



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية
و علوم التسيير

قسم: علوم الاقتصادية والتجارية

تخصص: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

بعنوان:

**دور ادارة الموارد البشرية في تحسين الانتاجية
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سعيدة 2024**

تحت إشراف الأستاذ:

بن حميدة محمد

من إعداد الطلبة:

• شادل محمد نصر الدين

• زواري محمد أمين

أعضاء لجنة المناقشة

أعضاء لجنة المناقشة		

السنة الجامعية: 2024/2023



الإهداء

بسم الله ، اللهم لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ،
والصلاة والسلام على خير عباد الله محمد المبعوث رحمة للعالمين أما بعد :

أهدي هذا العمل المتواضع الذي هو ثمرة جهدي :

إلى منبع الحنان ورمز العطاء ، إلى نور طريقي ومنبع طموشي أمي الحبيبة حفظها الله

إلى مثلي الأعلى في التضحية والعطاء، والذي حفظه الله.

إلى كل أفراد العائلة كل باسمه.

إلى كل الأصدقاء والأقارب.

إلى كل من أنار لي درب مسيرتي العلمية وبالأخص الأستاذ المشرف " غوثي محمد "

• شادل محمد نصر الدين

الإهداء

بسم الله ، اللهم لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانتك ، والصلاة والسلام على خير عباد الله محمد المبعوث رحمة للعالمين أما بعد :

أهدي هذا العمل المتواضع الذي هو ثمرة جهدي :

إلى منبع الحنان ورمز العطاء ، إلى نور طريقي ومنبع طموحي أُمي الحبيبة حفظها الله

إلى مثلي الأعلى في التضحية والعطاء، والذي حفظه الله.

إلى كل أفراد العائلة كل باسمه.

إلى كل الأصدقاء والأقارب.

إلى كل من أنار لي درب مسيرتي العلمية وبالأخص الأستاذ المشرف " غوثي محمد "

• زواري محمد أمين

شكر و عرفان

انطلاقاً من قوله تعالى:

«ومن شكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن ربي غني كريم»

أحمد الله أن أنعم علينا بإنجاز هذا العمل والشكر له أن وفقنا لإخراجه إلى النور، وبموجب ذلك نتوجه

بأن نخص بالشكر أستاذنا المشرف

على مذكرتنا الدكتور " بن حميدة محمد "

الذي أمدنا بتوجيهات العلمية القيمة وكان داعماً لنا

في المراحل الصعبة، فجزاه الله كل خير

وبارك الله في عمله وعمره

كما نشكر كل من له الفضل علينا ومن أسداننا معروفاً أو توجيهاً أو إرشاداً

المخلص:

تحتاج المؤسسة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الإقتصادي الذي تقوم به ، الأمر الذي يلزمها بضرورة تحديد أهدافها وبكفاءة أعلى ، لذا ستركز هذه المذكرة في بحثها على تفحص صياغة وتنفيذ سياسات الموارد البشرية وفقا للمدخل الإنتاجي الذي يتيح معرفة مايلي :

1 - هل المؤسسة تتنبأ ويشكل علمى باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ؟ 2- هل المؤسسة لديها خطة رسمية موثقة بخصوص الموارد البشرية ، أما ان لديها خطة غير رسمية موجودة في عقول المديرين والعاملين في إدارة الموارد البشرية ؟ 3- ما مستوى إرتباط خطة إدارة الموارد البشرية مع الخطة الإنتاجية للمؤسسة ككل؟ وعليه فإن الإشكالية التي ستجيب عليها هذه المذكرة تتعلق بمدى إرتباط إدارة الموارد البشرية بسياسات باقي وظائف المؤسسة وتأثير ذلك على الإنتاجية . حيث تبدأ المذكرة بالتعرض إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية ، وأهمية وجودها في المؤسسة ، وعلاقتها بالإنتاجية وأخيرا إسقاط ماسبق ذكره (النظري) على الواقع الميداني لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بهدف إختيار مدى إرتباط الإنتاجية الفعالة في المؤسسة بإدارة الموارد البشرية وذلك

باستعمال مجموعة من الطرق الملاحظة ، الإستبتيان المقابلة للحصول على قدر كافي من المعلومات والتي تبوب في جداول تتيح لنا تشخيص حالة المؤسسة بشأن الإنتاجية من جهة ، ومساهمة إدارة الموارد البشرية ودور ذلك في زيادة الفعالية والكفاءة حتى نتمكن من إعطاء الاستنتاجات ، وعلى ضوءها إقتراح عدد من التوصيات لتدارك النقائص .

الكلمات المفتاحية: ادارة الموارد البشرية-الإنتاجية-المؤسسة الاقتصادية

Abstract:

The institution needs human resources through which it can perform the economic activity it undertakes, which obliges it to define its goals with greater efficiency. Therefore, this memorandum will focus its research on examining the formulation and implementation of human resources policies in accordance with the productive approach that allows knowledge of the following:

1 - Does the organization scientifically predict its future needs for human resources? 2- Does the organization have a formal, documented plan regarding human resources, or does it have an informal plan that exists in the minds of managers and workers in the human resources department? 3- What is the level of connection between the human resources management plan and the production plan of the organization as a whole?

Accordingly, the problem that this memorandum will answer relates to the extent of human resources management's connection with the policies of the rest of the organization's functions and the impact of this on productivity. The memorandum begins by presenting the concept of human resources management, the importance of its presence in the organization, its relationship to productivity, and finally projecting what was previously mentioned (theoretical) onto reality.

Field work for human resources management at the Regional Fund for Agricultural Cooperation with the aim of determining the extent to which effective productivity in the institution is linked to human resources management.

Using a set of observational methods, corresponding questionnaires, to obtain a sufficient amount of information, which is classified into tables that allow us to diagnose the state of the organization regarding productivity on the one hand, and the contribution of human resources management and the role of this in increasing effectiveness and efficiency so that we can give conclusions, and in light of them, propose a number of recommendations. To correct shortcomings.

الفهرس

ص	الفهرس
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
-	الملخص
-	الفهرس
ا-هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول: إدارة المزارد البشرية ودورها في تحسين الانتاجية	
3	مفهوم وماهية الإنتاجية:
3	المبحث الاول: الإنتاجية مفهومها وقياسها وسبل تحسينها
3	المطلب الاول: مفهوم وماهية الإنتاجية
5	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
5	المطلب الأول: نشأة ادارة الموارد البشرية(ادارة الافراد)
5	أولاً: مرحلة ما قبل الإدارة العلمية
6	ثانياً: مرحلة ما بعد الإدارة العلمية
9	المطلب الثاني: الموارد البشرية وتطورها التاريخي
10	المطلب الثالث: مفهوم الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية
12	المطلب الرابع: أهمية و وظائف إدارة الموارد البشرية
16	المبحث الثاني: موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
16	المطلب الأول: مهام إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الثالث: العوامل المساعدة في تطور إدارة الموارد البشرية
18	المطلب الرابع : دور وظيفة الموارد البشرية على زيادة انتاجية المؤسسة الاقتصادية
21	خاتمة الفصل الأول

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية مؤسسة سونغاز	
23	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
24	المطلب الأول :الطريقة المستخدمة في الدراسة الميدانية
24	الفرع (1): الإطار العام للدراسة
24	أولاً: مجتمع البحث
24	ثانياً: مجالات الدراسة
25	ثالثاً: حجم العينة ونوعها
25	الفرع (2): مصادر ومقاييس متغيرات الدراسة
25	أولاً: مصادر الدراسة
25	ثانياً: مقاييس متغيرات الدراسة
26	ثالثاً: حجم العينة ونوعها
26	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
26	الفرع (1): أدوات جمع المعطيات
27	الفرع (2): المعالجة الإحصائية
28	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
28	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
28	الفرع (1): منهجية الدراسة (الإحصاءات الوصفية)
33	الفرع (2): نتائج اختبار الفرضيات
38	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها
38	الفرع (1): مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بالفرضيات الرئيسية
41	الفرع (2) :مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بالفرضيات الفرعية

44	خلاصة الفصل الثاني
45	الخاتمة
47	قائمة المصادر والمراجع
50	الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

الصفحة	قائمة الجداول	الرقم
7	جدول نظرية y و x	01
	ثبات الاستبيان المقدم في الدراسة	02
	عدد الاستمارات الموزعة	03
	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	04
	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	05
	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	06
	المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة	07
	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة	08
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير نشاط التعيين وتحليل الأعمال	09
	النتوسطات والانحرافات المعيارية حول الحوافز والأجور	10
	نتيجة تحليل التباين بين المتوسطات لنظرة الموظفين لنشاط الإنتاجية تبعا لمتغير الجنس	11
	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة الموظفين لنشاط الإنتاجية بالنسبة للمتغير العمر	12
	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة المبحوثين لنشاط الإنتاجية بناء على المستوى التعليمي	13
	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة المبحوثين لنشاط الإنتاجية بالنسبة للمتغير الأقدمية	14
	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات وجهة نظر المبحوثين لنشاط الإنتاجية تبعا لمتغير الحالة العائلية	15
	الارتباطات بين الموارد البشرية والإنتاجية	16
	الارتباط الخطي بين الإنتاجية والموارد البشرية بالمؤسسة	17
	تحليل خط الانحدار	18

الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم
11	العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة	01

مقدمة

مقدمة:

في ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية، والاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني، من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية.

يعتبر موضوع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المفكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال وذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة، ومن أهم عوامل الإنتاج في المنظمة .

إن المؤسسة وفي سبيل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها لا بد أن تتوفر على مجموعة من الموارد، وهذه الموارد تتمثل بصفة عامة في الموارد البشرية والمالية والموارد المادية المتمثلة في المباني والآلات إلى غير ذلك والتي يجب توافرها بما يتناسب ونشاط المؤسسة ، ولا يجب أن نغفل موردين آخرين أضيفا في الآونة الأخيرة وهما الموارد التكنولوجية والمعلومات

الإشكالية:

بناء على ما سبق تظهر لنا الإشكالية في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور وظيفة الموارد البشرية على زيادة إنتاجية المؤسسة الاقتصادية؟

وقصد الإلمام بمختلف جوانب هذه المشكلة برزت أهمية الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

فيما تتمثل إدارة الموارد البشرية ؟

ما هي مهام إدارة الموارد البشرية ؟

ما هي طبيعة نظام الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؟

فرضيات الدراسة:

لغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة اعتمدنا على الفرضيات التالية:

- يعتبر المورد البشري مصدرا أساسيا وهاما في رفع أداء المؤسسة بسبب الخصائص المميزة له ولهذا يتم إدارته استراتيجيا
- يعتبر تحسين الأداء هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه حيث تؤثر فيه عدة عوامل وله مستويات مختلفة يتم تحسينه بناء على نتائج التقييم
- تحاول المؤسسة الاقتصادية اتخاذ إجراءات من أجل تحسين الأداء بناء على تقييم الموارد البشرية حيث يعتبر محل اهتمام بالنسبة له

أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية من جهة وتحسين الإنتاجية من جهة ثانية، وبصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:

الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولا سيم في الأجل الطويل.

أهمية تحسين الإنتاجية نظرا لتأثيرها على اقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية وتنمية القدرة التنافسية ورفع معدلات الأجور للقوى العاملة إن استهداف تحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة يمكن إحداثه بتفعيل نمط إدارة الموارد البشرية وتوجيه الأداء البشري نحوى المستويات الأفضل

صعوبات البحث

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث ، سواء تعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية (الجانب التطبيقي) ، وهذه الصعوبات يمكن حصرها فيما يلي :

صعوبة الحصول على المراجع والمتعلقة بجوهر الموضوع . أغلبية المراجع التي عالجت موضوع الإنتاجية تعتبر قديمة نسبيا .

هيكل البحث

للإجابة على الإشكالية محل الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين، فصل نظري ويحتوي على

المبحث الأول: سوف نتعرض فيه إلى مفهوم الإنتاجية وطرق قياسها وأهمية ومقومات وسبل تحسينها . المبحث الثاني : هو مخصص لدراسة دور الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية ، وسوف نتطرق فيه إلى توظيف القوى العاملة وما تتضمنه من تحليل الأعمال وتخطيط للموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين ، ثم نتطرق إلى التدريب وكيفية تحديد نظام فعال للأجور وأخيرا نبين دور الموارد البشرية من خلال أهمية الاستثمار في العنصر البشري . الفصل الثاني: ويظم كذلك مدخل تمهيدي وهو مخصص للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة ، ثم نتطرق فيه لعرض دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة ومحاولة تقييم مدى فاعليتها في تحقيق ذلك ، وقد تعرضنا فيه إلى توظيف اليد العاملة ، التدريب بالمؤسسة ، الأجور والحوافز وأخيرا تقييم أداء الأفراد .

إدارة الموارد البشرية
و دورها في تحسين الإنتاجية

تمهيد

بالرغم من أهمية موضوع الإنتاجية إلا أن وضع إطار لمفهومها مازال أمراً صعباً حيث تعددت مفاهيمها وتعريفها والتي انطوت على أكثر من معنى يختلف باختلاف القصد من المفهوم، فهي عند بعضهم نسبة المخرجات إلى المدخلات وعند بعضهم هي مقياس لكفاية العمل والبعض الآخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة الموارد وعند البعض الآخر ترادف لكلمة الرفاهية¹، إن الاختلاف في مفهوم الإنتاجية ينطوي على اختلاف القصد من المفهوم، فهل يقصد بها كونها علاقة ممثلة بين المخرجات والمدخلات أم يقصد بها قياس مدى النجاح في إنجاز مهام معينة أم يقصد بها مؤشر من مؤشرات الكفاءة والفعالية؟

مفهوم و ماهية الإنتاجية:

المبحث الاول: الإنتاجية مفهومها وقياسها وسبل تحسينها

المطلب الاول: مفهوم و ماهية الإنتاجية

بالرغم من أهمية موضوع الإنتاجية إلا أن وضع إطار لمفهومها مازال أمراً صعباً حيث تعددت مفاهيمها وتعريفها والتي انطوت على أكثر من معنى يختلف باختلاف القصد من المفهوم، فهي عند بعضهم نسبة المخرجات إلى المدخلات وعند بعضهم هي مقياس لكفاية العمل والبعض الآخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة الموارد وعند البعض الآخر ترادف لكلمة الرفاهية ، إن الاختلاف في مفهوم الإنتاجية ينطوي على اختلاف القصد من المفهوم، فهل يقصد بها كونها علاقة ممثلة بين المخرجات والمدخلات أم يقصد بها قياس مدى النجاح في إنجاز مهام معينة أم يقصد بها مؤشر من مؤشرات الكفاءة والفعالية.¹

¹نادر أحمد أبو شيخة: الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن

1982، ص.33،

ان الوضع الذي وصلت إليه إدارة الموارد البشرية في الدول المتقدمة صناعيا وفي الدول النامية كان نتيجة عدة تطورات وعوامل متعددة : اقتصادية ، اجتماعية ، سياسية وفكرية. و هذه العوامل لعبت دورا في المجتمع أولا وفي إدارة الأفراد ثانيا ، وقد حدث تطور في إدارة الأفراد بشكل تدريجي ولم يتم في دفعة واحدة

ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل أهم عناصر الإنتاج ومصدر التميز والتفوق للمؤسسة. ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل...الخ بدون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

يطلق على وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات تسميات مختلفة منها إدارة الأفراد , وإدارة القوى العاملة , وإدارة شؤون العاملين إلا أنه في الوقت الحاضر فإن مصطلح إدارة الموارد البشرية يعد مصطلح حديثا و الذي حل محل إدارة الأفراد أو التسميات الأخرى نتيجة للتوسع و التعمق في النظرة إلى العنصر البشري بإعتباره موردا كبقية الموارد الأخرى للمؤسسة و قد كانت سنة 1990 هي نقطة التحول حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد و هي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ليتماشى مع الدور الإستراتيجي لهاته الموارد بالمؤسسات الإقتصادية .

المطلب الأول: نشأة ادارة الموارد البشرية(ادارة الافراد)

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى ، والغني والفقير ، وجعلهم شعوبا وقبائل ليتعارفوا ، إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع أن يعيش بمفرده ، إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين ، ولعل هذه هي بداية تكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداء بالأسرة ، نلاحظ أن الوالدين يمثلان الإدارة والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شؤونهم ، ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة والقبيلة ، ومن ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية ، تعاملت وتفاعلت مع هذا العنصر وركزت عليه بصورته وبحث لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته وأعماله في بيئة العمل حيث توالى النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوينه و تركيبه في المنظمات حيث انه هناك مرحلتين أساسيتين لدراسة العنصر البشري في إدارة الموارد البشرية هما:

1.مرحلة ما قبل الإدارة العلمية¹

2.مرحلة ما بعد الإدارة العلمية

أولاً: مرحلة ما قبل الإدارة العلمية:

من أجل معرفة هذه المرحلة وشرحها ، لا بد أن نوضح حال الإدارة في هذه المرحلة وحال المنظمات الخاصة ، وأن هذه المرحلة أتت مرافقة لظهور الثورة الصناعية وتعدد الصناعات حيث تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية ، قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم بأدوات بسيطة ، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي ظهرت مع ظهور المصانع والآلات التي تريد من يقوم بتشغيلها ، والاهتمام بها ، فكانت هناك مجموعة من النظريات في القرن 7م التي نادى بالعنصر البشري كما جاء في العديد من الكتابات منها :

- كتاب "روبرت تايون" سنة 1971 بعنوان "ROBERT" على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي هو إجراء تغيير داخل المصنع
- كتاب "آدم سميث" تحت عنوان "ثروة الأمم" حيث كان له الأثر البالغ في ظهور الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية (1)

ثانياً: مرحلة ما بعد الإدارة العلمية:

حيث بدأ من النظرية العلمية على يد "فريدريك تايلور" عام 1914 والذي عرف الإدارة بأنها " المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا بعمله والتأكد من أنهم يقومون بتأديته بأحسن

¹حريم حسين "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع ،

طريقة ممكنة " وقد انتهجت الإدارة العلمية أسلوب مختلف لما كان شائع حيث استخدم المنهج العلمي والموضوعي لتصميم العمل واستخدم قياس الوقت والحركة وحل طرق العمل وذلك لزيادة الإنتاجية ، ومن أجل ذلك عامل الإنسان كآلة منتجة وفي دعم تحقيق ذلك نتبنى أساليب الرقابة المشددة والعقوبات ، حيث زادت أرباح الشركات وكان من أبرز ما أكدت عليه هذه النظرية ما يلي:

1. تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية أي إنجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة وربط دخل الأفراد بمستوى إنتاجيتهم

2. التجارب والبحوث العلمية ، أي الاعتماد على الدراسة والتحليل المعتمد على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة بدلا من التخمين

3. تقسيم العمل والمسؤولية بين المديرين والأفراد شهدت العديد من العيوب منها ما يلي:

1. أهملت الجانب الإنساني وعاملت الإنسان كآلة

2. أغفلت دور البيئة الخارجية

3. أن المواطن لا يمكن تحفيزه إلا بالمال وأهملت الحوافز المعنوية (2)

وبعد ذلك ظهرت نظرية X و Y والتي جاء بها "دوقلاس" ورأى أن معظم المديرين يقومون بوضع افتراضات ومن ثم تطبيقها على الأفراد وتحفيزهم للقيام بها من أجل تحقيق الأهداف حيث رأى أن نظرية X تمثل الجانب التشاؤمي ونظرية Y تمثل الجانب التفاؤلي ويمكن توضيحهما في الجدول الآتي: ¹

¹علاقي مدني "إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث لإدارة الأفراد"، دار زهران للنشر والتوزيع، 1999 ص20

نظرية y	نظرية x
حوافز داخلية.	الانسان كسول بطبعه .
الانسان طموح، مبادر، يتحمل المسؤولية ويطمح إليها.	الانسان لا يملك الطموح ولا يتخذ المبادرة ويتحاشى المسؤولية .
الانسان قابل لتعلم أشياء جديدة.	الانسان غير قابل للتغير .
الانسان منفتح ويفكر في أهداف المنظمة.	الانسان منغلق داخليا، ك ل ما يهمله أهدافه الخاصة فقط .
رقابة داخلية.	رقابة خارجية

<http://www.ar.wikipedia.org/wik>

- ثم بعد ذلك جاءت مرحلة الوقت الحاضر **The Present**: وفي السنوات الأخيرة فان تأثير ومكانة وظيفة الأفراد قد اتسعى ويعود ذلك لعدة أسباب :
1. أن إدارة المؤسسة تعتبر عمل إدارة الموارد البشرية سلسلة من الأساليب لإرضاء العمال الذين يعملون بالساعات أو لتنفيذ أوامر وتعليمات.
 2. أن إدارة الموارد البشرية تعتبر قوى العمل **A Work Force** تقوم بالاختيار والمكافأة وتتنظر في مشاكل الترقية وأحيانا ترشح أسماء.
 3. أن تجلب إدارة الموارد البشرية مجموعات مهنية متخصصة في التنظيمات لها توقعات عالية.

4. أن الحاجة إلى تدريب القوى العاملة في المنظمة وعلى جميع المستويات الإدارية أصبحت ضرورية وملحة وأن على إدارة الأفراد أن تقوم بذلك.¹

المطلب الثاني : الموارد البشرية وتطورها التاريخي

شهدت الموارد البشرية في تطورهما التاريخي بعدة مراحل نذكر منها ما يلي :

المرحلة التقليدية :

النموذج التقليدي:

ظهر في بداية القرن 19 في مدرسة الإدارة العلمية من قبل العالم "فريدريك تايلور" والذي كان يركز على الإنتاجية ، حيث ظهر في هذه الفترة النقابات المهنية التي ركزت على الأجرة وقد خلقت عدة طرق لزيادة الإنتاجية ونظام المكافآت والعقوبات لتحسين الأداء.²

نموذج العلاقات الإنسانية:

ظهر هذا النموذج من خلال الدراسات والأبحاث التي قام بها "إلتون مايو" وجماعته في جامعة هارفرد في هرتورن عام 1927 لقد قاموا بعدة تجارب لتحليل أثر البيئة والمتغيرات فيها على إنتاجية العامل، مثل تجربة الإضاءة وفترات الراحة وغيرها ، مما أدى الوصول إلى:

- ان زيادة الإنتاج لم تكن بسبب عوامل البيئة المتغيرة وإنما لأن الإدارة تهتم بالعاملين وتراعي رغباتهم وشعورهم.

- أن هناك تعاون بين الأفراد في العمل وبشكل جماعي.

¹مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص20

²علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان -، 2003، ص 20-21

- كان للمجموعات الضاغطة أثر كبير في الإنتاج.
- أهمية كبيرة للعلاقات الانسانية الجديدة ولوحظ ارتفاع في الناحية المعنوية لدى الأفراد.
- أن ما يحفز الأفراد للعمل ليس بفعل العامل الاقتصادي وحده وإنما العامل الاجتماعي أيضا.

مرحلة تطور حركية وميكانيكية صيانة الأفراد

في بداية الثلاثينيات تغيرت كثير من العوامل السياسية التي أدت إلى ظهور تشريعات وقوانين تتعلق بالأفراد العاملين كتحديد ساعات العمل والأجور والاختبار والتعيين ونظام الحوافز وغيرها. كما أصبح للدولة دور في عملية توصيف الوظيفة وتحليل العمل بالإضافة إلى النقابات المهنية التي ظهرت في هذه الفترة والتي كان لها الأثر الأكبر في المفاوضات بين العاملين وأرباب العمل لزيادة الأجور وحل مشاكل العمال وتحسين ظروفهم.¹

حاجات الأفراد في البيئة المتغيرة

لقد توسعت وظائف إدارة الأفراد في الخمسينات حسب حاجة المنظمات ، أما في الستينات والسبعينات فقد أدت الظروف الاقتصادية المتغيرة والتكنولوجية المتطورة إلى تغير في حاجة المنظمات وقيم الأفراد حيث ظهر نموذج الموارد البشرية والذي يتصف بالخصائص التالية :

- ظهور دور كبير لإدارة الموارد البشرية في توقع التغيرات التي تحدث ومحاولة السيطرة عليها.

- ظهور التشريعات المتعلقة بالرفاهية والمتعلقة بالخدمات الصحية والأمن الصناعي.

- الاهتمام بالتخصصات المختلفة في إدارة الأفراد.

- التركيز على الجوانب الاجتماعية للأفراد العاملين.

- التركيز على دوافع حاجات الأفراد لتطوير الإنتاج.

¹علي محمد رابعة، نفس المرجع، ص 22-23

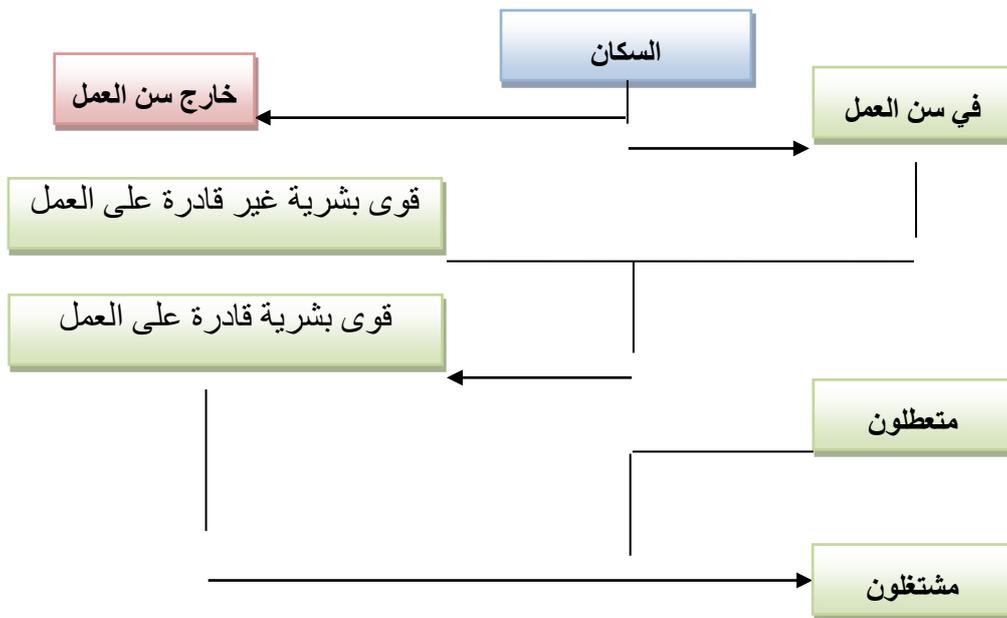
•تطويق طرق الاختيار والتعيين على أسس علمية كما ظهر جليا في اختبارات الذكاء و اتباع الطرق الإحصائية في تقويم الأداء.(5)

المطلب الثالث : مفهوم الموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية

*مفهوم الموارد البشرية

إن الموارد البشرية تشير إلى السكان في المجتمع ، ويمكن توضيح علاقات التقارب والتباعد بين السكان وكل من الموارد البشرية الاقتصادية وغير الاقتصادية وكذلك ما يدخل منها في القوى العاملة وما لا يدخل في الشكل التالي : (6)

العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ،2004ص5.

*مفهوم إدارة الموارد البشرية(ادارة الأفراد): لها عدة تعاريف نذكر منها :

- يمكن تعريفها على أنها: النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى

العاملة وتوفيرها بأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.¹

- هي جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما والقادرين على العمل ويرغبون فيه مقابل أجر معين خلال فترة زمنية معينة.²

- ويمكن تعريفها أنها عبارة عن إحدى وظائف منظمة الأعمال التي تتأثر بمختلف جوانبها بعناصر البيئة الخارجية، والتي تؤثر بدورها في تصميم الهيكل التنظيمي وفي فعاليات وأنشطة إدارة هذه الموارد.

المطلب الرابع : أهمية و وظائف إدارة الموارد البشرية

أهمية إدارة الموارد البشرية:

- تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.
- تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.
- تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها ، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم.
- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على استقطاب أفضل

¹ علي محمد رابعة، نفس المرجع، ص 22-23

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2004 ص 53

- العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي في المدى الطويل.
- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون لا سيما في حالات الفصل ، أو عدم منح العلاوة أو الترقيات.
- إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.
- إن المعالجة الصحيحة والعادلة للمشاكل المحتملة الناجمة عن شتى المجالات لاختيار التعيين ، تقييم الأداء ، التدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل وتدني مستوى الأداء أو انخفاض إنتاجية¹.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى: وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية، ووظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.

*الوظائف الفنية :

وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية ، وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها ، تطويرها ، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

- تحليل، توصيف وتصميم الوظائف :معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص

¹د.هيثم علي حجازي وشوقي ناجي جواد، وظائف المنظمات، دار الأهلية للنشر والتوزيع،

الفردية للأفراد المناسبين لها.

- الاستقطاب والاختيار والتعيين: تحفيز المرشحين المناسبين على تقديم طلباتهم ، اختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة حسب تخصصاتهم ثم القيام بتعيينهم.
- تكوين وتطوير العمال :بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم و سلوكياتهم.

- توجيه وتحفيز العمال :بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد ، توجيههم إلى السلوك الإيجابي ، ومكافأتهم على أدائهم.

- تسيير المسارات الوظيفية :أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.

- تقييم أداء العمل :معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.

- نظام الدخل :مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستوى أدائهم.¹

*الوظائف الإدارية :

وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة، وتشمل التخطيط ، التنظيم ، الرقابة ، التوجيه والتحفيز، وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وسيتم التعرض لكل من هذه المهام بشيء من التوضيح:

1.التخطيط:هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات لتنفيذ هذه الأهداف ورغم كون الموارد البشرية عنصرا أساسيا للتخطيط الاستراتيجي إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من منظمة إلى أخرى.

¹حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 29-33

2. التنظيم: تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطات اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم ، كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة و واضحة ، وتشجع التعاون والمفاوضة ما بين الأفراد ، يمكن من تحقيق الرضا من ناحية ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وإلى تحقيق فعالية المنظمة من ناحية أخرى.

3. الرقابة: يمكن تعريفها على أنه نظام لتحليل ومراجعة العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقاً في الخطة كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها في التزام العاملين بشروط عملهم بالأداء والسلوك الإيجابي السليم ، ومن اكتشاف الفروق والقيام بالتعديلات لتصلحها. والرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية ومن الممكن أن تكون عملية وقائية (عن طريق التكوين والتوعية) وذلك بفضل التعريف بالقواعد والإجراءات وكذلك العقوبات والإجازات المترتبة عن احترامها أو عدم احترامها وتتضمن عملية الرقابة أربع مراحل هي:

- وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء.

- قياس الأداء الحقيقي.

- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد.

- القيام بالتعديلات اللازمة.

4. التوجيه والتحفيز: تضع المنظمة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثهم على العمل بشكل

صحيح ، حيث تقوم بتصميم الوظائف ، وضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل.

5. مسؤوليات إستراتيجية: وتتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد

من توفر خصائص وشروط نجاحها ، ويتطلب هذا الأمر من مدير معرفة إستراتيجية المنظمة وخططها بعيدة المدى.¹

المبحث الثاني: موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

تُعتبر إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية في نجاح أي مؤسسة اقتصادية، حيث تلعب دوراً محورياً في استقطاب وتوظيف الموظفين الموهوبين، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم على العمل بإنتاجية وكفاءة عالية، وخلق بيئة عمل إيجابية تُساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: مهام إدارة الموارد البشرية

تتمحور اختصاصات إدارة الأفراد في المؤسسة حول مختلف الجهود التي تبذلها هذه الأخيرة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ، انطلاقاً من المساهمة الفعالة في تحقيق مستوى الاستخدام الكامل للموارد البشرية المتوفرة والاستخدام الأمثل لها للمساهمة في زيادة الإنتاج وتنمية الدخل على المستوى الوظيفي ويمكن حصر هذه الجهود أو المهام في النقاط التالية :

- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين الاشخاص القادرين على العمل والراغبين فيه ، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم.
- توفير ظروف العمل الملائمة ، من أجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار للموارد البشرية.
- توفير الرعاية الضرورية والخدمات اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية.
- القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنيا ومعنوياً مع فتح مجال الترقية أمامهم.
- الاهتمام بالاتصال وتوفير المعطيات والمعلومات المفيدة ووسائل اتصال تمكن العمال من

¹حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 33-34-35

ايصال آرائهم وانشغالاتهم.

- الاحتفاظ بسجلات العمال منظمة وجاهزة وتحت الطلب.

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية

- مساعدة الإدارة العليا ، مجلس الإدارة أساسا ، في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية ، وفي تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والبرامج و استراتيجية المؤسسة في النمو والتطور .

- مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

- دعم الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية عن طريق نظام معلومات الموارد البشرية.

- تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

- التعرف على المشاكل المتعلقة بالأفراد وتحديد مواقعها وطبيعتها.

- التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الوصول إلى ما تتوقعه الإدارة العليا منهم.¹

ويمكن تلخيص دور إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

1. التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة:

- تقييم احتياجات المؤسسة من الموظفين من حيث المهارات والخبرات والأعداد.
- وضع خطط استراتيجية لجذب الموظفين المناسبين وتطوير مهارات الموظفين الحاليين.

¹ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 19-20،

- تحليل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، مثل معدلات التوظيف والاحتفاظ بالموظفين، واتجاهات الأداء.

2. التوظيف:

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة وجذب المرشحين المؤهلين.
- استقبال طلبات التوظيف وفرزها.
- إجراء مقابلات التوظيف وتقييم المرشحين.
- اختيار الموظفين المناسبين للوظائف الشاغرة.

3. الإدماج والتدريب:

- مساعدة الموظفين الجدد على الانسجام مع ثقافة المؤسسة وبيئة العمل.
- تصميم وتقديم برامج تدريبية للموظفين لتطوير مهاراتهم وخبراتهم.
- توفير فرص التعلم والتطوير المستمر للموظفين.

4. الأداء والمكافآت:

- تحديد وتقييم أداء الموظفين بشكل دوري.
- تقديم التغذية الراجعة للموظفين حول أدائهم.
- تصميم أنظمة مكافآت تُحفز الموظفين على العمل بإنتاجية وكفاءة عالية.
- الاعتراف بإنجازات الموظفين وتقدير مساهماتهم.

5. العلاقات مع الموظفين:

- خلق بيئة عمل إيجابية تُساهم في تحفيز الموظفين على العمل.
- حل النزاعات بين الموظفين.
- إدارة علاقات المؤسسة مع النقابات العمالية.
- ضمان الامتثال لقوانين العمل واللوائح ذات الصلة.

المطلب الثالث: العوامل المساعدة في تطور إدارة الموارد البشرية

1- تحسن المستوى التعليمي مع ظهور النقابات: مع التحسن الذي عرفه العامل اليدوي في مستواه التعليمي مع تطور الوضع الاجتماعي أصبح يستطيع متابعة التغيرات السياسية والاجتماعية التي تحدث حوله من خلال إدراكه للتطورات في أفكار الطبقة العمالية حيث أصبح واعيا بكرامته الشخصية وبقيمة عمله حيث سمحت له أفكار هذا الاتجاه بفهم أن التنظيم النقابي يقدم له وسيلة للدفاع الذاتي. مما مكنهم من الدفاع عن حقوقهم بأكثر من طريقة وبشكل جماعي مثل المقاومة السلبية ومقاطعة المصانع والإضرابات عن العمل. وبعد أن كان العامل لا يستطيع رد أوامر صاحب العمل أصبح اليوم يستطيع أن يسمع أفكاره للغير. كما شهدت نوعا من الديمقراطية في مجالات متعددة ، مثل تحديد الأجور والعطل وتناقص تصرفات طرد العمال لمجرد توقف النشاط.

2- تطور وتنظيم الصناعة: ومن جهة أخرى فالتطور الذي شهدته الصناعة الحديثة في هيكلتها جعل منها أكثر اتجاها نحو استقرار العمال ذوي التكوين وما تفرضه الصناعة حسب التقسيم العلمي للعمل ، من تكوين وتقديم بعض المعطيات حول المهام المختلفة للعامل.

3- تطور التكنولوجيا: لقد ساهم التطور التكنولوجي للآلات والصناعة بشكل عام في إظهار الدور الخاص بالعامل في المؤسسة أكثر فأكثر حيث لا يمكن اعتبار هذا الأخير كما كان في الصناعة بعد أن أصبح في إمكانه متابعة عدد من الآلات في نفس الوقت ، وبإدراك ما يمكن أن يحصل لها في حالة إهمال لها ، أو تأثيره سلبيا عليها ، وما لذلك من أثر معتبر على نتيجة المؤسسة ككل. فالمسؤول مطالب بتحسين مستوى عماله الثقافي والمهني ، والعمل على إبعاد نقص المعرفة لديهم عكس ما كان يحافظ عليه حتى لا يطالبون بأجر أعلى ، لأن الاختراعات الحديثة تستوجب إطلاعهم أكثر لمسايرتها واستعمالها الجيد في خدمة المؤسسة.

4- الاهتمام بمرادوية العامل: من أوائل من جلب الانتباه للصناعة بشكل كبير إلى العامل وارتباطه بالآلة كان **Taylor** وهو الأول الذي أظهر حجم المزايا التي يمكن تحقيقها من طرف المؤسسة بدراسة العامل مع الآلة كفرد، وليس فقط بأخذ العمال كجماعات. وجاء **Fayol** بدوره في نفس الفترة يدعم هذا الاتجاه بعمله المكمل لعمل تايلور، وقد لاحظ أن عمل المسؤول هو العمل على ضمان تكيف لأفراد المتعاونين في عمل معين.¹

المطلب الرابع : دور وظيفة الموارد البشرية على زيادة إنتاجية المؤسسة الاقتصادية

- هناك طرق محددة يمكن أن يظهر فيها هذا التأثير وتتمثل في:
- تخفيض التكلفة غير ضرورية للعمل الإضافي من خلال زيادة الإنتاجية أثناء العمل في الأيام العادية.
 - استبعاد الوقت الضائع للأفراد من خلال التنظيم الجيد للعمل.
 - الحد من تكلفة دوران العمل و الأفراد والبطالة من خلال ممارسة علاقات إنتاجية جيدة وخلق جو مناسب يساعد على زيادة رضا العمال.
 - تصميم نظام فعال للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت والناجمة عن الحوادث والإبقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات العاملين في أدنى حد.
 - تنمية وتدريب الأفراد بطريقة صحيحة لتمكينهم من تحسين قيمهم بالنسبة للمنظمة والإنتاج وبيع أفضل للسلع والخدمات ذات جودة مرتفعة وبأدنى حد من التكلفة.
 - تقليل التكلفة العادية لفقد الموارد من خلال التخلص من العادات والاتجاهات السيئة للعمل وشروط العمل السيئة التي تقود إلى الأخطاء وعدم الاكتراث.
 - تعيين أفضل الأفراد المتاحين على كل المستويات للحصول على أفضل ما لديهم ولتجنب

¹ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر،

الزيادة التي لا حاجة للمنظمة بها.

- الحفاظ على خاصية المنافسة وتوفير مناخ تحفيزي وتدعيمي للأفراد.

- تشجيع الأفراد وأداء آرائهم فيما يتعلق بزيادة وانخفاض التكاليف.¹

المبحث الثالث : علاقة إدارة الموارد البشرية بتحسين الإنتاجية

المطلب الأول : تأثير التوظيف والتعيين على الإنتاجية

تعد عملية التوظيف أحد أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة وذلك لتحديد حاجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا، فإنه لا بد لإدارة الموارد البشرية أن تقوم بعملية التوظيف التي تعني إجراءات الحصول على الموارد البشرية الفاعلة، التي ينجم عنها جلب عدد من الكفاءات التي يتوقع لها أن تؤدي الأعمال بفاعلية، وعند استقطاب الموظفين الجدد فإنه من الضروري مراعاة طبيعة سوق العمل مثل توفر المهارات.

التوظيف = الاستقطاب + الاختيار + التعيين .

1.التوظيف: عملية التوظيف recruitment هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط ، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها إجراء المفاضلة بين الأفراد وفقا للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه. وتتضمن عملية التوظيف ثلاثة عناصر أساسية هي : الاستقطاب والاختيار والتعيين.

2.الاستقطاب: الاستقطاب هو البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم، واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل. ويعرف أيضا بأنه عملية خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة من سوق العمل وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف بالمؤسسة.

¹منتدى الموارد البشرية WWW.HRDISCUSSION.COM

3.الاختيار: الاختيار يمثل الخطوة الثانية بعد عملية الاستقطاب، وهو أيضا الخطوة السابقة مباشرة لصدور قرار التعيين. ويمكن أن نعرف عملية الاختيار أو "الانتقاء" بأنها: العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم إجراء الاختبارات اللازمة والمقابلات، وتعيينهم في نهاية الأمر. وكذلك يمكن أن نعرف عملية الاختيار بأنها: العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة.

4.التعيين: التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل تبدأ من الاستقطاب .. ثم عملية الانتقاء، وأخيرا التعيين.

ولهذه العناصر أثر كبير في تحسين الإنتاجية تتمثل في :

-أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، حيث أن هذه العملية بما سيتبعها من فرز المصادر الأفضل والأقرب، وكذلك عملية الاختيار الفعلي ستقود في النهاية إلى الحصول على الكفاءات الفعالة.

--الاستقطاب الجيد هو العمل الذي يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة. وكلما تعددت أساليب البحث عن الكفاءات كلما اتسعت قاعدة المتقدمين، وأصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأفضل من المتقدمين كما ونوعا.

-تتيح هذه المصادر للمنظمة فرصة للتقدم أو التطور عن طريق السماح بدخول مهارات ومعارف جديدة لم تكن موجودة مسبقا.

-إقامة علاقات تعاونية مع جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات تقليدية وغير ملائمة في المؤسسة.

-إدخال طرق وأساليب صناعية جديدة يمكن للمنظمة أن تستفاد منها. (خالد، 2017)

المطلب الثاني: تأثير التدريب والتطوير على الإنتاجية

التدريب والتطوير: التدريب هو اكتساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العلمية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية، لذلك فالتدريب وفق وجهة النظر هذه يركز على اكتساب العاملين المهارات المرتبطة بوظائفهم أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم. أما التطوير فيتمثل في الجهود المبذولة لإكتساب العاملين القابلية التي يحتاجونها مستقبلا ووفق التصورات للمتغيرات البيئية والتكنولوجية، لذلك فإن عملية التطوير هي عملية إستراتيجية لا تتوقف على اكتساب مهارات للوظائف الحالية فقط وإنما لابد من الاعتماد على رؤية المدير الإستراتيجية للوظائف المستقبلية والتي تقتضي على المنظمة العمل كفريق متكامل يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية والتوزيع في المهارات و الإمكانيات . (سهيلة، 2006)

ونستطيع القول بأن أثر التدريب على المنظمة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية يتمثل في تحقيق أهدافها المسطرة التي تسمح لها باحتلال مكانة بين باقي المنظمات المنافسة و الوصول إلى أكبر إنتاجية ممكنة وذلك من خلال: (محمد م.، 2016)

- النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع: فالتدريب وسيلة مهمة لتنمية القدرات والمهارات البشرية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج كما ونوعا.
- التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة: لأن العامل المدرب يكون أقدر في استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبة .
- تخفيض الحوادث والإصابات بين العمال: نتيجة فهمهم لطبيعة العمل وسير حركة الآلات.

- تقليل الحاجة إلى الإشراف: لأن العامل المدرب لا يحتاج إلى إشراف محكم ومستمر، وبالتالي فالتدريب يساهم في تقليل عدد الوظائف الإشرافية اللازمة مما يساهم في تقليل تكلفة هذه الوظائف.
 - تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات: لأن تدريب العامل يساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.
 - رفع مستوى جودة الإنتاج: فبرامج التدريب الجيدة تساهم في تحسين طريقة وأسلوب العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبائن .
 - رفع الروح المعنوية: إن معرفة الفرد العامل بكيفية انجاز عمله وإتقانه له تؤدي إلى زيادة الاهتمام بالعمل وإلى التقليل من معدلات الغياب ودوران العمل .
 - صقل مهارات ومعارف الأفراد العاملين: في جميع المستويات الإدارية، ومن أجل رفع مستوى أدائهم، وكل هذا من أجل رفع وزيادة الإنتاجية في المنظمة.
 - زيادة ثقة العاملين وولائهم للمنظمة: باعتبارهم العنصر الهام والأساسي من أجل رفع الإنتاجية .
 - الاستخدام الأمثل للموارد المادية مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية .
- إن لبرامج التدريب والتطوير المبنية على الأسس العلمية فوائد كثيرة تتجاوز ما ذكر أعلاه، مما يدفع الإدارة إلى ضرورة تبنيها و الأخذ بها لأنها تساهم وبشكل فعال وثابت في رفع و تحسين إنتاجية المنظمات .

المطلب الثالث: تأثير التحفيز وتقييم الأداء على الإنتاجية

1. التحفيز: تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق أهداف المؤسسات المختلفة، وتؤدي للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء الوظيفي، وكسب ولاء وانتماء العاملين بالمنظمة كما تعتبر كذلك "أحد العناصر المهمة التي تدفع البشر إلى الإبداع والعطاء، ومن دونها يموت

الطموح". كما يعرفها "السلمي" بأنها: "مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء، حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد . (محمد بن سعد، 2020) ويعتبر الحافز أيضا بأنه" :العائد الذي يحصل عليه الموظف نتيجة للتميز في الأداء، فالموظفون يحتاجون دائما لتقديم العديد من الحوافز والمكافآت لهم لرفع أدائهم وشعورهم بالرضا." (خديجة، 2019)

تستخدم الحوافز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الفرد وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة ووتيرة معينة، ولتحقيق أهداف تحدها المنظمة انطلاقا من ارتباطها بأهداف الشخص من خلال سلوكه الفردي وفي مجموعته أو محيطه الاجتماعي المادي، وهي عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة، لتوجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة. (نجاح، 2015)

تأثير التحفيز على الإنتاجية :

- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد المؤسسات من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الإختيار السليم للحافز يؤدي إلى دفع العاملين لزيادة الإنتاج وتحسين نوعه.
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين، طاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام، ما يؤدي إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص منها .
- تعمل نظم الحوافز على تحسين الوضع المادي، الاجتماعي والنفسي للفرد العامل ما إن ارتبطت بمصالحه بمصالح المنظمة، كما تعمل على تحقيق الاقتصاد في الوقت والجهد.

- تؤدي نظم الحوافز إلى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظم العمل تتحرك بانسجام، حيوية وتطور. (زهية، 2021)
- تعمل الحوافز على التقليل من مشاكل العمل، الغياب، دوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات مما يؤدي إلى خلق استقرار في موارد المؤسسة البشرية، ووضوح استقرار أهدافها على المدى القصير والبعيد .
- تساهم الحوافز في خفض التكاليف، ورفع الإنتاجية وتحسين الخدمات المقدمة من طرف الإدارات. (هيثم، 2007)
- تعمل الحوافز المورد البشري على تحمل المسؤولية، والتي تعتبر من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المرجوة. (عبد الحميد ع.، 2009)

2.تقييم الأداء: تعد عملية تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعن طريق هذه العملية تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات، والبرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسة التوظيف، أو برامج و سياسات التدريب وتطوير ومتابعة العاملين.

وعلى مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة يتعرفون من خلالها على نقاط القوة و الضعف خاصة عند إعلامهم عن نتائج تقييم الأداء من قبل المنظمة، وعن طريقها تتمكن المنظمة من تطوير نقاط قوتهم ومعالجة نقاط ضعفهم.

و يقصد بتقييم الأداء " تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا. (نصرالله، 2002)

تأثير تقييم الأداء على الإنتاجية:

- تكمن أهمية تقييم أداء الموارد البشرية العادل بالنسبة للمؤسسة، في كونها تحافظ على توازنها من خلال الحصول على رضا العاملين لديها ما ينعكس على ربحية المؤسسة .

- تعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية أيضا بمثابة اختيار الحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة، بابتعاد العوامل المؤثرة الأخرى يعتبر دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين، تعيينهم وكذا تقييم البرامج التدريبية لمعرفة مدى استفادة العاملين منها، عن طريق تحديد الثغرات والعمل على تفاديها والقضاء عليها في البرامج التدريبية مستقبلا. (محمد ن.، 2014)

- تقوم الموارد البشرية بتأدية الأعمال التي يرغبون فيها بشكل أفضل، وهناك تقديرات بأن مشاكل الأداء هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين اهتمامات الموارد البشرية وقدراتهم وبين الوظائف التي يكلفون بها، لذا تعتمد زيادة فرص الأداء على القدرة في التوفيق بين اهتمامات الموارد البشرية والعمل المطلوب.

- تتيح نتائج تقييم أداء الموارد البشرية التعرف على العادات و الإتجاهات التي تؤثر على الأداء، وبالتالي إقناع الموارد البشرية بضرورة الإقلاع عنها وإحلال قيم مساعدة على الانضباط مدعمة للحاجة على الإنجاز. (كوثر، 2018)

ملخص الفصل

لقد 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 بالإستثمار في العنصر البشري وتنمية قدراته الإبداعية, وعلى هذا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها عملية مستمرة تتكون من عمليات هدفها رفع الأداء و تحسين الإنتاجية وذلك بقيامها بمجموعة من الوظائف, كما يساهم المورد البشري وبقوة في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الأرباح .

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية
مؤسسة سونلغاز

مقدمة:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول ، سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد الاستثمار في راس مال البشري في مؤسسة سونلغاز توزيع الكهرباء والغاز بسعيدة ، حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي الذي يهدف إلى الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة. لدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات المتوفرة من وثائق المؤسسة إضافة إلى ما قمنا به من استقصاء الآراء حول موضوع تقييم أداء الأفراد بواسطة استبيان موجه لموظفي المؤسسة بمختلف مستوياتهم ووظائفهم.

ولأهمية هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى مبحثين على التوالي:

- المبحث الأول: "الإطار التحليلي لمؤسسة سونلغاز".
- المبحث الثاني: "تحليل الاستبيان"

المبحث الأول: الإطار التحليلي لمؤسسة سونلغاز

تقديم عام للمؤسسة

عرف العالم تطورات تقنية وتحولات اقتصادية واجتماعية جذرية دفعت بالمؤسسات إلى إدخال إصلاحات على أنظمتها التسييرية وهيكلها القاعدية، والاهتمام أكثر بمواردها البشرية قصد التلاؤم مع المحيط الاجتماعي ومؤسسة سونلغاز واحدة من هذه المؤسسات.

أولاً: نبذة تاريخية عن المؤسسة.

لقد برزت أهمية الصناعة في الجزائر في أوائل الأربعينات، ومن أبرزها استغلال الكهرباء والغاز في تلك الفترة من طرف المستثمرين الفرنسيين الخواص، حيث كان إنتاج وتوزيع الكهرباء من مسؤولية مؤسسة "ليون" وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية كانت سياسة الحكومة الفرنسية انتهاز التنمية الاقتصادية في الجزائر، حيث أرادت أن تقوم بانجازات كبرى بعدما كان الاقتصاد الفرنسي في حالة متدهورة نتيجة الحرب، وهذا ما جعل الحكومة الفرنسية آنذاك تقوم بمجهودات كبيرة كي تبعث روح التنمية الاقتصادية من جديد، فقامت بتطبيق القانون 628/46 المؤرخ في 1946/04/08 والمتضمن تأميم المؤسسات الخاصة وتقديم تعويضات لمؤسسة الكهرباء الفرنسية EDP، كما خضعت الجزائر لنفس الأمر في جوان 1947 حيث ظهرت مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA. (يخلف،، 2007، صفحة 125)

غداة الاستقلال، قررت الدولة الجزائرية استرجاع مؤسساتها التي كانت تحت السيطرة الفرنسية وشرعت في تسخير جهودها لإعادة تنظيم اقتصادها والاستعداد الكامل لتلبية حاجات المجتمع الجزائري، وفي 31 ديسمبر 1962 بناء على القانون 175/62 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 قررت بقاء EGA والمحافظة على نظامها القانوني كمؤسسة عمومية وهي بذلك من أقدم المؤسسات الجزائرية.

وفي جويلية من سنة 1969 تم إجراء تعديلات متضمنة في الأمر 59/69 المؤرخ في 28 جويلية 1969 والمنشور في الجريدة الرسمية في 1 أوت 1969 المتضمن إعلان حل المؤسسة العمومية لكهرباء وغاز الجزائر وقرر إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز - وكانت من بين صلاحياتها الأساسية: احتكار الإنتاج، النقل والتوزيع، الاستيراد والتصدير للطاقة الكهربائية .

وفي سنة 1983 تم إنشاء ستة مؤسسات لانجاز الاستثمارات التي برمجت في المخطط الوطني (سنة 1978) الخاص بتوفير الكهرباء والغاز عبر كامل التراب الوطني وهي:

1. Entreprise National de Réalisation des Canalisations du Gaz

(مختصة في إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز)

2. Montage des Infrastructures et Installation électrique

(مختصة في أشغال توليد الكهرباء)

3. Entreprise National de Fabrication d'Appareils de Mesures et de

Contrôle (مختصة في إنتاج العدادات ومعدات لقياس والمراقبة)

4. Entreprise Nationale des Travaux d'Electrification Rurale

(مختصة في تركيب أسس الكهرباء)

5. Entreprise Nationale des Travaux de génie civil

(مختصة في أشغال الهندسة المدنية)

6. Montage industrielle (مختصة في التركيب الصناعي)

في سنة 1991 تغير نمط مؤسسة سونلغاز إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري حيث أن المرسوم التنفيذي رقم 475/91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 ينص على: "تحويل الطبيعة القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري"

وفي سنة 1995 جاء التأكيد على طبيعة سونلغاز في المرسوم التنفيذي رقم 280/95 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وأنها تحت مسؤولية وزير الطاقة. وفي سنة 2002: جاء المرسوم الرئاسي رقم 195/02 الصادر بتاريخ 01 جوان 2002 ليثبت الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ-SPA والمتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة: سونلغاز شركة ذات أسهم.

يقع مقر المديرية العامة للمؤسسة بالجزائر العاصمة، ويمكن أن يحول إلى مكان آخر من التراب الوطني الجزائري كما تنص عليه المادة 4 من القانون الداخلي للمؤسسة على أن رأسمالها يبلغ: 150 مليار (د.ج) موزعة على 150 ألف سهم قيمة كل سهم واحد مليون (د.ج) تحررها وتكتبها الدولة الجزائرية دون سواها. كما أن مؤسسة سونلغاز كانت مرشحة ابتداء من سنة 2005 لتكون من خمس مؤسسات الأوائل في بلدان البحر الأبيض المتوسط، وهي مؤسسة يحكمها القانون التجاري في علاقتها بالزبائن والقانون الإداري في علاقتها بالدولة.

في سنة 2006: إعادة التنظيم الهيكلي لسونلغاز في إطار إستراتيجيتها في إعادة المركزية المتعلقة بمهامها الأساسية والترقية الصناعية قامت مؤسسة سونلغاز بوضع تنظيم هيكلي حديث، حيث نظمت هذه الأخيرة عددا من النشاطات المحيطة تحت شكل وحدات كل وحدة لها جهة معينة، وبهذا قسمت سونلغاز إلى أربع وحدات رئيسية هي: الوحدة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالشرق، الوحدة الجهوية للجزائر الوسطى، الوحدة الجهوية لتوزيع الوسط، إضافة إلى الوحدة الجهوية بالغرب الذي مقرها بولاية وهران (والتي تضم:

بلعباس، تلمسان، عين تموشنت، معسكر، بشار، أدرار،... سعيدة) هذه الأخيرة تمثل مكان إجراء الدراسة الميدانية.

➤ أهمية سونلغاز:

تعتبر سونلغاز من أهم المؤسسات الوطنية قياسا للقطاع الذي تعمل فيه حيث يمس نشاطها أغلب السكان ويغطي معظم التراب الوطني كما تأتي في المرتبة الثالثة بعد سونطراك ونفطال.

لقد لعبت "سونلغاز" على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية فمساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج التنمية الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز، التي سمحت برفع التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97%، ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 37%.

وتطمح "سونلغاز" أن تغدو مؤسسة تنافسية تقوى على مواجهة منافسيها، وأن تكون من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

ثانيا: التعريف بالمؤسسة.

تعتبر المديرية الجهوية سعيدة صورة مصغرة للمديرية العامة لغرب وهران لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل، وهذا حسب الشروط الموكلة إليها، والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات.

الجدول رقم (3): بطاقة تعريف المؤسسة

SONALGAZ	المؤسسة
05 أحمد مدغري بسعيدة	المقر الاجتماعي
1974 (المؤسسة الأم)	تاريخ الإنشاء
DA 25000000	رأس المال الاجتماعي
توزيع الكهرباء والغاز	مجال النشاط

(المصدر: وثائق المؤسسة.)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها

أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بسعيدة. (المصدر: وثائق المؤسسة.)

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بسعيدة



1. **مدير التوزيع:** يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز حيث يقوم بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز.

2. **أمانة المدير (السكرتارية):** (وثائق المؤسسة).

كما يدل عليها اسمها فهي تمثل مصدر جد مهم من أجل مساعدة المدير على إدارة جيدة لأعماله.

وهي تتكلف بالمهام التالية:

✓ المراسلات والبريد (الموارد والمصالح).

✓ تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.

✓ طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

3. **المكلف بالأمن الداخلي:** وهو مكلف بالأمن الداخلي دوره هو التقليل من الحوادث وحفظ الأمن سواء الأمن الداخلي أو الخارجي.

4. **مكلف بالشؤون القانونية:** وهو الممثل الوحيد والقانوني من أجل الدفاع عن المؤسسة أمام القضاء حول مختلف النزاعات القضائية التي يمكن أن يواجهها.

5. **المكلف بالأمن الصناعي:** بمساعدته يأتي ضمان العمال المسبق حول حوادث العمل وتحسيسه الدائم والمستمر حول مخاطر الغاز والكهرباء، والقيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية والأمن والعمل بجلب والوسائل الأمنية الحديثة، وحصص تحسيسية للإعلام والنوعية الخاصة بالعمال حول احترام قواعد الأمن.

6. **قسم المالية والمحاسبة:** ويعتبر المحور الأساسي للمركز لما يقوم به من تسيير شامل للبرامج لأشغال السنوية للمركز، وإعداد الميزانية السنوية العامة، والموازنات التقديرية، وهم مكلفين بتقديم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في إطار الأشغال الموكلة إليهم.

7. **قسم المكلف بالاتصالات:** ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الإشهار والإعلام، كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.

8. **قسم استغلال الكهرباء:** ويقوم باستغلال الشبكات وتسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.

9. **قسم استغلال الغاز:** ويهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.

10. **قسم الإدارة والصفقات:** يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتنائها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة إلى الزبون.

11. **قسم الموارد البشرية:** يقوم هذا القسم بدفع مستحقات الموظفين الاجتماعية ووضع التقديرات الخاصة التي تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك التدريب، الأجور، الترقية، القاعد،...

12. **خلية المراقبة والتفتيش:** حيث يقوم هذا القسم بمراقبة و السهر على تطبيق الإجراءات القانونية لدى جميع الأقسام.

13. **قسم الدراسات التقنية للأشغال:** تتكلف هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة.

14. قسم استغلال نظام المعلوماتية: ويقوم ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز وإدخال المعلوماتية على أعمال المديرية وضمان العمل الجيد لكل حواسيب ووسائل عمل المديرية.

15. مصلحة الوسائل العامة: وهو القسم الخاص بتموين كل الفروع الأخرى بالتجهيزات والوسائل المختلفة التي تدخل في عملية الاستغلال بتوفير المكاتب، السيارات التي تعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها الموظفون، معدات العمل، أجهزة الإعلام للعمل بشكل دائم.

16. قسم العلاقات التجارية: هذا الفرع هو الخط الأول والأكثر ديناميكية داخل المؤسسة والذي يستقبل زبائن أكثر ويقدم خدمات أكثر في مجال الصيانة، الوصل، والمكلف أيضا ب:

- إعداد الفواتير من أجل الزبائن المشتركين في شبكات الغاز والكهرباء.
- إحصاء المبيعات وإعداد التقارير حول تطور عدد المشتركين.
- وصل المشتركين الجدد.

17. مصلحة التخطيط الكهرباء و الغاز: يقوم هذا القسم بالتخطيطات اللازمة لشبكات الكهرباء و الغاز سواء كانت مبرمجة أو تلقائية.

ثانيا: مهام مؤسسة سونلغاز.

- ✓ إنتاج، نقل، توزيع وبيع الكهرباء في الجزائر والخارج.
- ✓ نقل الغاز لسد احتياجات السوق الوطنية.
- ✓ توزيع وبيع الغاز في الجزائر وخارجها.
- ✓ دراسة تنمية وتطوير كل أنواع الطاقة (الشمسية مثلا).

يتعين على مؤسسة سونلغاز في إطار موضوعها ومهمتها كمرقق عام ما يأتي:

- ✓ تقوم بإنتاج الطاقة الكهربائية ذات الجودة ثم نقلها وتوزيعها.
 - ✓ تقوم بالتوزيع العمومي للغاز مع احترام شروط النقل وبأقل تكلفة.
 - ✓ تخطيط البرامج السنوية وتنفيذها.
 - ✓ تقوم بالتمويلات الضرورية لتنفيذ المشاريع.
 - ✓ تحدد المخططات الرئيسية لتطوير الهياكل القاعدية الكهربائية لمجال نشاطها.
 - ✓ تضع تصورات لكل المنشأة والتجهيزات أو الهياكل القاعدية الضرورية لأداء مهامها.
 - ✓ تعد السياسة التجارية وتنفيذها وفقا لدفتر الشروط العامة.
 - ✓ تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات ولا سيما منها برامج التسيير الكهربائي والتوزيع العمومي للغاز.
- كما يمكن أن تقوم سونلغاز زيادة على ذلك بما يلي:
- ✓ تتجز بصفة مباشرة أو غير مباشرة كل الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية والمالية التي لها علاقة بموضوعها.
 - ✓ تشتري أو تشغل أو تودع كل براءة اختراع أو طريقة صنع مرتبطة بموضوعها.
 - ✓ تطور كل شكل من أشكال تطوير الزبون وتقديم الإرشادات إليه.
 - ✓ تنفذ وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما وفي حدود صلاحياتها، وكل العمليات المتعلقة بموضوعها بصفة مباشرة أو بصفة غير مباشرة والتي من شأنها تشجيع تنميتها.

المبحث الثاني: تحليل البيانات:

تمهيد :

قمنا في بحثنا هذا بتحديد ودراسة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الانتاجية بالمنظمات ، وسنتناول في هذا الفصل الدراسة الميدانية لمعرفة مدى تأثير الموارد البشرية على الإنتاجية بمؤسسة سونلغاز ، لتحقيق أهداف ونجاح هذه الدراسة قمنا بتصميم استمارة الإستبيان التي تتضمن ثلاثة محاور محور حول نشاط التعيين وتحليل الأعمال ومحور حول الحوافز والأجور والمحور الأخير حول المعلومات الشخصية ، كما أخذنا ببعض آراء الأساتذة في كيفية إعداد هذه الاستمارة ، تمت عملية توزيع مجموعة من الاستبيانات على موظفي المؤسسة، لأخذ بآراءهم حول موضوع دراستنا ، ثم قمنا بجمع المعلومات المطلوبة التي أجريناها في الدراسة ثم تحليل نتائج الإستبيان والتعليق عنها والتأكد من مدى صدقها و اختبار الفرضيات و ذلك بإستخدام برنامج spss.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة الميدانية

الفرع (1): الإطار العام للدراسة

أولا : مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع الأفراد والأشياء التي تكون موضوع مشكلة البحث ، ولقد كان مجتمع البحث الذي تعرضنا له في دراستنا موظفي الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي ورقلة ، وباعتبار أن حجم المجتمع الدراسة اخترنا طريقة العينة العشوائية ، علما أن عدد العمال الدائمين هو 50 موظف والمتعاقدين 60 موظف . ثانيا: مجالات الدراسة

تتطلب أي دراسة ميدانية وضع حدودها ومجالاتها، وتمثلت مجالات دراستنا في المجال البشري ، المكاني ، الزماني

1-المجال البشرية : أجريت دراستنا المنهجية تحت عنوان إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة (مؤسسة سونلغاز سعيدة) البالغ عددهم الإجمالي 110 موظف.

2-المجال الزماني: أنصب موضوع إهتمام دراستنا على موظفي مؤسسة سونلغاز ولاية سعيدة ، حيث قمنا بزيارة إلى المؤسسة وذلك من أجل إجراء الدراسة الإستطلاعية في يوم 03 جوان 2024 حيث شملت دراستنا مرحلتين :

المرحلة الأولى في 03 جوان 2024 قمنا بإجراء دراسة استطلاعية شاملة حول المؤسسة من خلال التعرف على مختلف مصالحها وموظفيها وهيكلها التنظيمي . **المرحلة الثانية في 05 جوان 2024** في هذه المرحلة قمنا بالنزول إلى الميدان من أجل توزيع استمارة الإستبيان وإجراء المقابلة ، حيث قمنا بتوزيع استمارات الإستبيان في يوم 5 جوان ثم إعادة جمعها في يوم 7 جوان ، أما المقابلة فقد تضمنت طرح مجموعة من الأسئلة الداعمة لأسئلة الإستبيان فكانت يوم 8 جوان حيث طرحنا الأسئلة على رئيس مصلحة المستخدمين.

- 3 المجال المكاني: تتمثل الحدود المكانية لدراستنا في مؤسسة سونلغاز ولاية سعيدة.

ثالثا: حجم العينة ونوعها

يبلغ حجم العينة المستخدمة في دراستنا 35 موظف بالنسبة إلى مجتمع الدراسة الذي يتكون من 110 موظف، فيما يخص نوع العينة هي عينة عشوائية بسيطة.

الفرع (2) : مصادر ومقاييس متغيرات الدراسة :

أولا : مصادر الدراسة

مصادر أولية: وهي تتمثل في جمع البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة من خلال تطوير والمتغير التابع المتمثل في نشاط التعيين وتحليل الأعمال. نموذج الإستبيان الذي يتناول خصائص العينة ومتغيرات الدراسة المستقلة المتمثلة في الحوافز

- خبابة حسان : إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية،

رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) جامعة باتنة ، 1996.

- بن عنتر عبد الرحمن : من أجل تحسين الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية ، مداخلة مقدمة لليوم الدراسي حول الإنتاجية وعقلانية تسيير الموارد البشرية في

المؤسسة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2002

ثانيا : مقاييس متغيرات الدراسة

1- الحوافز والأجور: سوف نقيس هذا المتغير من خلال المفردات التالية :

- الترقيات في المؤسسة
- تحسين الوضع الوظيفي
- مزايا المشاركة في دورات تدريبية
- التكليف بعمل قيادي
- شهادات التقدير
- الأجور

•.العلاوات

•.التأمينات الصحية والمعاشات

•. المكفآت

2نشاط التعيين وتحليل الأعمال: سوف يتم قياس هذا المتغير من خلال المفردات التالية :

مدى بالإنتماء والعضوية في المؤسسة

. الإرتباط الداخلي إتجاه مؤسسة .

. مدى القدرة على تحمل المسؤولية .

. الإهتمام بمستقبل المؤسسة .

. مقدار الجهد المبذول لإنجاح عمل المؤسسة .

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع (1): أدوات جمع المعطيات

لقد إعتدنا في دراستنا هذه على أداة الإستبيان التي تتكون من ثلاث محاور المحور الأول

حول نشاط التعيين وتحليل الأعمال ويتكون من إثناء عشر سؤال والمحور الثاني كان حول

الحوافز والأجور يتكون من ثمانية عشر سؤال أما المحور الأخير يتكون من خمسة أسئلة

حول المعلومات إضافة إلى الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت

موضوعنا . الشخصية .إضافة إلى الإستبيان إعتدنا كذلك على المقابلة والملاحظة كأداتين

لمساعدة الإستبيان،

الأدوات الإحصائية

إعتدنا في دراستنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية لوصف خصائص عينة الدراسة

ووصف متغيراتها و اختبارها على النحو التالي - :

أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك من أجل وصف خصائص مفردات عينة الدراسة لاستخراج

النسب المئوية و التكرارات

أساليب الإحصاء الوصفي : كقياس النزعة المركزية والتشتت لوصف استجابة مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة حيث سوف يتم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أساليب الإحصاء الاستدلالية : لاختبار فرضيات أي لاختبار تأثير المتغير المستقل في التابع (تأثير الحوافز والأجور على نشاط التعيين وتحليل الأعمال) ، حيث سوف يتم استخدام أسلوب سييرمان (مصفوفة الارتباطات) لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وكذلك استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى لاحتساب قيم T المعنوية (إحتمالية الاختبار) احتساب معامل الاعتمادية لمقياس الدراسة باستخدام طريقة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس حيث سوف يتم استخدام معادلة ألفا كرومباخ

الفرع (2): المعالجة الإحصائية

وذلك من خلال تفريغ البيانات المرتبطة بالاستبيانات الخاصة بالدراسة ومن ثم استخدمنا برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss النسخة 19 وذلك من خلال:

1 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

2 اختبار تحليل التباين الأحادي

3- ANOVA WAY ONE مصفوفة الارتباط سييرمان

4- صدق و ثبات الإستبيان :ونقصد به أن يعطي هذا الإستبيان نفس النتائج لو تم إعادة

توزيعه على عمال الفئة المدروسة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، ويكون ذلك من خلال معامل ألفا كرومباخ - .

معامل ألفا كرومباخ :

وهو من بين الطرق المستخدمة لتقييم الثقة والثبات في القياس ويتميز بدرجة من الدقة من حيث قدرته على قياس درجة التوافق أو الاتساق فيما بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم.

الجدول (2) : الموالي يوضح ثبات الإستبيان المقدم في الدراسة

عدد الأسئلة	المعامل	النسبة %
30	0,939	93,9%

المصدر : من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 93,9%، حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات ، وهذا يعني أن هناك

استقرار بدرجة عالية في نتائج الإستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

الفرع (1): منهجية الدراسة (الإحصاءات الوصفية):

خصائص عينة الدراسة

يتحدد مجتمع هذه الدراسة التطبيقية في موظفي المؤسسة وتم توزيع الإستبيان على 50 فرد من أفراد العينة ، حيث تم استرجاع 40 إستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3) : يبين عدد الإستمارات الموزعة

النسبة	العدد	البيان
100%	50	عدد الاستمارات الموزعة
80%	40	عدد الاستمارات المسترجعة

الجدول (4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
62,9%	22	ذكر
37,1%	13	أنثى
100%	35	المجمع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

تشير النتائج الإحصائية المتعلقة بالمتغير الجنس في الجدول أعلاه بأن أغلب الموظفين من فئة الذكور التي تقدر بنسبة 62,9% بينما تمثل نسبة فئة الإناث بينما تمثل نسبة فئة الإناث 37,1% وهذا يعود إلى طبيعة العمل في المؤسسة ونقص تخصص الإناث في مجال الإدارة.

الجدول (5) : يوضح توزيع أفراد العينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	التكرار	فئة العمر
25,7%	9	من 20 - 30
68,6%	24	31-40
5,7%	2	أكثر من 41

تشير هذه النتائج المتعلقة بمتغير العمر إلى أغلب عمال المؤسسة كانت فئة (40-31) التي تحتل أكبر نسبة وهي، 68,6% ومن ثم تليها الفئة العمرية (-20 30) التي بلغت نسبتها 25,7%، هذين النتيجتين تدلان على أن الفئتين تبحثن عن المعرفة وإثبات القدرات من خلال إجاباتهم وتفاعلهم مع أسئلة الإستبيان.

الجدول(6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
65,7%	23	متزوج
34,3%	12	أعزب
100%	35	المجموع

يتضح من خلال هذه النتائج أن أغلب أفراد عينة الدراسة متزوجين ، حيث تبلغ نسبتهم 65,7% من النسبة أفراد العينة أما باقي النسبة تمثل فئة العزاب تبلغ ،34,3% وهذا يرجع إلى أن الأوضاع الإجتماعية للعمال مستقرة وأن الحوافز هي الأكثر فاعلية في أدائهم.

الجدول(7): يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة المدروسة.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
11,4%	4	متوسطة
48,6%	17	ثانوي

يتضح من الجدول أن النتائج الإحصائية المتعلقة بالمستوى التعليمي تدل على أن المستوى التعليمي لأغلب العمال هو ثانوي حيث كانت نسبته 48,6% في حين أن المستوى الجامعي لعمال المؤسسة يبلغ 40% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تستقطب أصحاب المستوى الثانوي لأن صاحب المستوى الجامعي يتجهون إلى العمل بالشركات.

الجدول(8): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الأقدمية في المؤسسة
17,1%	6	أقل من 5 سنوات
82,9%	29	أكثر من 5 سنوات
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

تشير النتائج في الجدول إلى أن أغلب عمال المؤسسة ذوي خبرة أكثر من 5 سنوات عمل في المؤسسة وهذا ما تشير إليه النسبة البالغة 92, %، أما النسبة الباقية تدل على خبرتهم أقل من 5 سنوات حيث تبلغ نسبتهم 17,1%. وهذا ما يدل على مهارة وخبرة العمال في التعامل وتقديم الخدمات لأفراد المجتمع .

الجدول (9) : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير نشاط التعيين وتحليل الأعمال

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أعتقد أن العمل الذي أقوم به يتناسب مع قدراتي ومؤهلاتي العلمية وخبراتي	2,4000	0,84714	8	مرتفع
2	أجد توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي أعمل معه	2,4857	0,78108	7	مرتفع
3	راضٍ وأقدر على تحمل المسؤولية	2,6571	0,68354	1	مرتفع
4	أنا راضٍ عن العمل الذي أقوم به	2,6000	0,65079	3	مرتفع
5	مستعد لأبذل جهد أكبر لإنجاح عمل المؤسسة	2,4000	0,81168	9	مرتفع
6	يهمني كثيرا مستقبل أحسن للمؤسسة	2,6571	0,68354	2	مرتفع
7	أعتبر نفسي عضو بناء وفعال في المؤسسة	2,5714	0,69814	4	مرتفع
8	أشعر بالأمن والإطمئنان في العمل	2,2857	0,78857	10	متوسط
9	أشعر بأن قدراتي ومهاراتي يستفاد منها كما ينبغي بالشكل الصواب	1,9714	0,92309	11	متوسط
10	أحس بالانسجام والاندماج مع العمل الذي أقوم به	2,5143	0,74247	5	مرتفع
11	المعارف والمهارات التي اكتسبتها كافية لاداء عملي بنجاح	2,5143	0,78108	6	مرتفع
12	أعتقد ان التدريب الذي حصلت عليه حسن من ادائي لعملي	1,9714	0,82197	12	متوسط
	المتوسط العام	2,4190	0,76775	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الجدول (10) : يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية حول الحوافز والأجور

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أعتقد ان الأجر الذي ألقاه مناسب بما أقوم به من أعمال وما أتحملة من مسؤولية	1,8286	0,82197	15	متوسط
2	الترقية تتناسب مع جهدي ومؤهلتي	2,2857	0,82503	4	متوسط
3	ارى طريقة منح مكافآت المردود الفردي والجماعي	2,5143	0,81787	2	مرتفع
4	إن الترقيات في المؤسسة عادلة بين جميع العاملين	1,7714	0,84316	17	متوسط
5	أرى ظروف العمل بالمؤسسة(الحرارة ، الضوضاء ، الإنارة ..إلخ)	1,8857	0,79600	13	متوسط
6	رأي في الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة(رحلات،مساعداات مالية ، هبات ..إلخ)	2,3143	0,71831	3	متوسط
7	حصلت على فرص للترقية	1,9714	0,82197	11	متوسط
8	أشعر أن المؤسسة تهتم بشهادات التقدير	1,8000	0,75926	16	متوسط
9	تهتم الإدارة بالجانب المعنوي لرفع الروح المعنوية	2,1143	0,90005	8	متوسط
10	تقدم المؤسسة علاوات عادلة بين العاملين	1,9714	0,82197	12	متوسط
11	وجود نظام التأمين الصحي والمعاشات يدفعني	2,2571	0,95001	6	متوسط

				للتمسك بالعمل أكثر	
متوسط	7	0,84515	2,1429	تحسين الوضع الوظيفي يشعرني بالراحة في العمل	12
مرتفع	1	0,64561	2,6286	تحسين ظروف العمل المادية يحفزني أكثر في العمل	13
متوسط	5	0,78857	2,2857	الأجر الذي أنقضاه يناسب عملي ويلبي إحتياجاتي	14
متوسط	10	0,83817	2,0571	التكليف بعمل قيادي يساعدي على تطوير نفسي في العمل	15
متوسط	9	0,86675	2,1143	مكفآت العمل الإضافي تدفعني للتمسك بالعمل	16
متوسط	18	0,75035	1,7143	أرى النظام المتبع في تقييم أدائي	17
متوسط	14	0,77242	1,8571	أنا راض على نتائج التقييم	18
متوسط	-	0,81014	2,0841	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

ثم

نقسم هذه القيمة على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية $(0,66=2/3)$ ثم نضيف لهذه القيمة أقل قيمة في المقياس (1) من أجل تحديد الحد الأدنى وهكذا يصبح طول الخلية كمايلي:

(من 1 إلى 1,66) منخفض ، (من 1,67 إلى 2,33) متوسط (من 2,34 إلى 3) مرتفع.

الفرع (2) : نتائج اختبار الفرضيات

اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لنشاط الإنتاجية

الجدول (11): يوضح نتيجة تحليل التباين بين المتوسطات لنظرة الموظفين لنشاط

الإنتاجية تبعا لمتغير الجنس

ANOVA

MP

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,018	1	,018	,061	,806
Within Groups	9,850	33	,298		
Total	9,868	34			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول نجد نتيجة تحليل التباين لمتغير الجنس بناء على قيمة sig وهي 0,806 هذه القيمة أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل فرضية العدم H_0 ونرفض الفرضية H_1 ومنه جنس المبحوثين لا يؤثر على نشاط الإنتاجية.

الجدول (12): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة الموظفين لنشاط الإنتاجية

بالنسبة للمتغير العمر

ANOVA

MP

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,837	2	,418	1,483	,242
Within Groups	9,031	32	,282		
Total	9,868	34			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول أعلاه نجد نتيجة تحليل التباين للمتغير العمر بناء على قيمة sig وهي 0,242 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية H 0 ونرفض الفرضية H 1 ومنه عمر المبحوثين لا يؤثر على نشاط الإنتاجية .

الجدول (13) : يبين نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة المبحوثين لنشاط الإنتاجية بناء على المستوى التعليمي

ANOVA

MP

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,331	2	,166	,556	,579
Within Groups	9,536	32	,298		
Total	9,868	34			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

بناء على نتيجة تحليل التباين للمتغير المستوى التعليمي للعمال sig = 0,579 حيث هذه القيمة أكبر من 0,05% تعني أنه نقبل الفرضية H 0 ونرفض الفرضية H 1 ومنه المستوى التعليمي لا يؤثر على نشاط الإنتاجية بالمؤسسة

الجدول (14) : يبين نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة المبحوثين لنشاط الإنتاجية بالنسبة للمتغير الأقدمية

MP

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,307	1	,307	1,060	,311
Within Groups	9,561	33	,290		
Total	9,868	34			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بناء على تحليل التباين لمتغير الأقدمية فإن $\text{sig } 0,311 = \text{أي}$ هذه القيمة أكبر من $0,05$ وبالتالي نقبل الفرضية H_0 ونرفض الفرضية H_1 وهذا دلالة على أن أقدميه المبحوثين لا تؤثر على نشاط الإنتاجية للموظفين.

الجدول (15) : يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات وجهة نظر المبحوثين لنشاط الإنتاجية تبعا لمتغير الحالة العائلية

ANOVA

H

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,141	1	,141	,479	,494
Within Groups	9,727	33	,295		
Total	9,868	34			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة $\text{sig } 0,494 = \text{وهي}$ قيمة أكبر من مستوى المعنوية $0,05$ وبالتالي الحالة العائلية لا تؤثر على نشاط الإنتاجية للموظفين .

الجدول (16): يبين الارتباطات بين الموارد البشرية و الانتاجية

			MP	MM
Spearman's rho	MP	Correlation	1,000	62.6
		Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	.	0.00	
	N	35	35	
	MM	Correlation	62.6	1,000
		Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	0.00	.	
	N	35	35	

ارتباط متوسط 62.6 . المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

الجدول (17) : يوضح الارتباط الخطي بين الإنتاجية و الموارد البشرية بالمؤسسة

Variables Entered/Removed^b

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MM ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable : MP

Model Summary

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	71,3 ^a	50.9	49.4	38.330

a. Predictors : (Constant), MM

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

الجدول (18) : يبين تحليل خط الانحدار

ANOVA^b
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8,14	2,82		2,883	0,07
MM	7,70	1,32	7,13	5,845	0,00

a. Dependent Variable: MP

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يبين هذا الجدول تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها

الفرع (1) : مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بالفرضيات الرئيسية

في هذا الفرع سوف نركز على الإجابة على الأسئلة التالية : السؤال الأول: ما هو مستوى الإنتاجية للموظفين بمؤسسة سونلغاز؟

السؤال الثاني: فيما يكمن واقع الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز؟

السؤال الثالث: ما مدى تأثير الموارد البشرية على الإنتاجية لموظفي مؤسسة سونلغاز؟

ولإجابة على الأسئلة السابقة نعتمد على الفرضيات التالية:

الفرضية المتعلقة بالسؤال الأول : هناك مستوى عالي من الإنتاجية في المؤسسة.

الفرضية المتعلقة بالسؤال الثاني : تقدم المؤسسة حوافز للموظفين لديها.

الفرضية المتعلقة بالسؤال الثالث : تؤثر الموارد البشرية بشدة على الإنتاجية بالمؤسسة.

أولاً: للإجابة على السؤال الأول نقوم بإختبار الفرضية المتعلقة به وذلك من خلال الجدول رقم 09 المتعلق بفقرات الإنتاجية للموظفين بالمؤسسة حيث يوضح المتوسط العام لهذه

الفقرات الذي يبلغ 2,419 وانحراف معياري 0,76775 ، حيث احتلت الفقرة رقم (3) الرتبة الأولى المتمثلة في " راضي وأقدر على تحمل المسؤولية " بمتوسط حسابي يبلغ 2,6571 وانحراف معياري 68354,0 ، في حين جاءت الفقرة رقم (12) وهي آخر فقرة في هذا المحور الرتبة الأخيرة والمتمثلة في " أعتقد ان التدريب الذي حصلت عليه حسن من ادائي لعملي " بمتوسط حسابي بلغ 9714,1 وانحراف معياري 0,82197 كما يظهر الجدول أن أغلب المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات الخاصة بهذا المحور كانت مرتفعة وهذا دال على أنه يوجد مستوى عالي من الإنتاجية للموظفين بالمؤسسة ومنه نقبل الفرضية البحثية H_1 ونرفض فرضية العدم H_0 أي وجود مستوى عالي من الإنتاجية للموظفين بالمؤسسة وهذا راجع إلى إهتمام المؤسسة بالعوامل التي مستوى الإنتاجية للموظفين بالمؤسسة . ترفع من إنتاجية الموظفين ،ومن هنا نحصل على الجواب المتعلق بالسؤال الأول على أن مستوى الإنتاجية للموظفين بالمؤسسة.

ثانيا : للإجابة على السؤال الثاني نقوم بإختبار فرضيته وذلك من خلال الجدول رقم 10 المتعلق بفقرات الحوافز الذي يبين أن المتوسط العام لهذه الفقرات يبلغ 2,0841 و انحراف معياري 0,81014 ، ولقد احتلت الفقرة رقم (13) الرتبة الأولى المتمثلة في "تحسين ظروف العمل المادية يحفزني أكثر في العمل " بمتوسط حسابي 2,6286 و انحراف معياري 0,64561 ،في حين احتلت الفقرة رقم(17) الرتبة ما قبل الأخيرة القائلة أرى النظام المتبع في تقييم أدائي بمتوسط حسابي قدره 1,7143 و انحراف معياري 0,75035 ،وكما يظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة ، وهذا يدل على أن المؤسسة تمنح بعض الحوافز لعمالها مثل التعويضات ،وعليه نقبل الفرضية البحثية H_1 ونرفض فرضية العدم H_0 الدالة على أن المؤسسة لا تمنح الحوافز للعاملين ، ومنه الجواب على السؤال الثاني تقوم المؤسسة بمنح بعض الحوافز وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة الحكومية التي لا تهدف إلى الربحية.

ثالثا :

للإجابة على السؤال الثالث نقوم بإختبار فرضيته وهذا من خلال استخدامنا لمعامل الارتباط لسبيرمان حيث يتضح من الجدول رقم 16 الذي يوضح المستويات الإيجابية بين المتغير التابع الإنتاجية للموظفين والموارد البشرية كمتغير مستقل ،وعليه قد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية فيما بين هذين المتغيرين (62,6%) وهي قيمة إيجابية وليست سلبية حيث تثبت وتؤكد على الدور المهم للموارد البشرية في علاقتها بالإنتاجية للموظفين ولإثبات هذه الإجابة نقوم بتحليل الانحدار الخطي وذلك بإستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى معنوية 0,05% حيث المتغير المستقل الموارد البشرية والمتغير التابع يتمثل في الإنتاجية للموظفين ، فإنه يتضح معامل الارتباط الخطي الذي يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين يبلغ 62,6% أي هناك إرتباط متوسط بين الموارد البشرية والإنتاجية للموظفين بالمؤسسة ومن هنا نجد أن الإنتاجية للموظفين تؤثر عليه الموارد البشرية بنسبة 50,9% أما النسبة المتبقية التي تقدر بـ 49,1% تعود إلى عوامل أخرى نذكر منها:

1العوامل التنظيمية :

السياسات المنتهجة من قبل المؤسسة:

يعد هذا العامل من العوامل المساعدة في تكوين وتحقيق الإنتاجية للموظفين لأن كل عامل في التنظيم لديه حاجات وراغبات يسعى إلى تحقيقها ،لذلك إذا كانت هذه السياسات تأخذ بعين الإعتبار تلبية حاجات وراغبات الموظفين.

وضوح الأهداف :إن وضوح أهداف المؤسسة وقيمها وقبولها من طرف العاملين يعتبر عامل أساسي في رفع مستوى الإنتاجية للموظفين ، بالإضافة إلى ذلك يدفعهم بالانخراط في العمل والبقاء فيه وهذا راجع لفهمهم لأهداف المؤسسة ، كما أن تحديد الأدوار يؤدي كذلك إلى استقرار الموظفين ومن هنا تزداد إنتاجية المؤسسة إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين : تعتبر هذه الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن والانتماء والشعور بالتقدير وتحقيق الذات من

الحاجات الضرورية التي يسعى الموظف إلى تحقيقها في المؤسسة ، وكلما كانت هذه الحاجات مشبعة أدت إلى رفع الإنتاجية .

إشراك العاملين في التنظيم :

عندما تقوم المؤسسة الأخذ بأراء العاملين وإشراكهم في التنظيم سوف يؤدي هذا بالضرورة إلى رفع الإنتاجية في المؤسسة لأنهم سوف يعتبرون أهداف ومشاكل المؤسسة من أهدافهم ومشاكلهم .

تحسين المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص الداخلية لبيئة المؤسسة مثل طبيعة القيادة و طبيعة الإتصال الإداري ، حيث كلما كان مناخ المؤسسة ملائم وجيد يؤدي ذلك إلى تحقيق الإنتاجية.

العمل على بناء ثقافة المؤسسة : ونقصد بها إيجاد أهداف مشتركة بين الموظفين والمؤسسة فالتنظيم ذو المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات الموظفين أي البيئة التي تتصف بعدم المسؤولية سوف يؤدي هذا بالطبع إلى تشجيع ترك الموظفين للمؤسسة والتقليل من الإنتاجية ، فذلك يجب على المسؤولين في المؤسسة توفير مناخ ملائم لكي يزيد من تنمية إنتاجيتهم.

- 2العوامل الشخصية :

من خلال دراستنا وجدنا أن العوامل الشخصية في المؤسسة لا تؤثر على الإنتاجية للموظفين .

تباين خط الانحدار :

من خلال جدول رقم 18 الذي بين تحليل تباين خط الانحدار الذي يحدد كما يلي :

مجموع مربعات الانحدار هو 5,019 ، ومجموع مربعات البواقي 4,848 والمجموع الإجمالي

- 9,868

درجة حرية الانحدار 1 ، أما درجة حرية البواقي هي 33. معدل مربعات الانحدار هو 5,019 ومعدل مربعات البواقي 0,147 ، وقيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 34,164. مستوى دلالة الانحدار قيمته 0 أي غير دال وهي أقل من مستوى المعنوية % 0,05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية الدالة على عدم توافق خط الانحدار مع المعطيات وعليه تكون معادلة الانحدار كمايلي

$$Y = 0,770 X + 0,814$$

الفرع (2): مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بالفرضيات الفرعية

في هذا الفرع سوف نقوم بتجزئة السؤال الرئيسي الرابع المتمثل في هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية % 0,05 بين الإنتاجية للموظفين بالمؤسسة والبيانات الشخصية التالية الأقدمية ، المستوى التعليمي ، العمر؟ إلى أسئلة جزئية نذكرها

1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنتاجية للموظفين والأقدمية؟

2- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنتاجية للموظفين بالمؤسسة ومستواهم التعليمي ؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنتاجية للموظفين والعمر؟

أولا :

للإجابة على السؤال (1) : نختبر فرضيته القائلة : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأقدمية والإنتاجية للموظفين بمستوى معنوية % 0,05 " وذلك من خلال إستخدام جدول تحليل التباين الأحادي لتحديد العلاقة بين الأقدمية والولاء الإنتاجية للموظفين بالمؤسسة ، حيث يبين الجدول رقم (14) متوسطات إجابات الموظفين وفقا للأقدمية ومن خلاله نجد أن نتيجة تحليل هذا التباين المتعلق بالأقدمية وهذا بناء على قيمة sig 0,311 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية % 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية البحثية H 1 ونقبل فرضية العدم H 0

أي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأقدمية والإنتاجية للموظفين في المؤسسة بمستوى معنوية %0,05 ومنه أقدميه المبحوثين لا تؤثر على إنتاجيتهم في المؤسسة. أي أن الإنتاجية ليست مربوطة بالموظف الذي أمضى مدة طويلة وهو يعمل بالمؤسسة أو العامل الموظف حاليا

ثانيا : للإجابة على السؤال (2) : نختبر فرضيته المتمثلة في : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية %05 بين المستوى التعليمي للموظفين وإنتاجيتهم في المؤسسة"، وذلك من خلال إستخدام تحليل التباين الأحادي لتحديد العلاقة بين الإنتاجية والمستوى التعليمي للموظفين. الموضح في الجدول رقم (13) الذي يظهر نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي للموظفين وذلك من خلال قيمة $\text{sig } 0,575$ وهي قيمة أكبر من قيمة مستوى المعنوية %0,05 ومنه نقبل فرضية العدم H_0 أي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية %0,05 بين المستوى التعليمي للموظفين وإنتاجيتهم في المؤسسة ونرفض الفرضية البحثية H_1 أي لا يؤثر المستوى التعليمي للموظفين على إنتاجيتهم. وبالتالي إذا كان الموظف ذو مستوى جامعي أو ثانوي أو متوسط فإن ذلك لا يؤثر على إنتاجه.

ثالثا :

للإجابة على السؤال (3) : نختبر الفرضية الفرعية الثالثة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية %0,05 بين العمر والإنتاجية للموظفين بالمؤسسة " وذلك من خلال ، إستخدام تحليل التباين الأحادي لتحديد العلاقة بين الإنتاجية للموظفين والعمر. الموضح في الجدول رقم (12) الذي يبين قيمة التحليل التباين لمتغير العمر $\text{sig } 0,242$ وهي قيمة أكبر من قيمة مستوى معنوية %0,05 ومنه نقبل الفرضية العدم H_0 التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية %0,05 بين العمر والإنتاجية للموظفين بالمؤسسة ونرفض الفرضية العكسية أي البحثية H_1 إذن عمر المستجوبين لا يؤثر على إنتاجيتهم بالمؤسسة .

خلاصة الفصل الثاني :

قمنا في هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة الميدانية حيث اقتصرنا على 35 إستبيان صالح لتحليل الإحصائي من أصل 40 إستبيان ، ثم قمنا بتفريغ هذه الإستمارات بإستخدام الأساليب الإحصائية وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الإستبيان ورفض جميع الفرضيات البحثية التي لخصت فيما يلي

1- قبول الفرضية الأولى بحيث أتضح أنه يوجد مستوى عالي من الإنتاجية للموظفين في المؤسسة.

2- قبول الفرضية الثانية حيث تبين أن المؤسسة تمنح حوافز للموظفين لكن بشكل طفيف.

3- رفض الفرضية الثالثة حيث بينت النتائج أنه لا تؤثر الموارد البشرية بشدة على

الإنتاجية للموظفين بالمؤسسة 4- . رفض الفرضية الرابعة حيث بينت النتائج أن الإنتاجية

للموظفين بالمؤسسة لا تتأثر بالبيانات الشخصية التالية (الأقدمية ، المستوى التعليمي ، العمر)

الخاتمة

لقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد ودراسة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمنظمات وذلك عبر الإجابة عن تساؤلات تمثل إشكالية البحث ، وللاجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزئين جزء نظري والآخر تطبيقي.

في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية وذلك من خلال إبراز مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية من خلال قيامها بمجموعة من الوظائف والتي تتمثل فيما يلي التوظيف والتعيين، التدريب و التطوير ،الأجور و تحفيز الأفراد، تقييم الأداء ، و بلورة مفهوم الإنتاجية وتحديد جوانبه المختلفة ثم تطرقنا إلى كيفية قياسها وتحديد الطرق الممكنة لذلك ، و التطرق إلى مجموعة من الدراسات و مقارنتها بالدراسة الحالية .

أما في الجزء التطبيقي فقد أردنا دعم كيان هذا البحث والتعمق في إشكاليته والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال الدراسة الميدانية، وقد اخترنا مؤسسة الماء المعدني سعيدة لتكون حالة الدراسة لإنجاز هذا الجانب.

وانطلاقاً من تعرضنا لهذين الجزئين يمكن عرض النتائج التالية:

- تؤثر إدارة الموارد البشرية على تحسين الإنتاجية .
- قبل تعيين أي موظف تتأكد إدارة الموارد البشرية من كافة المؤهلات و القدرات التي يتمتع بها الموظف لتأدية مهامه على أكمل وجه .
- من شأن الاستخدام الكفاء و الأمثل للموارد البشرية الإسهام في تحسين إنتاجية المؤسسة .
- تشارك إدارة الموارد البشرية بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين إنتاجية المؤسسة .
- توظيف المواهب العلمية الجديدة يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية بشكل مستمر .
- عدم استخدام المؤسسة في عمليات التدريب التقنيات الحديثة التي تتوافق مع متطلبات وظيفة الإنتاج .

- عدم وضع إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة برامج تدريبية متنوعة لموظفي إدارة الإنتاج.
- عدم عمل المؤسسة بنظام حوافز الذي من شأنه دفع العاملين إلى الرفع من قدراتهم الإنتاجية .

اقتراحات :

- _ يجب على المؤسسة أن تقوم بعملية تقييم العاملين بصفة مستمرة لأن ذلك يؤدي إلى الرفع في أداء المؤسسة و تحقيق الأهداف .
- _ إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة تدريب، وتحفيز، واتصال وتقييم أداء، و وضع خطط، وتنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية .

قائمة المصادر والمراجع

1. نادر أحمد أبو شيخة: الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1982 ص.33
2. حريم حسين "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع ، 1997 ص06
3. علاقي مدني "إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث لإدارة الأفراد"، دار زهران للنشر والتوزيع، 1999 ص20
4. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص20
5. علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان -، 2003 .
6. ¹مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2004.
7. د.هيثم علي حجازي وشوقي ناجي جواد، وظائف المنظمات، دار الأهلية للنشر والتوزيع،
8. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 .
9. ¹ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
10. هيثم علي حجازي وشوقي ناجي جواد ، وظائف المنظمات ، دار الأهلية للنشر والتوزيع.
11. علاقي مدني إدارة الموارد البشرية : "المنهج الحديث لإدارة الأفراد" ، دار زهران للنشر والتوزيع 1999

12. علي محمد رابعة ، إدارة الموارد البشرية ، تخصص نظم المعلومات الإدارية ، دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان - 2003
13. حريم حسين "السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات " ، دار زهران للنشر والتوزيع 1997
14. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية".
15. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية.
16. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع.
17. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
18. خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دور وائل للنشر، الطبعة الثانية 2005

الملاحق

الملاحق

الاستبيان :

- 1- الجنس: أنثى ذكر
- 2- السن: من 19-29 من 30-40 من 41-51 51 فأكثر
- 3- التصنيف: اطار سامي اطار عون مهارة
- 4- المستوى التعليمي: متوسط - ثانوي
- جامعي - دراسات عليا
- 5- مدة عملك بالمؤسسة: - أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة - من 15 سنة فأكثر

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	اعارض بشدة	اعارض
الاستقطاب	1	الاستقطاب الداخلي افضل من الاستقطاب الخارجي			
	2	الاستقطاب مكلف ماديا و معنويا (المال,الوقت)			
	3	الاستقطاب يساعد في زيادة الكفاءة في المؤسسة			
التكوين (التدريب)	1	التكوين فاك في المؤسسة له اهمية كبيرة			
	2	مدة التكوين في المؤسسة مناسبة			
	3	سياسة التكوين في المؤسسة مناسبة			
التوظيف	1	مستوى التوظيف في المؤسسة جيد			
	2	التوظيف يتم بطريق احترافية و شفافية			
	3	توظيف الرجل المناسب في المكان المناسب			
التحفيز	1	ظروف العمل مساعدة			
	2	خدمات التحفيز جيد (الصحة , النقل , الاطعام ..)			
	3	تقدم المؤسسة طرق متعددة للتحفيز			