرئيسي لإدارة الموارد البشرية واللتان تتفاعلان وتحددان الهدف الأساسي لها وهو " تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة أي بمعنى أكثر وضوحا تكوين قوة عمل تتصف بكونها قادرة على الأداء الرغبة فيه و بهذا

المفهوم يتضح لنا حقيقة الصلة بين إدارة الموارد البشرية وهدف تحسين الإنتاجية فإذا كانت الإنتاجية تتحدد بالمعادلة البسيطة التالية (سلمى، 2001، صفحة 18)

الإنتاجية = أداء الأفراد × التكنولوجيا

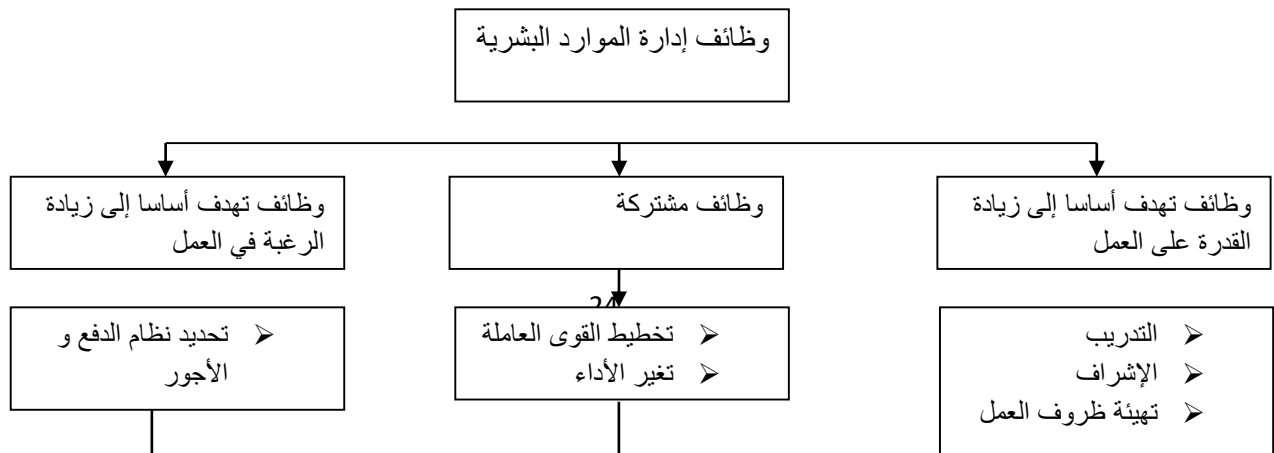
ومستوى الأداء للأفراد يتحدد بالمعادلة البسيطة التالية (توفيق، 1999، صفحة 255)

القدرة على العمل × الرغبة في العمل

فإن تحقيق مستوى الإنتاجية من خلال إدارة الموارد البشرية يكون بالتأثير على العنصر البشري بتحسين أداءه وذلك بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في العمل.

وعلى هذا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها عملية فرعية مستمرة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية هدفها رفع كفاءة الإنتاج باستمرار تلك العمليات الفرعية يمكن إيضاحها في الشكل التالي:

الشكل رقم يوضح دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية-





المصدر (وصفي، 1996، صفحة 8)

من خلال هذا الشكل يتضح لنا أنه يمكن تحسين الإنتاجية من خلال إدارة الموارد البشرية بقيام هذه الأخيرة بمجموعة من الوظائف.

2/III: أهمية الموارد البشرية ومدى فاعليتها في العملية الإنتاجية

تحتل الموارد البشرية على المستويين الجزئي والكلّي أهمية بالغة في الدراسات الاقتصادية فعلى المستوى الجزئي أي في الوحدات الاقتصادية تمثل هذه الموارد محور النشاط الإنتاجي والمتغير الفاعل في تشكل ديناميكية المؤسسات، أما على المستوى القومي فهي تمثل المنطلق في تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة والأساس في بلوغ مستويات مضطرة من النمو الاقتصادي.

1/2/III: الموارد البشرية والميزة التنافسية

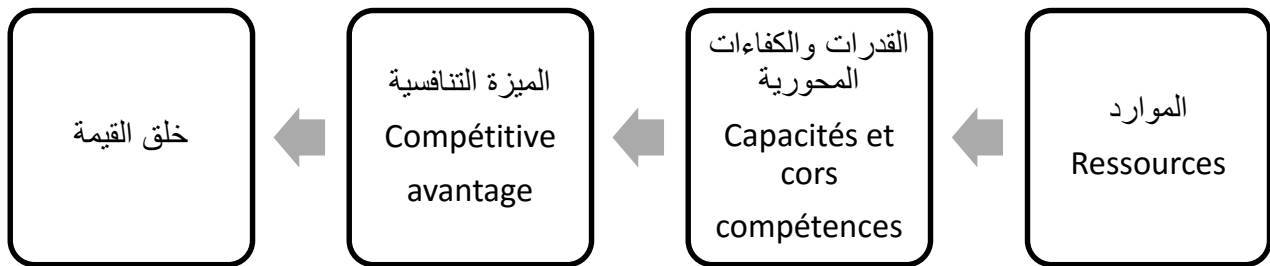
لقد تعرضنا في ما سبق إلى مفهوم الميزة التنافسية أو القدرة التنافسية وقلنا بأن الميزة التنافسية تعني "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وهذا يعني تحقيق منافع للعملاء أعلى مما يحققه له المنافسون وتؤدي إلى حالة التميز والاختلاف فيما بين المؤسسات ومنافسيها."

وتحقق الميزة التنافسية بإحدى الاستراتيجيين: إما من خلال تقديم منتج أقل أي استراتيجية المسيطرة على التكاليف الأقل أو باستخدام استراتيجية التميز بتقديم منتج بجودة أفضل يعتقد المستهلكون أنه يستحق أعلى مقابل التمييز ويعتمد في تحقيق الميزة التنافسية على ما يطلق عليه بالقدرات والكفاءات المحورية والتي تحقق للمؤسسة الميزة التنافسية ويمكن تعريف الكفاءات المحورية والقدرات على أنها: "تركيبية أو مجموعة من المهارات الخارقة الأصول الملموسة أو الغير ملموسة، ذات الطابع الخاص التكنولوجيا فائقة المستوى والروتينيات (تصرفات المؤسسة) والتي تشكل في مجملها أساسا جدا وقاعدة لطاقت المؤسسة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متنامية. (ديسلر، 2003 ، صفحة 33)

ويتم خلق هذه القدرات والكفاءات المحورية انطلاقا من موارد المؤسسة والتي تشمل كل الأصول، الإمكانيات العمليات التنظيمية الخصائص المتعلقة بالمؤسسة المعلومات والمعرفة عن طريق تنمية وتوصيل وتبادل المعلومات والمعارف بين أعضاء المؤسسة (رأس المال البشري).

إن نقطة البدء لتحقيق الميزة التنافسية هي موارد المؤسسة (المادية، البشرية) ويتم تحويلها إلى قدرات وكفاءات محورية والتي تعد بدورها مصدر هاما ورئيسا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الشكل رقم: (...) يوضح الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر (ديسلر، 2003 ، صفحة 40)

لقد أدركت الشركات العالمية المعتمدة لاستراتيجيات تنمية القدرات التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية، المتواصلة هم كفاءاتها البشرية،

ذات المعرفة و المهارات العالية القادرة على الإبداع ومنه ذات الأهمية الإستراتيجية لتلك الموارد والكفاءات والتي تدفع للتحويل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية.

لقد أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمال المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع والتجديد والتحسين المستمر المصدر الجديد للميزة التنافسية.

وفي هذا الصدد يشير " جاك ويش " وهو أحد أنجح وأشهر رجال الأعمال والمدير التنفيذي لشركة " جينرال إليكترونيك " بأمريكا، بقوله: "نحن كشركة جينرال إليكترونيك نحاول أن نميزها عن الشركات الأخرى وتنافسها عن طريق الارتفاع والرقى برأس المال الفعلي والإبداعي في القوى العاملة كلما أمكن ذلك وهذا يحتاج إلى مجهود أكبر وأكثر من عملية زيادة رأس المال النقدي الذي يسهل تحقيقه في أي سوق من أسواق العالم. (لاسكال، 1998، صفحة 26).

III/2/2: الموارد البشرية والتكنولوجيا والإنتاجية

يرتبط تحسين الإنتاجية بالتكنولوجيا ارتباطا وثيقا حيث يعتبر التقدم التكنولوجي الأساس في تحسين مستويات الإنتاجية وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، وفي الصدد يرى الاقتصادي و الصناعي " بورتو PORTER " ان التقدم التكنولوجي هو احد أكبر القوى المحركة للمنافسة فهو يلعب دورا هاما في التغييرات الهيكلية للقطاعات وإنشاء قطاعات جديدة، وهو أيضا ممهد ومعوض للسبق التنافسي للمؤسسات ذات الاستقرار الجيد ودافع بمؤسسات أخرى نحو الواجهة، غير أنه ليس كل تقدم تكنولوجي

يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، فالبعض يمكن أن يؤدي إلى تراجع القدرة التنافسية لها، وعليه فالتكنولوجيا تكون ذات أهمية عندما تكون لها تأثيرا لا يمكن إهمالها على السبق التنافسي للمؤسسة أو على بنية القطاع الاقتصادي.

وعلى هذا الأساس نرى أن مساهمة التكنولوجيا في تحسين الإنتاجية وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة يكون في حدود معينة أي بتعبير آخر فإن إدخال التكنولوجيات في تحسين الإنتاجية وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة يكون في حدود معينة أي بتعبير آخر فإن إدخال

التكنولوجيات الحديثة مرتبط بمدى توفر الأفراد أو الكفاءات البشرية القادرة على تسيير والأخذ بهذه التكنولوجيات وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، بما فيها هدف تحسين الإنتاجية، وتحقيق ذلك يفترض على إدارة المؤسسة البحث عن الأفراد ذوي الكفاءات العالية والقادرة على تسييرها أو ينبغي عليها إعادة تأهيل القوى العاملة بالمؤسسة وتدريبها لتتلاءم مع هذه التكنولوجيات، وفي كلتا الحالتان يبرز دور إدارة الموارد البشرية في جعل هذه التكنولوجيات ذات جدوى وفعالية.

3/III: نظرة مفكري المدارس الإدارية إلى تحسين الإنتاجية من خلال اهتمامهم بالموارد البشرية

كانت النظرة الإدارية إلى تحسين الإنتاجية مرتبطة بالنظرة الميكانيكية كمحددات الإنتاجية، فقد كان الاعتقاد السائد بأن التغيرات الميكانيكية والتكنولوجية من حيث (تجديد الآلات، زيادة سرعتها، درجة ضبطها، قوة المحركة، ... الخ) هي العامل الوحيد الذي يحدد الإنتاجية متجاهلة بذلك المتغير (جودة)

إلا أنه ومع حركة الإدارة الإنساني العلمية التي تزعمها الإداري "فردريك تايلور" تغيرت النظرة إلى تحسين الإنتاجية.

وأدخل محدد أساسي لها وهو العنصر البشري وبذلك توالت الدراسات والأبحاث لتنمية هذا الاتجاه نحو أهمية الموارد البشرية كمحدد أساسي للإنتاجية ويمكن تصنيف أهم الدراسات التي قدمت في هذا المجال في المداخل التالية (حنفي، 1991، الصفحات 29-60):

- المدرسة التقليدية.
- مدرسة العلاقات الإنسانية.
- مدرسة العلوم السلوكية

1/3/III: لمدرسة التقليدية (الكلاسيكية)

(تناولت المدرسة التقليدية المحاولات الأولى لتقديم مبادئ ونظريات تمثل المدخل الأساسي لتحسين الإنتاجية من خلال الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات قد وجدت هذه المبادئ والمفاهيم طريقها اليوم في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الحديثة وتنبأور فكرة هذه المدرسة في المدارس التالية: (حنفي، 1991، الصفحات 30-49)

مدرسة الإدارة العلمية .

-مدرسة الإدارة

2/3/III مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في سنة 1930 تقريبا بهدف التأكيد على أهمية العنصر البشري كعنصر أساسي محدد للإنتاجية بالمنظمات، من خلال دراسة السلوك الإنساني وانعكاساته على الإنتاجية، ويلاحظ أيضا بأن الهدف المشترك بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية هو تحسين الإنتاجية بالمنظمات، نجد أن الاختلاف بينهما ينحصر في أوجه التركيز فالمدرسة الكلاسيكية تعتمد على فكرة أساسية في تحسين الإنتاجية وهي استعمال الأساليب العلمية في دراسة مكان العامل وتنقلاته والاختبار العلمي للعمل، وتدريبهم.... الخ أما مدرسة العلاقات الإنسانية فتعتمد على فكرة مفادها أن تحسين الإنتاجية يطوي من خلال، دراسة النواحي السلوكية للأفراد ودوافعهم واهتماماتهم، والعلاقات الشخصية المتداخلة بينهم، ويعتمد رواد هذه المدرسة على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد ودراسة ما يحفزهم وبدفعهم إلى العمل

3/3/III: مدرسة العلوم السلوكية

تنطلق هذه المدرسة في دراستها لموضوع تحسين الإنتاجية من خلال تفسيرها للسلوك البشري وانطلاقا من فكرة الدوافع التي تحرس هذا السلوك ومن ثم فهي ترى أن استهداف تحسين الإنتاجية يتم عن طريق دراسة وفهم السلوك البشري داخل المنظمات، ويمكننا صياغة الإشكالية التي تعالجها هذه المدرسة على النحو التالي

ما هي الدوافع الأساسية التي تدفع الإنسان للعمل وتحرك سلوكه وتجعله يؤدي عمله بكفاءة وفعالية؟ إن الفرضية الأساسية لهذه المدرسة هي كما يلي: إن فهم حقيقة الدوافع التي تدفع العامل للعمل تمكن من تحديد كيفية التأثير عليها وبالتالي ضمان دفعه إلى بذل الإنتاجية. أقصى جهد ممكن وتحقيق الرضا لديه عن العمل وبالتالي بلوغ منسوب أعلى من ومن بين أبرز رواد هذه المدرسة- :

- "ماسلو" نظرية الحاجات .

- "فريدريك هرزبرغ" نظرية العاملين
- نظرية "ماك كليلاند" في الحاجات .
- نظرية التوقع "فيكتور فروم" .
- نظرية الدافعية لـ "رنسيس بيكرت."

4/III تأثير جائحة كورونا على الموارد البشرية والعملية الإنتاجية

عيش العالم اليوم تبعات انتشار وباء فيروس كورونا الذي مس مختلف القطاعات، حيث سبب صدمة كبيرة للاقتصاد العالمي، والذي قد يؤدي بالفعل إلى تحول معدلات النمو العالمي نحو معدلات سالبة بشكل حاد لهذا العام 2020، إذ أن هذه الأزمة ليست أول صدمة إمداد يشهدها العالم، فهناك الصدمات النفطية في السبعينيات، وتسونامي تايلاند وزلزال اليابان عام 2011 وغيرها، ولكن كل هذه الصدمات والأزمات كان لها نطاق جغرافي مُحدد، دون توسع مادي، وكذلك إطار زمني بلغت خلاله الذروة ثم توقفت؛ إلا أن فيروس كورونا أثبت أنه غير قابل للسيطرة، فهو ينتشر في كافة بقاع العالم ليترك آثار الصدمة على معظم الاقتصاديات،

1/4/III تعريف بفايروس كورونا

•كُشِف فيروس جديد أُطلق عليه فيروس المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة كورونا 2 (سارس-كوف-2)، وهو السبب في تفشي مرض ظهر في الصين عام 2019. ويسمى المرض الناتج عنه: مرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد 19).

في مارس 2020، أعلنت منظمة الصحة العالمية أن فيروس كوفيد 19 أصبح جائحة عالمية. وتعمل مجموعات الصحة العامة، ومن بينها مركز مكافحة الأمراض والوقاية منها في الولايات المتحدة ومنظمة الصحة العالمية على متابعة هذه الجائحة ونشر آخر المستجدات على مواقعها عبر الإنترنت. وتصدر هذه المجموعات توصيات للوقاية من انتشار هذا الفيروس المسبب لمرض كوفيد 19.

•مرض فيروس كورونا (كوفيد-19) هو مرض معدٍ يسببه فيروس كورونا-سارس-2 .

وتظهر أعراض تنفسية تتراوح بين الخفيفة والمتوسطة على معظم من يصابون بعدوى الفيروس ويتعافون دون الحاجة إلى تدخل علاجي خاص. غير أن بعض من يصابون

بالعدوى تظهر عليهم أعراض شديدة ويحتاجون إلى العناية الطبية. والأشخاص الأكثر عرضة للإصابة بالأعراض الوخيمة للمرض هم المصابون بأمراض كامنة، مثل أمراض القلب والأوعية الدموية وداء السكري والأمراض التنفسية المزمنة والسرطان وغير ذلك من الأمراض. غير أن أي شخص معرض للإصابة بمرض وخيم والوفاة بسبب كوفيد-19، أيًا كان عمره .

وتظل الوسيلة الأفضل للوقاية من انتقال عدوى كوفيد-19 وإبطاء وتيرة انتقالها هي الإلمام بخصائص المرض وطريقة انتشار الفيروس. وتشمل التدابير الاحتياطية لحماية نفسك والآخرين من العدوى: التباعد عن الآخرين مسافة متر واحد على الأقل، وارتداء كمامة مثبتة جيداً، والمواظبة على غسل اليدين أو فركهما بمطهر كحولي. وكذلك، خذ اللقاح عندما يحين دورك واتبع تعليمات السلطات المحلية .

وينتشر الفيروس من الجسيمات السائلة الصغيرة التي تنطلق من فم الشخص المصاب بالعدوى أو من أنفه عندما يسعل أو يعطس أو يتكلم أو يعغني أو يتنفس. ويتراوح حجم هذه الجسيمات من القطيرات التنفسية الكبيرة إلى الرذاذ المتناهي الصغر. لذلك من المهم ممارسة الآداب التنفسية عن طريق السعال في ثنية المرفق مثلاً، والبقاء في المنزل والعزل الذاتي عندما تكون متوَعكاً إلى أن تتعافى بالكامل .

2/4/III تاريخ ظهور فايروس كورونا

لقد بدأ تسارع التطورات المرتبطة بالفيروس خلال النصف الثاني من شهر يناير/كانون الثاني. ففي 20 يناير/كانون الثاني أعلن الرئيس الصيني شي جين بينغ أن فيروس كورونا مرض معد ينتقل بين البشر. وفي 21 من نفس الشهر بلغ عدد الوفيات في الصين 6، وقال المتحدث باسم وزارة الخارجية الصينية، قنغ شوانغ، إن بلاده أطلعت منظمة الصحة العالمية والدول المعنية حول الوباء منذ ظهوره لأول مرة.

وفي 23 من يناير/كانون الثاني، تحدثت بكين عن إصابة 614 شخصاً بالوباء، توفي إثرها 17 شخصاً، وفرضت الصين الحجر الصحي في ووهان. ومع ارتفاع عدد الضحايا، بدأت تتضح خطورة المرض، وانتاب العالم القلق والخوف من توسع انتشار الوباء، ثم الشك في المعلومات الصينية بخصوصه بينها تاريخ ظهوره.

صحيفة "ساترداي تلغراف" الأسترالية نشرت ملفاً، قالت فيه إن الصين كذبت على العالم بشأن تفشي فيروس كورونا، وقامت "بإسكات الأطباء الذين حاولوا التحدث عن الفيروس في وقت مبكر، وتدمير الأدلة في المختبرات، ورفض تقديم عينات للعلماء الذين كانوا يسعون

لإيجاد لقاح". وهذا يحيل أيضا إلى تحميل الرئيس الأمريكي دونالد ترامب بكيين مسؤولية انتشار الجائحة.

فيروس كورونا وتأثيره على الاقتصاد العالمي

3/4/III

يعيش العالم اليوم وضعا غير مألوف، فمعظم سكان المعمور لم يشهدوا أحداثا مماثلة لما يقع اليوم جراء الوباء المعروف ب كورونا أو كوفيد 19 إذ يعد هذا الوضع استثنائيا من مختلف الجوانب وسيشكل لا محالة منعطفا كبيرا في تاريخ الإنسانية جمعاء، ليس لخطورته فحسب بل لأثاره الوخيمة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسي كذلك، فكما هو معروف أثارت مخاطر الأوبئة والأمراض عبر العصور الكثير من الأسئلة والإشكاليات، و هو نفس النقاش الذي تطرحه الآن جائحة كورونا باعتبارها وباء عالمي، أثر بشكل مباشر على المعاملات الدولية البشرية والتجارية والسياسية، حيث فرض تفشي الوباء على الشعوب اتخاذ مجموعة من الإجراءات والتدابير الاحترازية، العزل والحجر الصحي والتباعد الاجتماعي ومنع السفر، مما انعكس سلبا على الاقتصاد حيث أصبح يعيش حالة من الركود الحاد والانكماش المفاجئ، وبالتالي ظهور أزمة اقتصادية عالمية غير متوقعة.

فيما كانت التوقعات الاقتصادية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لعام 2020 تتنبأ بسنة من النمو الثابت إن لم يكن بالنمو المتزايد، جاء تفشي الفيروس التاجي، وسبب صدمة كبيرة للاقتصاد العالمي، فقد خفضت المنظمة توقعاتها إلى النصف من 2.9% إلى 1.5%، وربما تسوء الأمور أكثر إلى درجة تسجيل عجز في الدخل العالمي بقيمة 2000 مليار دولار، مما يعني انهيار الاقتصاد العالمي بصفة كلية، ما يشبه الكساد الكبير الذي أعقب الأزمة الاقتصادية العالمية لسنة 1929 حيث لم تسلم منها أي دولة سواء الدول المتقدمة أو النامية بحكم الترابط العالمي بين اقتصاديات الدول.

منذ تفشيه لا يزال فيروس كورونا يعيث في الاقتصاد العالمي دمارا حتى أصابه بالشلل، فقد عرقل الإنتاج والإمداد والنقل الجوي عبر العالم، وأضعف الطلب العالمي، وعزل دولا ووضعها تحت الحجر الصحي، وأخرى تحت حظر التجول، وأصاب قطاعات المال والطيران والنقل والسياحة بخسائر فادحة.

الاضطراب الاقتصادي المفاجئ الذي سببه الفيروس التاجي الجديد مدمر بشكل كبير، فعلى سبيل المثال مجال صناعة السفر، هو مؤشر للخسائر التي ضربت القطاعات الاقتصادية.

سببت المخاوف من انتقال العدوى على الطائرات، وإغلاق الدول لحدودها، ضربة كبيرة لقطاع الطيران، ورداً على ذلك، قلصت شركات الطيران الرحلات الجوية بشكل حاد لأنها تحاول الحفاظ على الجدوى التشغيلية والمالية، كما قامت بتسريح الموظفين. وتعتبر الإجراءات التي اتخذتها الدول لمكافحة تفشي المرض مثل إغلاق الحدود والعزلة والحجر الصحي، مهمة لإنقاذ الناس، لكنها ستجعل الأمور أسوأ بالنسبة للاقتصاد، وأنها ستغلق قطاعاً اقتصادياً تلو الآخر.

وقد يشهد العالم أسوأ أزمة اقتصادية، وستعتمد هذه الاحتمالات على مدى تفشي الفيروس من حيث الزمان و المكان، وعمق الأزمة التي سيتسبب فيها. لكن كلما طال أمد الصراع ضد فيروس كورونا أدى ذلك إلى تراجع قيمة الأصول المالية للاستثمارات المنجزة مع تزايد أزمة الديون و قلة الإنتاج مما سيؤدي حتماً إلى ظهور حالات الإفلاس الاقتصادي و انهيار مفاجئ لقيم و أصول العديد من البورصات العالمية بسبب صعوبة التنبؤ بحركة الأسواق. وستكون لذلك تبعات اجتماعية و اقتصادية كبيرة و ضغوط هائلة على الحكومات لتعزيز الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي من خلال التدابير و الإجراءات الاجتماعية المختلفة و برامج الدعم لتعزيز الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، ودعم النمو لتفادي الدخول في انكماش اقتصادي حاد. وتعكس هذه التدخلات قلق الحكومات من زعزعة فيروس كورونا للاستقرار الاقتصادي والاجتماعي في بلدانها. مما لا شك فيه أن برامج الإنقاذ والدعم للقطاعات الاقتصادية والاجتماعية المتضررة ستخفف معاناة الكثيرين حول العالم، ولكن أثر التحفيز المالي يبقى محدوداً في إنعاش الطلب في اقتصاد مشلول و عالم يقبع تحت حجر صحي حتى ينحصر الوباء تدريجياً، ولاشك أن عالم ما بعد كورونا سيختلف عما قبله. وسيشكل تفشي فيروس كورونا مع انهيار أسعار النفط، بعد أن ارتفعت أسعار النفط إلى حوالي 70 دولار للبرميل الواحد هاهي و بدون سابق إنذار تنزل إلى حوالي 33 دولار، أثراً سلبياً مزدوجاً على دول الشرق الأوسط، وسيشكلان تحدياً كبيراً للدول التي تعاني من هشاشة أوضاعها الاقتصادية والاجتماعية.

لن يكون من السهل إعادة تشغيل اقتصاد عالمي حديث مترابط بعد انتهاء الأزمة، وأن تعافي الاقتصاد سيبدأ عندما يستطيع مسؤولو الصحة أن يؤكدوا للناس أنه تم احتواء الفيروس وأن الحصانة من المرض الذي يسببه قد زادت، مؤكدة أن التعافي لن يكون فورياً بل سيكون سريعاً.

إن الاستجابة الصحيحة من الحكومات والشركات والأفراد يمكن أن تحد من الانكماش الاقتصادي القادم وتقصير مدته والمساهمة في انتعاش أكثر حدة وأقوى وأكثر استدامة.

وكما أدى الكساد الكبير الذي أعقب الأزمة المالية العالمية لعام 2008 إلى ظهور الوضع الجديد للاقتصاد المتمثل في استمرار النمو المتدهور، والاستقرار المالي المصطنع، نتوقع تغيير أزمة كورونا التضاريس الاقتصادية العالمية. فسوف تسرع عملية إزالة العولمة وإلغاء التقارب وإعادة تعريف الإنتاج والاستهلاك في جميع أنحاء العالم. يذكر أن تفشي الفيروس في 170 دولة حول العالم وإصابة نحو 860 ألف و954 شخص، وارتفاع الوفيات إلى 42 ألفا و368 حول العالم أدى إلى انهيار البورصات العالمية، وتسجيل خسائر بمليارات الدولارات في مختلف أنحاء العالم.

4/4/III تأثير جائحة كورونا على الموارد البشرية والعمليات الإنتاجية

1. عدم كفاية عدد الموظفين العاملين في موقع المؤسسة

نظرا لارتفاع نسبة الموظفين العاملين عن بُعد والغياب المرتبط بفيروس كورونا و/أو بسبب زيادة عبء العمل، فإن عدد الموظفين الذين يعملون في موقع المؤسسة غير كاف لتنفيذ جميع المهام المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، ونظرا للظروف المتعلقة بفيروس كورونا، لا يمكن التنبؤ بحضور الموظفين اليومي بصورة كاملة، لذلك قد يكون هناك حالات غياب غير متوقعة في الوظائف الأساسية أو الحرجة

2. المخاطر الصحية في مكان العمل

عند استئناف العمل في موقع عمل المؤسسة، يجب على المؤسسات تقليل المخاطر الصحية في مكان العمل، واتخاذ الإجراءات لضمان سلامة الموظفين وراحتهم، وتجنب الاكتظاظ في أماكن العمل، وتطبيق تدابير الوقاية من فيروس كورونا (كوفيد-19) ذات الصلة

3. ضعف الدافعية، التوتر، الاجهاد

عانى العديد من الموظفين من مستويات عالية من التوتر والقلق أثناء أسابيع أو أشهر من العمل غير المتوقع عن بعد وظروف العمل الاستثنائية. والآن، يخشى بعض الموظفين من منظور العودة إلى مكان العمل، بينما يخشى آخرون زيادة عبء العمل. يعاني العديد من الموظفين بسبب عدم اليقين ونقص التواصل المباشر، والشعور بالارتباك والإحباط. بدون وجود يواجه بعضهم خطر الوصول إلى نقطة الاجهاد.

4. إدارة الموظفين العاملين عن بعد لفترات طويلة

لا يزال العمل عن بعد مستمرا لعدد كبير من الموظفين حتى بعد الإغلاق. المشرفون ليسوا معتادين على إدارة فرقهم دون إشراف شخصي. يشعر الموظفون بالقلق والتوتر، وخاصة

الآباء والأمهات والموظفين الذين يعملون من المنزل في ظروف مادية وفنية غير مناسبة.
(منظمة العالمية للصحة، 2020)

خلاصة الفصل الأول

قد حاولنا في هذا الفصل إبراز مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمنظمات بتأثيرها على أداء الأفراد وتوجيهه نحو أداء أفضل.

فإن استهداف تحسين الإنتاجية من خلال إدارة الموارد البشرية يكون بزيادة قدرة أو رغبة الأفراد في العمل، وذلك بالاستثمار في العنصر البشري وتنمية قدراته الإبداعية، وعلى هذا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها عملية مستمرة تتكون من عمليات هدفها رفع الأداء كفاءة الإنتاج وذلك بقيامها بمجموعة من الوظائف والتي نعرض أهمها فيما يلي:-

تحليل العمل: ويتضمن وصف وتوصيف العمل الأعمال أو الوظائف، أي تحديد مواصفات الوظيفة ومتطلبات شغلها .

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

تدريب الموارد البشرية: وذلك بهدف تنمية وتحسين أداء الأفراد والارتقاء به على مستويات أفضل.

الاستقطاب والاختيار والتعيين: وذلك بجذب وعاء من الأفراد ذوي المهارات العالية واختيار أفضلهم بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة المراد شغلها.

المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية

المبحث الثاني

تتعدد و تنتوع الدراسات و البحوث التي تناولت موضوع ادارة الموارد البشرية و اثرها على الانتاجية الى اننا اخترنا بعض من تلك الدراسات التي اعتبرناها اكثر اهمية من حيث علاقتها بالموضوع بشكل مباشر او من خلال علاقتها بمتغيرات الدراسة

1. دراسة mahloul zakaria بعنوان the impact of good human resource management practices (ghrmp) in reducing hidden cosrs and improving the overall performance of organisations –iris case study

اثر الممارسات الحسنة لادارة الموارد البرشسية في تخفيض التكاليف الخفية و تحسين الاداء العام للمؤسسات

دراسة حالة iris

Journal of economic sciences institute /vol42 num24 year 2021 pages

نتائج الدراسة :

تم تسليط الضوء على اثار الممارسات الحسنة لادارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف الخفية و تحسين العام للمؤسسات و لتحقيق هدف هذه الدراسة فقد قمنا باختيار احدى كبريات الشركات الانتاجية و هي شركة iris للجهازه الكهرو منزلية و قد توصلت الدراسة الى وجود علاقة اجابية بين الممارسات الحسنة لادارة الموارد البشرية و التكاليف الخفية بهذه الشركة و اظهرت ايضا الحسنة لادارة الموارد البشرية تساهم في خلق قيمة مضافة للشركة من خلال تحويل التكاليف الخفية الى الاداء .

2. دراسة محمد هلع بعنوان إدارة أزمة جائحة كورونا وأثرها على الانتاج المحلي في شركات العمال الفلسطينية جامعة المستقبل فلسطين 2021/12/13

نتائج الدراسة :

✓ أشارت نتائج الدراسة أن الشركات اتخذت كافة الاجراء الصحية في مواقع العمل، وقدمت مساعدات للمجتمع المحلي اثناء الازمة ودرجة كبيرة جدا من الموافقة
✓ تبين من نتائج الدراسة أنه توجد لدى الشركات خطط للادارة الازمات ، وأنها نجحت في جدولة التزاماتها المالية وقامت بتدوير العمل لمواجهة الازمة
✓ أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات لم تقم بتسريح أي من موظفيها نتيجة ازمة كورونا، وأنها لم تخفي ملامح الازمة عن موظفيها والمجتمع المحلي، ولم تواجه أي ارتباك في اتخاذ القرارات أثناء مواجهة الازمة.

✓ أشارت نتائج الدراسة أن السوق المحلي استوعب كافة منتجات الشركات في ظل غياب التصدير نتيجة الاغلاقات وبدرجة كبيرة من الموافقة عند المبحثن، وقامت الشركات بزيادة انتاجها لمواجهة الطلب المتزايد على منتجاتها، وأنه تم استغلال الأزمة بشكل أمثل لتحقيق انتعاش في مجال انتاج الشركات وبدرجة متوسطة من الموافقة

3. دراسة اعمر فاطمة مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص ادارة اعمال جامعة محمد بوضياف المسيلة (دور ادارة الموارد البشرية في تحسين انتاجية المؤسسة) (2015/2014)

نتائج الدراسة :

✓ الانتاجية هي نسبة الانتاج المستخدم من عناصر الانتاج و تستخدم الانتاجية للتعبير عن اتجاهين الاول كمؤشر لتقييم اداء العام للمؤسسة اما الثاني كمؤشر لقياس الاداء
✓ الانتاجية هي محصلة لتفاعل العوامل العديدة الداخلية و الخارجية فهي عبارة عن هيكل معقد من العلاقات الانتاجية بين الموارد المتاحة بمؤسسة و المحيط الخارجي
✓ ان قياس الانتاجية سواء كانت الجمالية او الجزئية تعتمد على توفير البيانات الإحصائية

4. دراسة بشيخ محمد امين و سليمان ميلود مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص استراتيجية و تسيير الموارد البشرية جامعة محمد بوضياف المسيلة (دور الموارد البشرية في تحسين الانتاجية المؤسسة الاقتصادية) (2016/2015).

نتائج الدارسة

✓ الاستثمار الامثل في تكوين الموارد البشرية من احسن السياسات في تنمية الكفاءات الفردية

- ✓ انحراف اخلاقيات بعض العاملين و تداعي درجة ولائهم للمؤسسة نتيجة لعدم معرفة الادارة حاجاتهم و انشغالاتهم
- ✓ بروز عامل قلة الخبرة لدى بعض المكونين والقائمين على البرامج التكوينية في المؤسسة
- ✓ للتدريب و التحفيز و التقييم و الاجور دورا فعالا فيتحسين الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية

5. دراسة سميرة سمية تحت عنوان ادارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الكفاءة الانتاجية جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر مقال 4 ديسمبر 2019

نتائج الدراسة :

- ✓ تعتمد ادارة الموارد البشرية المدد الحقيقي لإنتاجية برغم من اهمية العوامل الفنية و عناصر رأس المال في الانتاجية
 - ✓ يعد التدريب في عصرنا الحالي موضوعا اساسيا نظرا لما له من ارتباط مباشر لإنتاجية بحيث يهدف لتزويد المورد البشري بالمعلومات و المهارات و الاساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة اعمالهم الموكلة لهم و مجاولة تغير سلوكهم و اتجاههم بشكل اجابي و بالتالي رفع مستوى الاداء و الكفاءة الانتاجية
 - ✓ الحرص على اداء وظائف ادارة الموارد البشرية على اتم وجه يؤدي حتما الى رفع و تحسين الكفاءة الإنتاجية
 - ✓ زيادة حجم المكافآت و الجوائز و المنح الترقيات و الدرجات الوظيفية يساهم بدوره في رفع مستوى الاداء و يآثر بشكل اجابي على رفع كفاءات الانتاجية في المنظمة
 - ✓ بيئة العمل سليمة من اهم المؤثرات على الاداء الانتاجية
6. دراسة واکلي كلثوم تحت عنوان استراتيجيات و ممارسات ادارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية جامعة محمد بوضياف خميس مليانة مقال العدد 2014-01

نتائج الدراسة :

- ✓ في تظل تحديات التنافسية الشديدة ونضر التغيرات والتحويلات السريعة التي تعرفها بيئة المؤسسة اتجاه المؤسسات ال تكثيف المكون المعرفي و زيادة حجمه في منتوجاتها والعمل علي انشباع احتياجات والرغبات وأذواق المستهلكين كل هذه التغيرات و غيرها فرضة على المؤسسات ضرورة البحث على مزايا تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة منافسيها وضمان بقائها و استمرارها في السوق .

- ✓ ان الحيازة على عته الميزة التنافسية يسعدعى البحث و تستمد منها هذه الاخيرة مما اصبحت الموارد البشرية احد اهم عوامل التنافسية نجاعة للمؤسسات
- ✓ ان اسيتمار الموارد البشرية يتم من خلال مجموعة من الاستراتيجيات و الممارسات التي تعتبرها المؤسسة في ادارتها لمواردها البشرية يتم من خلال مجموعة من الاستراتيجيات و الممارسات التي تتبعها المؤسسة في ادارتها للموارد البشرية و التي تركز على حصولها على افضل مورد.
- ✓ الميزة التنافسية التي تحقق من الاستراتيجيات و الممارسات ادارة مواردها البشرية لها عائد كبير على المؤسسة و تستمر لوقت طويل

7. دراسة بارك نعيمة تحت عنوان تنمية البشرية و اهميتها في تحسين الانتاجية تحقيق الميزة التنافسية مجلة اقتصاديات شمال افريقيا العدد 7 / 2008

نتائج الدراسة :

- اخذ بعين الاعتبار طبيعة المتدربين و اتجاهاتهم و مستوياتهم العلمية و التنظيمية لابد من توفر التسهيلات المادية للتدريب مثل القاعات و الاجهزة
- يجب ان تلائم نفقات الاستخدام كل وسيلة تدريبية
- يهدف تدريب الموارد البشرية الى تزويد الموارد البشرية بالمعلومات و المهارات و الاساليب المختلفة
- اخذ بعين الاعتبار ملائمة الاسلوب التدريبي للمادة التدريبية و الافراد المتدربة

8. دراسة Gibbs and other بعنوان AndIncentives performance مقال شامخ 2004

نتائج الدراسة :

- ✓ أن خصائص مقاييس الأداء تتعلق بالحوافز و مدى الثقل الموجود في المقياس مثل طبيعة علاوة الموظفين.
- ✓ أن الحوافز تكون أكبر عندما يكون لدى المدير رأس مال بشري اكبر، وبالتالي تكون المخرجات الإدارية أكبر، ويتم التحكم بالمخاطرة بشكل أكبر.
- ✓ أن الشركات تختار مقاييس الأداء الأفضل للعلاوة الأساسية، ثم لعلاوات أخرى أعلى.

✓ أن خصائص مقاييس الأداء لها دور هام عند استخدام المؤسسة للحوافز الضمنية ومن خلال علاوات الموظفين لتحقيق التوازن في أنواع الحوافز المتعددة.

9. دراسة Eriksson, & Villeval " Other- Regarding Preference and " ،
" Performance Pay- An Experiment on Incentives and Sorting
مقال سنة 2004.

نتائج الدراسة :

و من اهم نتائج هذه الدراسة تهدف الى إيضاح النتائج التجريبية لقياس التحفيز والتأثيرات السلوكية لدفع الأداء، وأيضا قياس مدى تأثير العوامل الأخرى على الأداء من حيث تبادلية الامتيازات المقررة، وأهم ما توصلت إليه الدراسة التجريبية ما يلي:

✓ هناك تركيز على الموظفين ذوي المهارة في المؤسسات التي تدفع بناء على الأداء.
✓ بالرغم من التداخلات إلا أن الأجر المجدي والفعال يتسق مع التبادلية التي تقلل من الجذب نحو الأداء المرتبط بالدفع.

10. دراسة mahloul zakaria بعنوان the impact of good human resource management practices (ghrmp) in reducing hidden costs and improving the overall performance of organisations –iris case study

اثر الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف الخفية و تحسين الاداء العام للمؤسسات
دراسة حالة iris

Journal of economic sciences institute /vol42 num24 year 2021 pages

نتائج الدراسة :

تم تسليط الضوء على اثار الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف الخفية و تحسين العام للمؤسسات و لتحقيق هدف هذه الدراسة فقد قمنا باختيار احدى كبريات الشركات الانتاجية و هي شركة iris للجهاز الكهرو منزلية و قد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية و التكاليف الخفية بهذه الشركة و اظهرت ايضا الحسنة لإدارة الموارد البشرية تساهم في خلق قيمة مضافة للشركة من خلال تحويل التكاليف الخفية الى الاداء .

• أوجه التشابه والاختلاف
من الناحية النظرية:

من الناحية النظرية يمكن القول أن دراستنا تشابه وإلى حد بعيد مع الموضوع السابقة ، خاصة من خلال التسلسل المعتمد في تقديم المعارف وإبراز شتى المفاهيم التي حضيت بها إدارة الموارد البشرية مع التعرض إلى وظائفها وأهميتها والعوامل البيئية المؤثرة عليها

من الناحية المنهجية والتطبيق:

لقد اعتمدنا في دراستنا على نفس المناهج المستخدمة في الدراسات السابقة حيث تم الاعتماد في الدراسة على الجانب النظري والتطبيقي، ففي الجانب النظري حاولوا أن يسلكوا أسلوب البحث العلمي حتى يتمكنوا من الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة بدءاً بالمقدمات وانتهاءً بالنتائج، كما اعتمدوا على المنهج الوصفي بالإضافة إلى المنهج التحليلي، كما اعتمدوا على منهج دراسة الحالة في المنهج التطبيقي، ألا وهو نفس المنهج المتبع في دراستنا.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

تعد سونلغاز من الهياكل المهمة في الجزائر إذ تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد وهذا في ظل التغيرات والتطورات التي تؤثر عليها. بحيث عمدت المؤسسة سونلغاز إلى تطبيق استراتيجيات المناولة كنوع من الخيارات المثلى التي يتم من خلالها تحقيق نوع من الجودة بتكاليف أقل، كما تسعى المؤسسة إلى إيصال الخدمة إلى الزبون في الوقت المحدد و العمل على تقليص الوقت المخصص للإنتاج الذي يكون بتوزيع الأشغال والمهام إلى مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة (المقولة) التي تمتاز بكفاءات عالية تساعد في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه مع المؤسسة الأمر.

I منهجية الدراسة

I 1 تعريف المؤسسة

أنشأت مؤسسة سونلغاز بمقتضى المرسوم رقم 69/59 في 28/07/1969 باسم EGA الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ثم تحولت بمقتضى قانون 88- 01/12 /1988 إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري. وأصبحت حاليا تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ذات الأسهم.

أهم نشاطاتها تتمثل في :

1. إنتاج، نقل، تصدير واستغلال الكهرباء .
2. نقل الغاز الطبيعي عن طريق القنوات الثانوية التوزيعية على مستوى المنشآت الموجودة عبر التراب الوطني تخضع سونلغاز القواعد لقانون العام في علاقاتها مع الدولة، وتعرف متجر في تعاملاتها مع المواطن ومتعامل الخاص. وحاليا أصبحت مؤسسة سونلغاز عبارة عن مجمع يضم المديریات والفروع التالية:
 - ✓ سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE).
 - ✓ سونلغاز نقل الكهرباء (GR TE).
 - ✓ سونلغاز نقل الغاز (GRTG).
 - ✓ سونلغاز عمليات نظام الكهرباء (OSE).

وفيما يخص توزيع الكهرباء فقد توزعت على أربع مديريات هي:

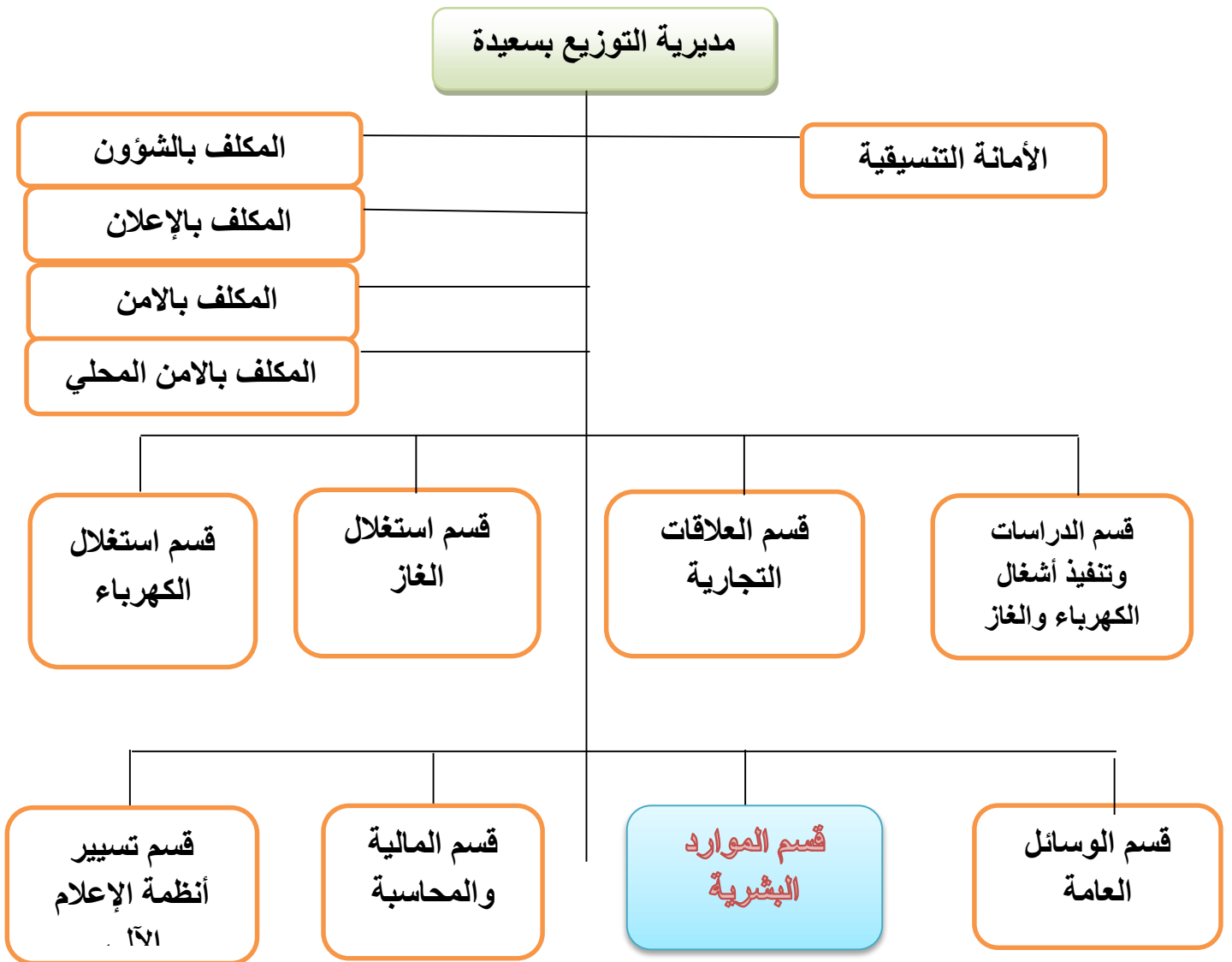
- ✓ سونلغاز توزيع الجزائر (SDA).
- ✓ سونلغاز توزيع الوسط (SDC).
- ✓ سونلغاز توزيع الشرق (SDE).
- ✓ سونلغاز توزيع الغرب (SDE).

انقسمت إلى فروع الملحقة:

- شركة نقل والصيانة الخاصة بالمعدات الصناعية والكهربائية.
- شركة صناعة المعدات الصناعية (MEI).
- شركة الجزائرية تفتيات المعلومات (ISAT-INFO).
- شركة الوقاية و الأمن (SPAS).
- المستودع الجزائري العتاد الكهرباء والغاز (CAMEG).
- مركز البحوث وتطوير الكهرباء و الغاز (CREDEG).
- سونلغاز صيانة الخدمات السيارات (MPV).
- شركة خدمات محولات كهربائية (SKMK).
- سونلغاز طب العمل (SMT).
- صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية سونلغاز (FOSC).
- معهد تكوين في الكهرباء و الغاز (IFEG).
- مركز تكوين (بن عكون سونلغاز) (SONELGAZ).
- المدرسة التقنية البلدية (ETB).

- مركز تكوين (عين مليلة) (CAM).
 - شركة الأشغال الكهرباء (KAHRIF).
 - شركة انجاز القنوات (CANAGAZ).
 - شركة الهياكل القاعدية (ENERGA).
 - شركة التركيب الصناعي (ETTERRIB).
 - شركة الأشغال و التركيب الكهربائي (KAHRAKIB).
- من بين هذه الفروع كانت دراستنا بالمديرية الجهوية لتوزيع الوسط سونلغاز بمركز التوزيع سعيدة حضري و تتمثل أقسامها في:
- الأمانة العامة.
 - المكلف بالشؤون القانونية مكلف بكل المعاملات القضائية و القانونية للمؤسسة.
 - المكلف بالاتصال.
 - المكلف بالأمن.
 - المكلف بالأمن الداخلي.
 - قسم الدراسات وتنفيذ أشغال كهرباء والغاز.
 - شعبة الوسائل العامة.
 - قسم استغلال الكهرباء.
 - قسم استغلال الغاز.
 - قسم المالية والمحاسبة.
 - قسم الموارد البشرية.
 - قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية.

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للغرب سعيدة.



المصدر: شركة سونلغاز الغرب ولاية سعيدة رقم 42154

(I) : بطاقة تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية سعيدة

(I 1) : التعريف بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة

هي فرع من فروع مجمع «SONALGAZ» لتوزيع الكهرباء والغاز، تنتمي إداريا لمركز التوزيع غربا (وهران)، مهامها الرئيسية:

- توزيع الكهرباء والغاز وإصلاح الاعطاب.
- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز.
- تطوير شبكات الكهرباء والغاز التي تمكن من تزويد زبائن جدد.
- تسويق الكهرباء والغاز.

(I 2) : أقسام ونشاطات المديرية

تتضمن شركة سونلغاز عدة أنشطة ومهام بدورها تنقسم إلى عدة أقسام وهي منظمة كالآتي:

أولاً: أقسام المديرية:

- ✓ قسم العلاقات التجارية.
 - ✓ قسم استغلال الكهرباء.
 - ✓ قسم استغلال الغاز.
 - ✓ قسم دراسة الاستغلال والعمل.
 - ✓ قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي.
 - ✓ قسم الموارد البشرية.
 - ✓ قسم المالية والمحاسبة.
 - ✓ فرع الوسائل العامة.
 - ✓ المصلحة التقنية للكهرباء.
 - ✓ المصلحة التقنية للغاز.
 - ✓ المصالح التجارية (النصر، الرباحية...).
- ثانياً: نشاطات المديرية:** يقوم الفرع بالنشاطات التالية:
- توزيع الكهرباء والغاز.
 - تركيب الأسلاك الكهربائية.
 - ترطيب أنابيب الغاز.

- تصليح الإعطاب الناتج في شبكة الكهرباء والغاز (المصدر من وثائق شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب).

II 1) : الدراسة التطبيقية

قمنا في الفصل السابق بعرض مفاهيم إدارة الموارد البشرية وإنتاجية المؤسسة، وسنحاول من خلال هذا المبحث إسقاط هذه المفاهيم واختبارها على أرض الواقع، وبالتالي يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للطرق التي اتبعناها في تنفيذ الدراسة، تحديد عينة الدراسة، إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) والتأكد من صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة هذه النتائج.

II) : منهجية الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

1)مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من العديد من الموظفين العاملين بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز سواء كانوا إداريين أو تقنيين.

2)عينة الدراسة.

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث، وهذه العينة مكونة من 50 موظف وهي بسيطة.

وقد قمنا بتوزيع 50 استبيان في شركة سونلغاز، تم استرجاعها كلها وبعد فرز الإجابات وجدنا 41 استبيان صالح للدراسة من مجموع الاستبيانات الموزعة، وأخيرا تم اعتماد 41 استبيان لغرض التحليل الإحصائي أي ما نسبته 80 % من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

II 2) متغيرات الدراسة.

تتكون هذه الدراسة من المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: ويتمثل في إدارة الموارد البشرية.
- المتغير التابع: ويتمثل في إدارة الموارد البشرية ودورها على الانتاجية و إدارة الموارد البشرية ودورها على الانتاجية في ضل جائحة كورونا.

II (3) أدوات الدراسة.

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع ميدان الدراسة، وذلك لارتباط النتائج التي تصل إليها البحوث العلمية ارتباطاً وثيقاً بالمنهج المستخدم والأدوات المحتملة في جمع البيانات، وما دامت مصادر البيانات متعددة فقد يلجأ الباحث إلى استخدام أدوات تسمح له بالحصول على البيانات اللازمة من مختلف المصادر، وذلك حسب ما تقضيه كل دراسة، وفي هذه الدراسة الراهنة استخدمنا الأدوات المنهجية التالية:

أ) الملاحظة.

يعرف البعض الملاحظة بأنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما معينه من الاستعانة بأساليب البحث من الدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة، وهذا هو المعنى العام للملاحظة وكذلك يستخدم هذا المصطلح نفسه بمعنى خاص فيطلق على الحقائق المشاهدة التي يقررها الباحث في فرع خاص من فروع المعرفة أثناء الدراسة¹.

إذا هي تعد منطلق أي بحث وتستخدم قبل أي أداة أخرى حيث سمحت لنا هذه الملاحظة بالتعرف على واقع وطبيعة ظروف العمل بالشركة، إضافة أنها ساعدتنا على استكشاف ميدان الدراسة حتى نتمكن بالتقرب من الواقع.

ب) المقابلة.

وتعتبر من الوسائل الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية، لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الباحث، فبالإضافة إلى كونها الأسلوب الرئيس الذي يختاره الباحث إذا كان الأفراد المبحوثين ليس لديهم إلمام بالقراءة أو الكتابة، أو أنهم يحتاجون إلى تفسير وتوضيح الأسئلة، أو أن الباحث يحتاج لمعرفة ردود الفعل النفسية على وجوه أفراد الفئة المبحوثة، وهي تقنية مباشرة تستعمل من أجل دراسة سلوك الأفراد والتعرف على آرائهم ومواقفهم واتجاهاتهم والاطلاع على الظروف المحيطة بهم.

وانصبت مقابلتنا على استجواب مسؤولي مصلحة الموارد البشرية بحيث ساعدتنا كثيراً في الحصول على قدر كافي من المعلومات حول الشركة.

¹ محمد فهمي السيد، 2005، ص 15.

ج) الاستبيان

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تم إعدادها إعداداً محكماً ودقيقاً انطلاقاً من الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث وأهداف الدراسة من جهة والفرضيات ومؤشراتها من جهة ثانية.

حيث بني هذا الاستبيان من عدة جوانب تخدم موضوع الدراسة، وقد حاولنا صياغة استبيان يشمل كافة جوانب الدراسة، وقبل توزيعه على أفراد العينة تم عرضه على الأستاذ المؤطر بغية التعرف على جوانب القصور وقد تم الأخذ بملاحظاته.

بعد إجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان، تمت صياغة الاستبيان في شكله النهائي وهو مكون من جزئين رئيسيين الهدف من خلالهم التعرف على:

✓ في الجزء يتضمن أسئلة حول البيانات الشخصية وذلك من خلال 05 عبارات تتمثل في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة.
✓ أما الجزء الثاني تكون من 3 محاور تم التعرف عليها من خلال مجموعة من الفقرات، وكان مجموع العبارات المكونة للاستبيان 25 عبارة موزعة على 3 أبعاد كالآتي:

- البعد الأول: تضمن أسئلة حول إدارة الموارد البشرية، ولقد تضمن 08 فقرات.
- البعد الثاني: تضمن أسئلة حول إدارة الموارد البشرية ودورها على الانتاجية، ولقد تضمن 07 فقرات.
- البعد الثالث: تضمن أسئلة حول إدارة الموارد البشرية ودورها على الانتاجية في ضل جائحة كورونا، ولقد تضمن 10 فقرات.

وقد طلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبيان وقد تم استخدام مقياس (ليكات) خماسي الدرجات، وهي كما يلي حسب القياس النسبي في تحديد تقييم رأيهم في كل فقرة بهدف قياس درجة إجابات أفراد العينة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (01) يوضح مقياس ليكات الخماسي

التصنيف	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (4=1-5) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (0.8=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول (02) يوضح الاتجاه العام لإجابة المستجوبين حسب مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.79 - 1	-1.80	-2.60	-3.40	4.20 - 5
		2.59	3.39	4.19	

من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية وثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استعمال برنامج spss version 23 (الرمز الإحصائية للعلوم الاجتماعية) (statistical package for social sciences).

ومن خلاله تم استعمال الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ معامل ألفا كرومباخ للتأكد من درجة ثبات أداة القياس.
- ✓ النسب المئوية والتكرارات.
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بغية الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- ✓ معادلة الانحدار الخطي.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة. (Alpha Cronbach)

العنصر الأول: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

يعد معامل الثبات ألفا نسبة للعالم كرونباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي ويأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.

لقياس مدى ثبات الاستمارة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ، وذلك لقياس مستوى الثبات والذي يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان لإضفاء الشرعية

عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستبيان صحيحة على إثر أجوبة المستجوبين على الأسئلة، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرونباخ ألفا هي 0.6 وكلما تزيد القيمة تكون أفضل، وجاءت نتائجها كما في الجدول الموالي

:

الجدول (03) يوضح قيمة معامل ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,815	25

من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

يتضح من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرومباخ مرتفعة (0.815) مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات عال وقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة ومدى صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

العنصر الثاني: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,828	08

من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

حسب الجدول نلاحظ وجود اتساق داخلي عالي جدا، كذلك وجود درجة ثبات عالية =

0.828

- المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية ودورها على الانتاجية و إدارة الموارد البشرية ودورها على الانتاجية في ضل جائحة كورونا.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,771	17

من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 0.771 وتعتبر درجة عالية مما يدل على وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات هذا المحور.

المطلب الثالث: التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان واختبار الفرضيات

الفرع الأول: تحليل المعلومات الشخصية لأفراد العينة. (الجزء الاول)

تساعد المعلومات الشخصية الباحث في التعرف على ملامح وخصائص المستجوبين وخلفياتهم، وكثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية، حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة وأهدافها، كما كان في دراستنا التي اعتمدت على تحليل فرضية انطلاقا من المؤشرات والبيانات الشخصية للمستجوبين، ولهذا فهي على جانب كبير من الأهمية إذ يندر أن نصادف بحثا ميدانيا لم يتخذها إطارا موجهة له ومن هذا المنطلق اشتملت استمارة هذه الدراسة على محور خاص بالمعلومات الشخصية ضم خمسة (05) أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة وسنوات الخبرة.

سنقوم في هذا الفرع بدراسة الخصائص الديمغرافية للعينة (المعلومات الشخصية)

جدول (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	58.5
	أنثى	17	41.5
السن	أقل من 30 سنة	00	00
	من 30 إلى 50 سنة	34	82.9
	أكثر من 50 سنة	07	17.1
المؤهل العلمي	ابتدائي	00	00
	متوسط	02	4.9
	ثانوي	17	41.5
	جامعي	22	53.7
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	20	48.8
	من 06 - 10 سنة	07	17.1
	من 11 - 15 سنة	12	29.3
	أكثر من 16 سنة	02	4.9
الوظيفة	مدير	00	00
	رئيس قسم	34	82.9
	موظف إداري	07	17.1

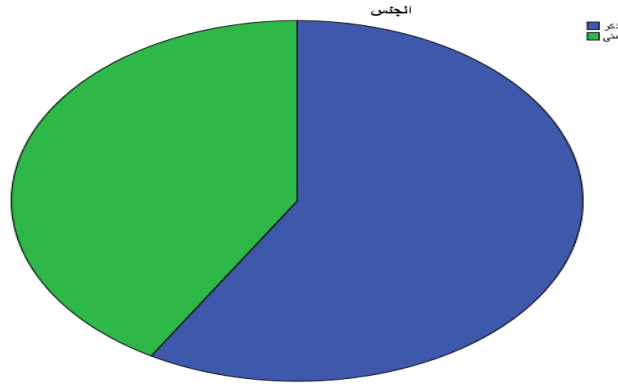
من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

أولاً: توزيع الأفراد حسب متغير الجنس

من الجدول أعلاه يتضح بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق وتتعدى فئة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 58.5 % في حين بلغت نسبة الإناث 41.5%.

هذا يشير إلى طبيعة العمل بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز والذي يقضي توفر عنصر الذكور بنسبة أكبر من الإناث خاصة في الأعمال التي تتطلب قوة وجهد عضلي وحضور دائم نهاراً والمناوبة ليلاً. وهذا ما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل رقم (03): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

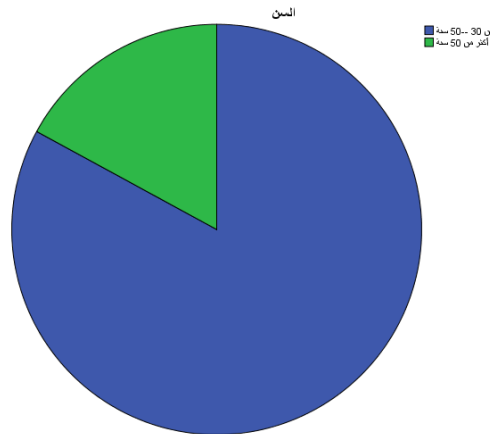


من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

ثانياً: توزيع الأفراد حسب متغير السن.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة هم بنسبة منعدمة من إجمالي أفراد العينة، ثم يليها الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 17.1 % من إجمالي أفراد العينة، ثم يليها الفئة العمرية من 30 إلى 50 سنة بنسبة 82.9 % من إجمالي أفراد العينة وهي الأكبر، وهذا ما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل (04): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

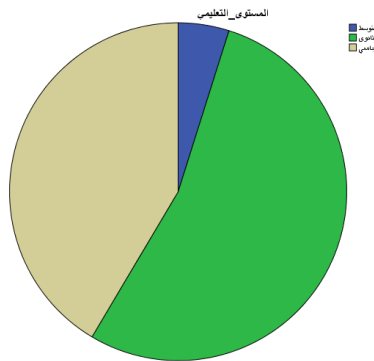


من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

ثالثاً: توزيع الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي

تناولت الدراسة خاصية المؤهل العلمي وتوزع أفراد العينة المستجوبة بحسب مستوى المؤهل الدراسي إلى أربعة فئات رئيسية، يحتل فيها فئة الجامعيين المرتبة الأولى بنسبة 53.7% و هي الفئة الأكثر مشاركة ، بينما قدرت نسبة فئة المستوى الثانوي بـ 41.5% ويليهما أصحاب فئة المتوسط بنسبة 4.9% أما أخيرا بنسبة منعدمة أصحاب فئة المستوى الابتدائي وهذا يعكس المستوى العلمي المرتفع للمستجوبين مما وفر للبحث قابلية و استجابة كبيرتين نحو الاستبيان.

الشكل (05): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

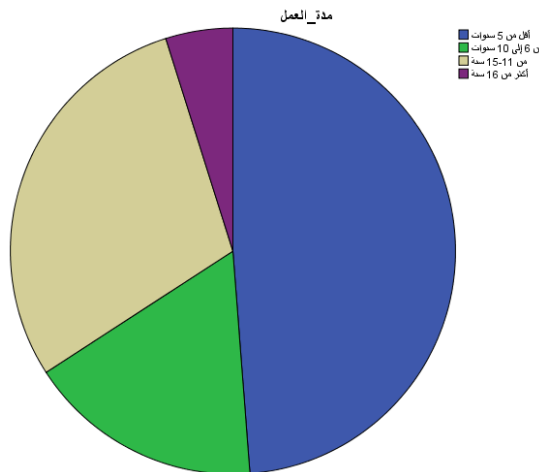


من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

رابعاً: توزيع الأفراد حسب متغير مدة العمل بالمؤسسة

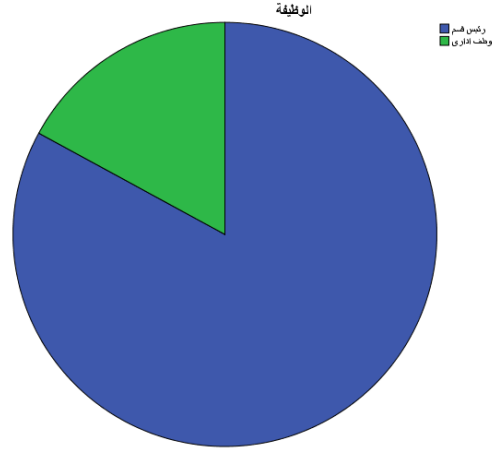
ظهر من الجدول السابق أن متغير الخبرة المهنية قد أظهر تفوق فئة الأقل من 5 سنوات، إذ بلغت نسبته 48.8% أي ما يعادل 20 مستجوب من إجمالي عدد المستجوبين. وتشكل فئة ذوي الخبرة المهنية من 11 سنة إلى 15 سنة ما نسبته 29.3%، أي ما يعادل 12 مستجوب، أما أصحاب الخبرة من 6 إلى 10 سنوات بلغت نسبتهم 17.1%، في الأخير ما نسبته 4.9% لذوي الخبرة الأكثر من 16 سنة.

الشكل (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة العمل بالمؤسسة



من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

خامسا: الوظيفة في الشركة.
الشكل رقم (07): يوضح الوظيفة في شركة سونلغاز



من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

من خلال الشكل السابق يتضح بأن معظم المستجوبين كانوا موظفين اداريين بنسبة 82.9%، وبتكرار 34، أما رئيس قسم ما يعادل نسبة 17.1%، أما المدير لم يكن ضمن المستجوبين.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبانة.
العنصر الأول: تحليل العبارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

جدول (05): يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات محور إدارة الموارد البشرية

محور إدارة الموارد البشرية	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق
تعطي الإدارة العليا للمؤسسة أهمية للمورد البشري	النسبة	29.3	43.9	4.9	12.2	9.8
تهتم الإدارة بمنح العمال فرص التكوين من أجل تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم	النسبة	29.3	26.8	14.6	12.2	17.1
حرص الإدارة على التحفيز الجيد يهدف إلى الرضا الوظيفي	النسبة	24.4	56.1	9.8	9.8	00
تعتمد الإدارة على سياسة واضحة في تحسين الأداء	النسبة	46.3	39	12.2	2.4	00
تعتمد الإدارة على معيار الكفاءة في اختيار العاملين	النسبة	31.7	46.3	14.6	7.3	00
للمؤسسة خطة طويلة الأجل للمورد البشري	النسبة	12.2	48.8	36.6	2.4	00

12.2	4.9	17.1	53.7	12.2	النسبة	إدارة الموارد البشرية تحقق أهداف العامل
00	2.4	12.2	41.5	43.9	النسبة	تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع نظام للأجور يساهم في رفع الكفاءة الوظيفية للإنتاج

من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جل إجابات الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق تماما وموافق فيما يخص اهتمام مؤسستهم بإدارة الموارد البشرية، مما يدل على أن شركة سونلغاز تهتم بالعاملين وتوفر لهم كل أنواع الحوافز لرضا العمال داخل المؤسسة.

العنصر الثاني: تحليل العبارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية ودورها على الإنتاجية

جدول (06): يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات محور إدارة الموارد البشرية ودورها على الإنتاجية

محور إدارة الموارد البشرية ودورها على الإنتاجية	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق
الاستخدام الكفؤ للموارد البشرية يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة	النسبة	36.6	48.8	2.4	4.9	7.3
تشارك إدارة الموارد البشرية بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين إنتاجية المؤسسة	النسبة	17.1	46.3	19.5	4.9	12.2
تحرص المؤسسة على تشجيع العمال لتقديم أفكار جديدة	النسبة	41.5	39	12.2	00	7.3
يتم تعيين الشخص المناسب في الوظيفة الإنتاجية	النسبة	34.1	31.7	24.4	2.4	7.3
يفتخر العامل بأدائه داخل المؤسسة الإنتاجية	النسبة	17.1	53.7	17.1	00	12.2
تضع إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية متنوعة لموظفي إدارة الإنتاج	النسبة	43.9	43.9	4.9	00	7.3
يصاحب زيادة الإنتاجية زيادة أجور العاملين	النسبة	22	43.9	19.5	4.9	9.8

من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جل الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق بأن هناك دور للإدارة البشرية، مما يدل على أن شركة سونلغاز تستخدم الكفاءة والمشاركة لتحسين الانتاجية، وتدريب الموظفين وتقوم بزيادة الأجور للعاملين.

العنصر الثالث: تحليل العبارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية ودورها على الانتاجية في ضل جائحة كورونا

جدول (07): يوضح تحليل إجابة المستجوبين لعبارات محور إدارة الموارد البشرية ودورها على الانتاجية في ضل جائحة كورونا

محور إدارة الموارد البشرية ودورها على الانتاجية في ضل جائحة كورونا	المقياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
انتابك الخوف والقلق إتجاه إنتشار فيروس كورونا	النسبة	22	48.8	24.4	4.9	00
اهتمت المؤسسة بالجانب النفسي للعامل	النسبة	36.6	41.5	9.8	12.2	00
تأثر دخل العامل في فترة كورونا	النسبة	34.1	26.8	12.2	22	4.9
فيروس كورونا أثر على ادارة الموارد البشرية	النسبة	19.5	43.9	19.5	12.2	4.9
قامت المؤسسة بتدابير وقائية (بروتوكول صحي)	النسبة	46.3	17.1	14.6	19.5	2.4
تأثرت عملية الانتاج بشكل مباشر بسبب فيروس كورونا	النسبة	31.7	43.9	19.5	4.9	00
المؤسسة تأقلمت مع فيروس كورونا	النسبة	29.3	43.9	17.1	9.8	00
وقعت المؤسسة في مشاكل بسبب كورونا	النسبة	31.7	26.8	12.2	24.4	4.9
تأثرت المؤسسة بقرارات الحكومية متعلقة بالغلاق	النسبة	41.5	39	12.2	7.3	00
كورونا أعاق عملية توزيع الكهرباء والغاز	النسبة	14.6	31.7	46.3	4.9	2.4

من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جل الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق وموافق بشدة بأن هناك تغير في الانتاجية في ضل جائحة كورونا.

الفرع الثالث: اتجاهات إجابات أفراد العينة.

جدول (08): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور إدارة الموارد البشرية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور إدارة الموارد البشرية
موافق	1,28926	2,2927	تعطي الإدارة العليا للمؤسسة أهمية للمورد البشري
موافق	1,46421	2,6098	تهتم الإدارة بمنح العمال فرص التكوين من أجل تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم
موافق	,86462	2,0488	حرص الإدارة على التحفيز الجيد يهدف إلى الرضا الوظيفي
موافق	,78243	1,7073	تعتمد الإدارة على سياسة واضحة في تحسين الأداء
موافق	,87999	1,9756	تعتمد الإدارة على معيار الكفاءة في اختيار العاملين
موافق	,71568	2,2927	للمؤسسة خطة طويلة الأجل للمورد البشري
موافق	1,16452	2,5122	إدارة الموارد البشرية تحقق أهداف العامل
موافق	,77538	1,7317	تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع نظام للأجور يساهم في رفع الكفاءة الوظيفية للإنتاج

من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات المحور الأول المتمثل في إدارة الموارد البشرية والذي يجمع جميع عبارات هذا المحور والذي من خلاله نقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور وجاءت النتائج في الجدول (09) كما يلي :

tatistiques descriptives إحصاء وصفي			
المتغير التجميعي للمحور الأول	N حجم العينة	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecart type الانحراف المعياري
إدارة الموارد البشرية	41	2.14	0.441

لقد تحصل محور الحوافز المادية في الشركة على متوسط حسابي قدره بـ 2.14 و بانحراف معياري قدر بـ 0.441.

وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أعطوا الموافقة على محتوى هذا المحور باعتبار أن إدارة الموارد البشرية فعّالة في الشركة وقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

جميع العبارات كانت مجمل الإجابات عليها بدرجة موافق مما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية، مما تحرص إدارة الموارد على إعطاء فرص التكوين لجميع العمال وتحفيزهم وتحقيق أهداف العمال، وهذا ما يجعله يتقن الأعمال الموكلة إليه ويتفانى في إنجازها.

جدول (10): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور إدارة الموارد البشرية ودورها على الانتاجية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور إدارة الموارد البشرية ودورها على الانتاجية
موافق	1,07124	1,9512	الاستخدام الكفؤ للموارد البشرية يساهم في تحسين انتاجية المؤسسة
موافق	1,07181	2,4146	تشارك إدارة الموارد البشرية بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين انتاجية المؤسسة
موافق	,90997	1,8537	تحرص المؤسسة على تشجيع العمال لتقديم أفكار جديدة
موافق	1,05345	2,1220	يتم تعيين الشخص المناسب في الوظيفة الانتاجية
موافق	,88827	2,2439	يفتخر العامل بأدائه داخل المؤسسة الإنتاجية
موافق	,85967	1,7561	تضع إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية متنوعة لموظفي إدارة الانتاج
موافق	1,08257	2,3171	يصاحب زيادة الانتاجية زيادة أجور العاملين
موافق	1,07124	1,9512	الاستخدام الكفؤ للموارد البشرية يساهم في تحسين انتاجية المؤسسة

من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات المحور الثاني المتمثل في إدارة الموارد البشرية ودورها على الانتاجية والذي يجمع جميع عبارات هذا المحور والذي من خلاله نقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور وجاءت النتائج في الجدول (11) كما يلي :

Statistiques descriptives إحصاء وصفي			
المتغير التجميحي للمحور الأول	N حجم العينة	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecart type الانحراف المعياري
إدارة الموارد البشرية ودورها على الانتاجية	41	2.09	0.510

لقد تحصل محور تقييم أداء العاملين على متوسط حسابي قدره 2.09 وبانحراف معياري قدره 0.510 وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أبدوا رأيهم بالموافقة على محتوى هذا المحور، مما يدل على أن لدى إدارة الموارد البشرية دور على الانتاجية في المؤسسة.

جدول (12): يوضح اتجاهات إجابات المستجوبين لمحور إدارة الموارد البشرية ودورها على الانتاجية في ضل جائحة كورونا

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور إدارة الموارد البشرية ودورها على الانتاجية في ضل جائحة كورونا
موافق	,81225	2,1220	انتابك الخوف والقلق إتجاه إنتشار فيروس كورونا
موافق	,98711	1,9756	اهتمت المؤسسة بالجانب النفسي للعامل
موافق	1,29916	2,3659	تأثر دخل العامل في فترة كورونا
موافق	1,09266	2,3902	فيروس كورونا أثر على ادارة الموارد البشرية

من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS، الطبعة 23

موافق	1,27595	2,1463	قامت المؤسسة بتدابير وقائية (بروتوكول صحي)
موافق	,85111	1,9756	تأثرت عملية الانتاج بشكل مباشر بسبب فيروس كورونا
موافق	,93248	2,0732	المؤسسة تأقلمت مع فيروس كورونا
موافق	1,30478	2,4390	وقعت المؤسسة في مشاكل بسبب كورونا

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات المحور الثاني المتمثل في إدارة الموارد البشرية ودورها على الانتاجية في ضل جائحة كورونا والذي يجمع جميع عبارات هذا المحور والذي من خلاله نقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور وجاءت النتائج في الجدول (13) كما يلي :

Statistiques descriptives إحصاء وصفي			
المتغير التجميعي للمحور الأول	N حجم العينة	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecart type الانحراف المعياري
إدارة الموارد البشرية ودورها على الانتاجية في ضل جائحة كورونا	41	2.18	0.535

لقد تحصل محور تقييم أداء العاملين على متوسط حسابي قدره 2.18 وبانحراف معياري قدره 0.535 وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أبدوا رأيهم بالموافقة على محتوى هذا المحور، مما يدل على أن جائحة كورونا كان لها أثر على المؤسسة من ناحية الخوف والقلق من المرض، على الرغم من قيام المؤسسة بالتدابير الوقائية ضد الجائحة لم يمنع من الوقوع في المشاكل والتأثر بالغلاق المعلن من طرف الحكومة.

اختبار الفرضيات

سنقوم بتحليل الفرضيات التالية :

- أ- الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين ادارة الموارد البشرية وبين الانتاجية.
- ب- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للموارد البشرية على الانتاجية.

ت- أ/- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : هناك علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين ادارة الموارد البشرية وبين الانتاجية.
 ث- سنقوم بتحليل الارتباط الثنائي بيرسون لتحديد وجود علاقة ارتباط بين ادارة الموارد البشرية وبين الانتاجية كما يلي:

Corrélations

	المحور_ا لكلي	ادارة_الموارد_ا لبشرية	دور_ادارة_الموارد_في_ الانتاجية
المحور_الكلي	1	,888**	,900**
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)		,000	,000
N	41	41	41
ادارة_الموارد_ا لبشرية	,888**	1	,756**
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)	,000		,000
N	41	41	41
دور_ادارة_الموا رد_في_الانتاجية	,900**	,756**	1
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)	,000	,000	
N	41	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

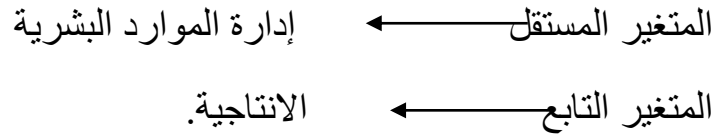
الجدول (14) يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الرئيسية الأولى :
يتضح لنا من الجدول (14) مايلي :

معامل الارتباط يساوي **0.756** وهو ما يعني أن هناك ارتباط متوسط وطردي بين إدارة الموارد البشرية وبين الانتاجية، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية **Sig** هو **0,002** وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية **0,01** (**01%**) إذن توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين الانتاجية.

خلاصة الفرضية الرئيسية الأولى: أثبتت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى صحة الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين الانتاجية.

ب/- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الموارد البشرية على الانتاجية.

سنقوم بتحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع



الفرض الصفري : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الموارد البشرية على الانتاجية.

الفرض البديل: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الموارد البشرية على الانتاجية
من جدول الأنوفا وجدول المعاملات لخصنا النتائج في:

الجدول (15) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون	معامل التحديد R^2	قيمة F	الدلالة الاحصائية Sig Anova	معامل الإنحدار غير المعياري	المعامل الثبات Constant

B							
2,325	0,466	0,002	12,323	0,306	0,533	إدارة الموارد البشرية	الانتاجية

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثانية أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (f) البالغة 12,323 بدلالة إحصائية Sig بقيمة 0,002 أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (الانتاجية) من خلال الاعتماد على المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)، وتفسر النتائج أن إدارة الموارد البشرية يفسر التباين الحاصل في الانتاجية بنسبة 30,6% وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R²) الذي جاءت قيمته ب 0,306. كما جاءت قيمة معامل الانحدار الغير معياري ب 0,466 ذات دلالة إحصائية أي كلما زادت الانتاجية كان هنالك دور لإدارة الموارد البشرية بمقدار و حدة بمقدار 0,466.

إذن نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الموارد البشرية على الانتاجية.

خلاصة الفرضية الرئيسية الثانية: أثبتت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية صحة الفرضية بوجود تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الموارد البشرية على الانتاجية.

❖ كتابة معادلة الانحدار : (باستخدام المعاملات الغير معيارية)

الشكل العام لمعادلة الانحدار :

$$Y=B+(K*X)$$

بحيث:

Y:يمثل المتغير التابع " الموارد البشرية"

B: يمثل المعامل الثابت (Constant)

K: يمثل معامل الانحدار الغير معياري

X: يمثل المتغير المستقل " الانتاجية "

من خلال بنتائج الفرضية الرئيسية الثانية يمكننا كتابة معادلة الانحدار على النحو التالي

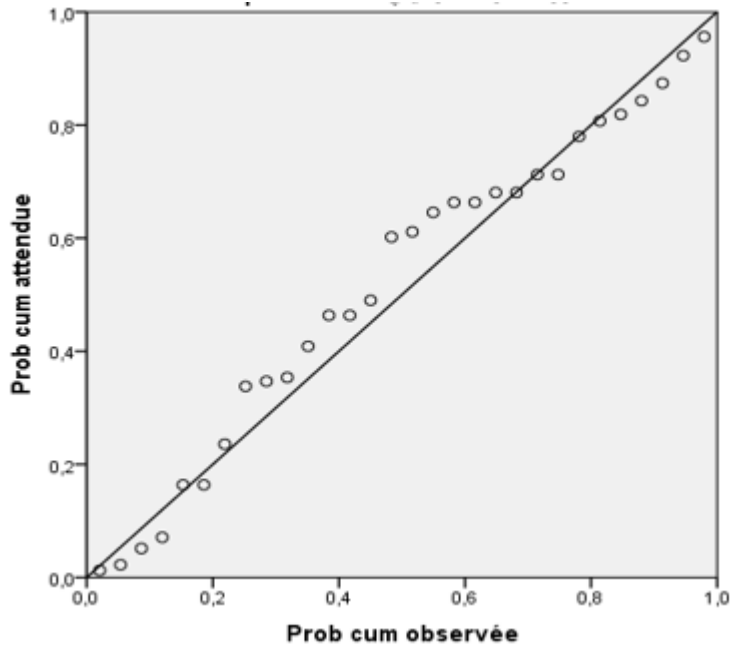
:

$$Y = 2,325 + (0,466 * X)$$

المنحنى البياني ادناه يمثل التوزيع الطبيعي (Normal p plot) والذي من خلاله

نلاحظ أن كل النقاط قريبة من منحنى الانحدار مما يدل على أن البواقي تتوزع حسب التوزيع

الطبيعي وهذا شرط من شروط إجراء تحليل الانحدار الخطي .



الشكل 13: التوزيع الطبيعي (Normal p plot)

النتائج المتوصل اليها

و من دراستنا نستنتج ان جائحة كورونا اثرت على الإنتاجية في مؤسسة سونلغاز تائيرا سلبيا و كانت النتائج المتوصل اليها كتالي

1. هناك دور للإدارة البشرية، مما يدل على أن شركة سونلغاز تستخدم الكفاءة والمشاركة لتحسين الانتاجية، وتدريب الموظفين وتقوم بزيادة الأجور للعاملين.
2. هناك تغير في الانتاجية في ضل جائحة كورونا.
3. المؤسسة تولي أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية، مما تحرص إدارة الموارد على إعطاء فرص التكوين لجميع العمال وتحفيزهم وتحقيق أهداف العمال، وهذا ما يجعله يتقن الأعمال الموكلة إليه ويتفانى في انجازها.
4. إدارة الموارد البشرية دور على الانتاجية في المؤسسة.
5. تقييم أداء العاملين على متوسط حسابي قدره 2.18 و بانحراف معياري قدره 0.535 وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أبدوا رأيهم بالموافقة على محتوى هذا المحور، مما يدل على أن جائحة كورونا كان لها أثر على المؤسسة من ناحية الخوف والقلق من المرض، على الرغم من قيام المؤسسة بالتدابير الوقائية ضد الجائحة لم يمنع من الوقوع في المشاكل والتأثر بالغلق المعلن من طرف الحكومة.
6. إصابة الكفاءات المحورية بفيروس كورونا أدى الى تآثر عملية الانتاج و توقف العمل في بعض الأحيان
7. وجود فجوة زمانية بين إصابة العاملين و ظهور التحاليل الطبية الاستفادة من عطلة مرضية أدى الى انتشار العدوى داخل المؤسسة و اثر على عملية الإنتاج
8. عدم وجود فروع طبية (مخابر مؤقتة) على مستوى المؤسسة لاستعجال ظهور التحاليل الطبية

الختامة

تتمثل إدارة الموارد البشرية في إحدى الإدارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال الحديثة، حيث تعتمد عليها الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، لتحقيق تطورها ونجاحها، فاليد العاملة هي عنصر إنتاج مهم ومورد استراتيجي، يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق القيمة المضافة، والميزة التنافسية بين المنظمات، وتتعامل إدارة الموارد البشرية مع العنصر البشري من خلال المتغيرات التالية (قدراته وإمكانياته واتجاهاته ودافعيته وأدائه وسلوكه ومدى إدراكه والظروف المحيطة به وبعمله)، هذه المتغيرات متباينة من شخص إلى آخر، وهي في حالة تغير مستمر، فهي لا تتصف بطابع الاستقرار، وهذا ما يزيد من صعوبة عمل إدارة الموارد البشرية التي لا تتعامل مع أشياء جامدة كالآلات التي يمكن التحكم بها، بل تتعامل مع بشر لهم انفعالات متنوعة، وسلوكات متباينة، وهي تتأثر بالعوامل البيئية داخل المنظمة وخارجها.

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بمواردها البشرية، فإذا كان العنصر البشري في المؤسسة يمتاز بالكفاءة فيصاحب ذلك استغلال فعال لباقي الموارد من آلات وغيرها، وبالتالي جودة في الإنتاج والعكس صحيح، ومن هذا لمنطلق تظهر لنا أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تنمية أداء العاملين، ذلك لأن المؤسسات تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، غير أن هذه الأهداف تعتمد بشكل كبير على فعالية الموارد البشرية بالمؤسسة، دون أن ننسى التطور الكبير للتكنولوجيا، الذي يحتم على المؤسسة مسايرة هذا التطور وإدخال كل ما هو جديد .

كما تسببت أزمة فيروس كورونا منذ تفشيها بعيث في الاقتصاد العالمي دماراً حتى أصابه بالشلل، فقد عرقل الإنتاج والإمداد والنقل الجوي عبر العالم، وأضعف الطلب العالمي، وعزل دولاً ووضعها تحت الحجر الصحي، وأخرى تحت حظر التجول، وأصاب قطاعات المال والطيران والنقل والسياحة بخسائر فادحة وهذا ما انعكس على المؤسسات الاقتصادية

مناقشة النتائج:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج العملية التالية:

- تؤثر إدارة الموارد البشرية على أداء الانتاجية.

- التقييم الجيد يساعد في تحفيز العاملين و تحقيق الأداء الجيد و إنتاجية جيدة للمؤسسة.
- طريقة تقييم الأداء الجيد تعمل بنجاح لتحقيق الأهداف.
- استفادة المؤسسة من نتائج تقييم الأداء.
- هناك دور للإدارة البشرية، مما يدل على أن شركة سونلغاز تستخدم الكفاءة والمشاركة لتحسين الانتاجية، وتدريب الموظفين وتقوم بزيادة الأجور للعاملين.
- هناك تغير في الانتاجية في ضل جائحة كورونا.
- المؤسسة تولي أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية، مما تحرص إدارة الموارد على إعطاء فرص التكوين لجميع العمال وتحفيزهم وتحقيق أهداف العمال، وهذا ما يجعله يتقن الأعمال الموكلة إليه ويتفانى في انجازها.
- إدارة الموارد البشرية دور على الانتاجية في المؤسسة.
- تقييم أداء العاملين على متوسط حسابي قدره 2.18 وبانحراف معياري قدره 0.535 وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أبدوا رأيهم بالموافقة على محتوى هذا المحور، مما يدل على أن جائحة كورونا كان لها أثر على المؤسسة من ناحية الخوف والقلق من المرض، على الرغم من قيام المؤسسة بالتدابير الوقائية ضد الجائحة لم يمنع من الوقوع في المشاكل والتأثر بالغلاق المعلن من طرف الحكومة.
- إصابة الكفاءات المحورية بفيروس كورونا أدى الى تاثر عملية الانتاج و توقف العمل في بعض الأحيان
- وجود فجوة زمانية بين إصابة العاملين و ظهور التحاليل الطبية الاستفادة من عطلة مرضية أدى الى انتشار العدوى داخل المؤسسة و اثر على عملية الإنتاج
- عدم وجود فروع طبية (مخابر مؤقتة) على مستوى المؤسسة لاستعجال ظهور التحاليل الطبية

اقتراحات :

- في ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة نصوغ أهم الاقتراحات كما يلي:
- يجب على المؤسسة أن تقوم بعملية تقييم العاملين بصفة مستمرة، لأن ذلك يؤدي إلى الرفع في أداء المؤسسة و تحقيق الأهداف.

- تحسين ظروف العمل للعاملين.
- الاهتمام بتقييم العاملين وإدخال نظم متطورة لغرض تحسين أداء العمال وتكيفها مع واقع المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

• قائمة المصادر و المراجع

- ابراهيم ح. (-). ادارة الموارد البشرية من منور استراتيجي .ام البواقي :الجزائر.
- ابوزايدر ,ب. ا. (2013). وقائع ادارية و تنمية الموارد البشرية في المصاريف العاملة في فلسطين و سبل تطورها . غزة : غزة.
- اسماء , ا. (2017-2018). تخطيط ادارة الموارد البشرية في مؤسسة الاقتصادية دراة حالة مؤسسة نفضال .سعيدة :سعيدة.
- اسماعيل ,ك. (2018-2019, 06 23). الممارسات المقاولاتية واقع وآفاق .سعيدة ,جامعة الدكتور مولاي الطاهر , الجزائر.
- اممر , م. (2017-2018). نظم معلومات الموارد البشري و دوره في تقييم المورد البشري راسة حالة بنم الفلاحي .
- الباسط , ا. ع. (2011). إدارة الموارد البشرية .الاسكندرية :الاسكندرية.
- الباقي ,ع. ا. (s.d.). ادارة الافراد و العلاقات الانسانية .الاسكندرية :الاسكندرية.
- الزهراء ,ل. ف. (2017-2018). دور المرافقة المقاولاتية في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .ادرار ,قسم العلوم التجارية ,الجزائر.
- السكارنة ,ب. خ. (2008). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية .جامعة الاسراء الخاصة ,بغداد.
- السكارنه ,ب. خ. (2015). الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي .عمان :عمان.
- السلمي ,ع. (2001). ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية .القاهرة :القاهرة.
- الشرفاوي ,ع. (1983). ادارة الاعمال :الوظائف والممارسات.
- الشنوتاي ,ص. (1970). ادارة الافراد و العلاقات الانسانية .القاهرة :القاهرة.
- الصحاف ,ح. (1997). معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (عربي انجليزي .(لبنان :لبنان.
- الصيرفي ,م. (2009). لمرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .الإسكندرية :الإسكندرية.
- الطاهر ,ع. ف. (2010). التخطيط الاداري .عمان :عمان.
- القادر ,م. ع. (2015-2016). دور ادارة الموارد البشرية في تأثير على ادار و دراسة حالة بنك الفلاحة .ماستر ,سعيدة.
- الموسوي ,م. ز. (1996). الاساليب الكمية في الادارة .عمان :عمان.
- الهيبي ,خ. ع. (2003). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي .الاردن :عمان.
- برونوطي ,س. ن. (2007). ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد .عمان :عمان.
- بلال ,م. ا. (2004). ادارة الموارد البشرية .الاسكندرية :الاسكندرية .
- جميلة ,م. ح. (2015-2016). الرغبة المقاولاتية عند الطلبة .سعيدة ,جامعة الدكتور مولاي الطاهر ,الجزائر.
- حسن ,ر. (s.d.).

- حقيقي، ص. (2007). دور الابداع والابتكار في تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. خميس مليانة، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر.
- راشد، ع. ب. (2011). وقائع فعالية للاداء الموارد البشرية. بريطانيا: بريطانيا .
- رمضان، ر. (2018). موقف الطلاب من ريادة الاعمال في نيتم للشرع باعمال ريادية. جامعة دمشق كلية الاقتصاد.
- سايبى، ص. (2014-2015). محاضرات في انشاء المؤسسة. قسنطينة، جامعة عبد الحميد مهلاي، الجزائر.
- سلطان، م. س. (2003). ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الاسكندرية.
- سليمة، س. (2019-2020, 01 13). محددات التوجه المقاولاتي. سعيدة، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، الجزائر.
- سيد، م. ح. (2012). اهمية العنصر البشري في تحقيق اهداف الشركات. بريطانيا: بريطانيا .
- شامخ، ن. ح. (s.d.). تقييم اثر الحوافز على مستوى الوظيفي شركة اتصال الفلسطينية. فلسطين: غزة.
- صبرينة، ت. (2010). دور الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية. بسكرة: بسكرة.
- عز، ع. ا. (2007). مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام spss. خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- علي، ا. م. (2014-2015). نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي. بسكرة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- فنيط، س. (2018). ثقافة وروح المقاولتية. جيجل، جامعة جيجل، الجزائر.
- كورتل، م. ن. (2011). ادارة الموارد البشرية. الجزائر: الجزائر.
- لفقير، ح. (2016/2017). روح المقاولاتية وانشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. بومرداس، جامعة امحمد بوقرة، الجزائر.
- منير، رن. (2010). إستراتيجية الموارد البشرية. الشلف، الشلف،.
- autres, j. b. (2004). la fonction resources humaines. paries: paries .
- Dissanayke M.S emasinghe, K. (2015). The Impact Of Enerepreneurial orientation Of The Gouth Of Seen In Sir Lanka. Sir Lanka.
- Jalali, S. H. (2012). Environnemental Déterminants Entrepreneurial oeientation and Export performance.
- Okhomina, D. (2010). Entrepreneurial orientationand pychological traits.
- Roslimohamed, S. a. (2014). Women-Owned semesin malaysia.
- Tounes, A. (2003). L'ENTREPRENEUR:L'odyssée d'un concept.
- Wilaim, C. J. (2011). The Measurement of Entrepreneurial orientation.



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة.
كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير
الموضوع: استبيان حول دراسة

" إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين إنتاجية المؤسسة."

دراسة حالة: مؤسسة مؤسسة سونلغاز

" تهدف الاستمارة للتعرف على إدارة الموارد البشرية و إلى أي مدى يمكن أن تسهم هذه الإدارة في تحسين إنتاجية داخل المؤسسة، وذلك كبحث تكميلي لمتطلبات نيل شهادة ماستر ، حيث إننا نؤمن بأنكم خير مصدر للوصول إلى المعلومات المطلوبة كونكم أهل خبرة و اختصاص."

المحور الأول : معلومات حول العينة

ملاحظة:الرجاء وضع علامة (x) داخل مربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال

1-الجنس:

ذكر

أنثى

2-

3-السن:

4-الوظيفة:

5-المستوى التعليمي:

- متوسط

- ابتدائي

- جامعي

- ثانوي

6-مدّة عملك بالمؤسسة:

- من 6 إلى 10 سنوات

- أقل من 5 سنوات

- من 16 سنة فأكثر

- من 11 إلى 15 سنة

محور الثاني : إدارة الموارد البشرية

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					تعطي الإدارة العليا للمؤسسة أهمية للمورد البشري
					تهتم الإدارة بمنح العمال فرص التكوين من أجل تحسين أدائهم تطوير مهاراتهم

					حرص الإدارة عل التحفيز الجيد بهدف الرضا الوظيفي.
					تعتمد الإدارة على سياسة واضحة في تحسين الأداء
					تعتمد الادارة على معيار الكفاءة في اختيار العاملين
					للمؤسسة خطة طويلة اجل للموارد البشرية
					إدارة الموارد البشرية تحقق أهداف العامل.
					تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع نظام للأجور يساهم في رفع كفاءة وظيفة الانتاج.موظفي

المحور الثالث : إدارة الموارد البشرية ودورها على الإنتاجية

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
					الاستخدام الكفؤ للموارد البشرية يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة.
					تشارك إدارة الموارد البشرية بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين إنتاجية المؤسسة
					تحرص المؤسسة على تشجيع العمال لتقديم أفكار جديدة.
					تحرص الإدارة على تقديم أفكار جديدة إنتاجية
					يتم تعيين الشخص المناسب في الوظيفة الإنتاجية
					يفتخر العامل بأدائه داخل المؤسسة الإنتاجية
					تضع إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية متنوعة .لموظفي إدارة الإنتاج
					يصاحب زيادة الإنتاجية زيادة أجور العاملين

المحور الرابع : إدارة الموارد البشرية ودورها على الإنتاجية في ظل جائحة كورونا

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
					اهتمت المؤسسة بالجانب النفسي للعامل
					تأثر دخل العامل في فترة كورونا
					أنتابك الخوف والقلق إتجاه إنتشار فيروس كورونا
					اثر فيروس كورونا على العمل داخل المؤسسة
					فيروس كورونا اثر على إدارة مواد البشرية
					قامت المؤسسة بتدبير وقائية (بروتوكول صحي)
					تأثرت عملية الإنتاج بشكل مباشر بسبب فيروس كورونا
					المؤسسة تطورة و تأقلمت مع فيروس كورونا