

# المقدمة

## المقدمة

تحتاج أي منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية . وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة . أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضاً، مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل، وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون.

ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة.

وتهدف رسالة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة على التأكيد من استخدام الطاقات بأقصى قدر ممكن من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجال الاختيار والتعيين والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين".

وعلى ضوء هذه الرسالة يمكن بلورة الاستراتيجيات البعيدة المدى لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الهدف المقصود.

حيث أن معظم الشركات في السودان تواجه العديد من المشاكل الإدارية والفنية حيث ان تأثير تلك المشاكل له أثراً كبيراً على أداء العاملين وذلك لغياب التخطيط الاستراتيجي لهذه الإدارة إضافة إلى ذلك المنتجات الاقتصادية المالية المتسارعة التي أثرت على أداء العاملين وفرص حتمية لتهيئه القطاعات لمواجهتها.

حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية في أي منظمة أو مؤسسة لتطوير وتحسين أداء الكادر البشري بها ولاذلي يعتبر المؤثر الرئيسي على أداء العاملين ورفعها حيث تعمد هذه الإدارة على توفير كل الاحتياجات التدريبية والتأهيلية لرفع مستوى أداء العاملين وكفاءتهم الإنتاجية.

## مشكلة البحث:-

تتمثل مشكل هذه الدراسة في أن إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات المعاصرة اضحت دون مستوى الطموحات وقد يرجع ذلك إلى افتقار تلك المنظمات إلى المديرين الذين يمتلكون المهارات القيادية التي يمكن من شأنها أن تؤثر على تحقيق ميزة تنافسية عالية بالسوق وتمكين أهدافها .

ومن هنا جاءت بعض التساؤلات التي تتعلق بهذه المشكلة وهي:

1. ماهي العلاقة بين استراتيجية التوظيف وتحقيق الميزة التنافسية؟
2. هل هنالك علاقة بين استراتيجية التدريب وتحقيق الميزة التنافسية؟
3. هل توجد علاقة بين التحفيز وتحقيق الميزة التنافسية؟

## أهمية البحث:-

1. يسد ثغرة علمية .
2. توفر مرجع للدراسة.
3. توفر معلومات تساعد متخذي القرار .
4. يمكن الاستفادة منه في بحوث لاحقة.

## أهداف البحث:-

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

1. التعرف على الإجراءات والسياسات التي تؤثر على الميزة التنافسية وتحقيقها.
2. التعرف على مدى تأثير إدارة الأفراد على تحقيق الميزة التنافسية بالشركات.
3. معرفة إلى أي مدى يمكن أن يؤثر وضع رؤية إستراتيجية في عملية الإنتاجية على تحقيق ميزة تنافسية.
4. التأكد من أهمية الإدارة الإستراتيجية كأسلوب علمي للوصول إلى أهداف المؤسسات وفهم البيئة التي تعمل في إطارها إدارة الموارد البشرية.

5. بيان مدى تأثير ترسيخ ثقافة المشاركة في عملية كفاءة الانتاج على تحقيق الميزة التنافسية.

### فرضيات البحث:-

1. هنالك علاقة بين استراتيجية التوظيف وتحقيق الميزة التنافسية.
2. هنالك علاقة بين استراتيجية التدريب وتحقيق الميزة التنافسية.
3. توجد علاقة بين التحفيز وتحقيق الميزة التنافسية.

### مناهج البحث:

1. المنهج الاستقرائي: وذلك لوضع فروض البحث وكيفية الاستقاده من الدراسات المتعلقة بموضوع البحث في معالجة مشكلة البحث.
2. المنهج الاستنباطي: وذلك لاختبار فروض البحث.
3. المنهج الوصفي: وذلك لدراسة الحالة والتطبيق العملي لاثبات صحة الفروض.

### مصادر البحث:

- (1) مصادر ثانوية وتشمل:  
الكتب، المراجع، والنشرات، الدوريات، الأوراق الغير منشورة.
- (2) مصادر أولية وتشمل:  
استبيان، ملاحظات، مقابلات

### حدود البحث:

- حدود مكانية : مصنع دال
- حدود زمانية: 2019م -2020م
- حدود موضوعية (إدارة الموارد البشرية، الكفاءة الإنتاجية )

## المصطلحات:

### إدارة الموارد البشرية:

ويمكن تعريف إدارة الأفراد بأنها ( ذلك النشاط الإداري الذي يقوم بتحديد احتياجات المنشأة من القوى العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة )<sup>1</sup>

### الكفاءة الإنتاجية:

تعتبر العملية الإنتاجية عن مجموع الطاقات المادية و البشرية التي تتفاعل فيما بينها وفق تنظيم معين بهدف تصنيع الأشياء المادية التي تلبي حاجات الأفراد و المجتمعات<sup>2</sup>

هيكل البحث :-

يتكون البحث من مقدمة وثلاثة فصول وعدد من المباحث أولاً مقدمة البحث ثانياً الدراسات السابقة اما الفصل الأول تخطيط الموارد البشرية المبحث الأول: مفاهيم عامة في الموارد البشرية، المبحث الثاني تخطيط الموارد البشرية اما الفصل الثاني الكفاءة الإنتاجية المبحث الأول مفهوم الإنتاجية المبحث الثاني طرق قياس الإنتاجية الفصل الثالث الدراسة التطبيقية والميدانية المبحث الأول: نبذة تعريفية عن شركة المبحث الثاني: اجراءات وعرض وتحليل البيانات الخاتمة النتائج التوصيات قائمة المراجع

<sup>1</sup> . نبيل الحسيني النجار، إدارة الأفراد والمفاهيم الأساسية ، كلية التجارة- جامعة المنصورة ص 75.

<sup>2</sup> صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 15.

## دراسة ميادة حسبو بابكر عمر.<sup>(1)</sup>

هدفت الدراسة إلى معرفة ودراسة التدريب وتقييم مدى فعالية اساليبه في تحقيق مستويات عالية في الأداء. كانت فروض البحث هناك علاقة بين اساليب التدريب ومستوى الاول في شركة التركترات السودانية ، هناك علاقة بين انواع التدريب ومستوى الاداء شركة التركترات السودانية.

ونتائج هذا البحث : التدريب يسهم في رفع مستوى اداء العاملين في الشركة ، مستوى اداء العاملين في شركة التركترات السودانية متصاعدة التدريب في شركة التركترات السودانية عالي الجودة ، هناك علاقة طردية بين اساليب التدريب ومستوى اداء العاملين في شركة التركترات السودانية ، اساليب التدريب المختارة في الشركة ترفع من كفاءة العاملين ، اختلاف انواع التدري في الشركة ترفع في كفاءة الموظف ، يوجد قسم خاص بالتدريب في الشركة ، الميزانية المحدودة للتدريب محدودة في الشركة.

اما التوصيات فهي على المدير الاداري العمل على زيادة ميزانية التدريب على شركة التركترات السودانية ان تعقد اتفاق مع المتدربين على فترة عملهم في الشركة وذلك لضمان استمرارهم في الشركة ، على الادارة ان تصنع في مفهومها ان التدريب يزيد من كفاءة العامل و بالتالي يضاعف انتاجه.

<sup>(1)</sup> ميادة حسبو بابكر عمر، اثر التدريب على أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس ، جامعة العلوم والتقانة ، كلية العلوم الإدارية، (الخرطوم : 2010 م).

## دراسة، الطيب على محمد الفكي ، جهاد تاج السر محمد ، نزار حسن عبدالله. (1)

هدفت الدراسة إلى بيان وتوضيح اثر التدريب وبرامجه على أداء العاملين بالقطاع المصرفي الفروض والتدريب يساعد على رفع معدل واداء العاملين ، التدريب عملية مستقرة تساعد على زيادة التطور التقني وتجويد العمل ، التدريب يساهم في شغل الوظائف بطريقة جيدة.

اما النتائج فتتضح في يشكل العنصر الشاب نسبة كبيرة من العاملين ببنك السودان الامر الذي يوعد البنك بمستقبل اكثر اضاءة وعطاء علماً بأنهم من حملة المؤهلات الجامعية وفوق الجامعية ، اتضح وجود اهتمام كبير من قبل الإدارة بتأهيل وتدريب العاملين بالبنك الامر الذي يتوافق مع متطلبات المرحلة ، يلاحظ غموض المعيار الذي يعتبر اساسياً في اختيار العاملين للمشاركة في الدورات التدريبية الأمر الذي ينعكس سلباً على مسار العمل ان لم تتم المعالجة وبأعجل ما يتر والتوصيات هي: زيادة الاهتمام بتأهيل وتدريب العاملين في كافة المستويات الادارية ، يجب تبني معايير واضحة في اختيار العاملين للمشاركة في الدورات التدريبية ، يجب زيادة الفترة الزمنية المتاحة لعنصر الدورات التدريبية حتى تتعظم درجة الاستفادة ، يجب التوسع في استخدام اساليب تدريبية اخرى غير المتبعة لاتاحة الفرصة للعاملين لمواكبة المستجدات ، يجب المستجدات ، يجب اتقان الادارة الى اثار التدريب اللاحقة للعملية التدريبية حتى يشعر العاملين المشاركين في الدورات بأن الدورة التدريبية من اجل زيادة المعرفة واكتساب الخبرة وتوسيع الافاق ، ضرورة تبني تصميم برامج تدريبية على اساس الاحتياجات الوظيفية ، الاستعانة باراء العاملين قيماً يتعلق بالنواحي التي يشعرون انهم في حاجة ماسة الى مزيد من التدريب فيها للوصول الى مستوى رفع اداء العاملين والكفاءة الانتاجية.

(1) الطيب حمد الفكي، اثر التدريب على أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية ، 2006 م

# الفصل الأول إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: مدخل لدراسة إدارة الموارد  
البشرية  
المبحث الثاني: استراتيجيات التدريب  
المبحث الثالث: استراتيجيات الحوافز



## المبحث الأول مدخل لدراسة إدارة الموارد البشرية : أولاً مفهوم الإدارة:

من سمات الحياة البشرية في سهولتها و في تعقدها و في بدائيتها و في تقدمها تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على البيئة التي يعيش فيها الانسان نظرا لطاقاته و امكانياته المحدودة، فكان الانسان يعيش حياته البدائية اليسيرة بين أفراد قبيلته التي يعتمد عليها في حماية نفسه ضد هجمات الاعداء ، و كانى رئيس القبيلة هو المسئول عن تصريف امورها ، و توزيع الاعمال بين افرادها، و حل النزاع ، و اتخاذ القرار فيما يعود بالخير على الجميع، و هو بذلك يمارس شكلا من اشكال الإدارة.

ولاشك أنه لا يثبت نجاح القائد أو فشله أو صلاحية إدارته أو عدم صلاحيتها إلا عبر تخطيطه ونجاحه في المرور بمقدرته من العبور من مراحل الازمة الذي يصلح معه السير في الازمة لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر القائد أو المدير في أى عمل يقوم به . 1

أن الإدارة من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمنظمة وأن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المهام الأولى على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للإدارة وأساليبها وبما لديهم من مفاهيم تضمن رصد القرارات وفاعليتها وتذكر أهمية وضوحها ووقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها .

ونجد أن عملية الإدارة قد تكون من أصعب المهمات الإدارية لنا جميعاً لأنها مهمة تقوم على انتخاب الخيار الأنسب للمدير الاصلاح. والخيارات المناسبة تتطلب منا التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة لنعرف كيف ننتخب وننصب المدير الفعال وفي أى اتجاه يسير لأننا إن لم نفعل ذلك قد نجد أنفسنا غارقين في معالجة الأمور الصغيرة تاركين ورائنا الأمور الأهم معلقة دون حل .

وعليه لابد من معرفة الهدف الذي يسعى اليه الانسان من تطبيقه لأن مفتاح النجاح دائماً هو القيادة الصحيحة والقرارات الناضجة وهي لا تخرج من الارتجال أو التسرع بل لابد لها من صبر ومعرفة وحكمة وتعقل هذا أولاً وثانياً عندما ننصب مدير

<sup>1</sup> محمد فريد اسماعيل السيد ابراهيم سلطان - مبادئ الإدارة - دار النشر الثقافة - الاسكندرية ص 127

يتوجب علينا أن نطلع الآخرين عليه أيضاً قبل تنصيبه وثالث ينبغي أن نتحرى النتائج بدقة لتتأكد من فعالية ادارته.

هناك إختلاف في وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الأفراد ويمكن التميز بين وجهتي نظر رئيسيتين في الحياة العملية هما:

### أولاً وجهة النظر التقليدية :-

يرى أصحاب هذه النظرة أن إدارة الأفراد ماهي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمات ويقتصر دورها على القيام بأعمال روتينية تنفيذية منها حفظ بيانات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة تسجيل حضور وانصراف العاملين ، الأجازات ، الترقيات ، صرف الأجور وإدارة الأفراد لم تحظى باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها على كفاءة ونجاح المنشآت ضئيل وأنعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الأفراد في المنشآت وعلى الوضع التنظيمي للإدارة .

### ثانياً وجهة النظر الحديثة :

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الأفراد تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى في المنشأة كالإنتاج والتسويق والتمويل وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الانتاجية للمنشآت ولذلك أتسع مفهوم إدارة الأفراد وأصبح الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد هو تكين قوة عمل مستقرة وفعالة أو مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه . ولذلك أتسع مفهوم إدارة الافراد ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تخطيط الموارد الرئيسية ، تحليل وتوصيف الوظائف ، أستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل بالمنشأة ، تدريب الافراد ، تنمية الأفراد ، تقويم أداء العاملين بالإضافة الى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الأفراد في المنشآت<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. بكرى الطيب موسى ، إدارة الأفراد ، طبعة مزيدة ومنقحة ، الطبعة السابعة 2009م ، 26

## ثانياً تعريف الإدارة:

أن محاولة الوقوف على تعريف أو مفهوم محدد لإدارة الأفراد متفق عليه أمر صعب إن لم يكن مستحيل ويرجع ذلك الى التطور المستمر الذي تمر به الإدارة ومن التعريفات لإدارة الأفراد يتضح أن الإدارة الافراد تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص بأستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنشآت وحتى يتصف ذلك فهناك عدد من الانشطة الرئيسية التي تؤديها إدارة الأفراد و أهمها :

- (1) تحليل وتوصيف الوظائف .
- (2) تخطيط القوى العاملة .
- (3) الأختيار والتعيين للموارد البشرية .
- (4) تدريب وتنمية الموارد البشرية .
- (5) تقويم الوظائف وتحديد الأجور .
- (6) قياس كفاءة أداء العاملين .
- (7) توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين .
- (8) القيام بكافة أعمال شؤون الموارد البشرية كحفظ الملفات وتوفير المعلومات عن الأفراد العاملين والترقيات والنقل .

ويمكن تعريف إدارة الأفراد بأنها ( ذلك النشاط الإداري الذي يقوم بتحديد احتياجات المنشأة من القوى العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الأستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة ) 1

إدارة الأفراد هي فرع من فروع المعرفة يبحث في الأدوات التي يمكن أستخدامها للحصول على أداء أفضل من العمال ، وتكلفة أقل للأجور وملحقاتها وأستقرار في

<sup>1</sup> . نبيل الحسيني النجار، إدارة الأفراد والمفاهيم الأساسية ، كلية التجارة- جامعة المنصورة ص75.

العلاقات قائم على أفتتاح العاملين بأن تقدم المشروع يعود بالخير عليهم في الحاضر والمستقبل .

والتفكير في أساليب أفضل لإنجاز الأعمال ، بدأ في عهد الفراغة حيث تمت دراسة أسلوب تقطيع الأحجار ونقلها واستخدامها في البناء وأدخلت عده تعديلات على أسلوب العامل المسؤل عن كل من هذه الأعمال وتم تدريب العمال على الأساليب الجديدة . ويظهر هذا واضحا من تطور الأداء أثناء بناء كل من الأهرامات الثلاثة الكبرى .

ويساهم تطوير علم إدارة الأفراد في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة<sup>1</sup> .

### مفهوم و نشأة إدارة الموارد البشرية و مراحل تطورها :

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين و جعل منهم الذكر و الأنثى الغني و الفقير و جعلهم شعوب و قبائل ليتعارفوا . إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع إن يعيش بمفرده بم نعه عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر و يؤثر في الآخرين و لعل هذه هي البداية تكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداء بالأسرة نلاحظ إن الوالدين يمثلون الإدارة و الأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شؤونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة و القبيلة و من ثم المجتمع بتكتلاته و مؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت و تفاعلت مع هذا العنصر و ركزت عليه بصورته العلمية و بحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته و إعماله في بيئة العمل حيث توالى النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري و تكوين تركيبه في المنظمات و من الممكن أن نقول أن هنالك مرحلتين لدراسة العنصر البشري هما:

1. مرحلة ما قبل الإدارة العلمية

2. مرحلة ما بعد الإدارة العلمية

<sup>1</sup> عرفة المتولي سند ، إدارة الأفراد ، العلاقات الإنسانية ، (القاهرة ، دار عين شمس للطباعة ، ط الأولى 1989) ، ص 307 .

حيث يمكن أن نلخص المرحلتين بما يلي : (1)

### أولاً: مرحلة ما قبل الإدارة العلمية:

من اجل معرفة هذه المرحلة و شرحها لابد أن نوضح حال الإدارة في هذه المرحلة و حال المنظمات خاصة و أن هذه المرحلة آتت مرافقه لظهور الثورة الصناعية و تعدد الصناعات حيث " تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل " التي ظهرت مع ظهور المصانع و الآلات التي تريد من يقوم بتشغيلها و الاهتمام بها فكانت هنالك مجموعة من النظريات في القرن السابع الميلادي التي نادى بالعنصر البشري كما و دعت العديد من الكتابات لذلك من أمثال " كتاب (روبارت تايون) في عام 1971 بعنوان " ROBERT " على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع ، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي و إجراء تغير داخل المصنع ، و كذلك كان كتاب آدم سميث تحت عنوان ثروة الأمم الأثر البالغ في ظهور الأفكار و المبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية".

حيث ظهرت بعد ها العديد من النظريات كنظرية " باباج ( ) " BABAGE " على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل ، علاوة على تأكيده للمنفعة المتبادلة بين العاملين و أرياب العمل ، (2) و أثارت النظريات و الدراسات العديد من العوامل التي كانت تعج داخل المنظمات و خارجها و تتعلق بالموارد البشري و بيئة المنظمة حيث لوحظ في تلك الفترة أن هنالك تغيرات على مستوى الفرد على مجموعه من الأصعدة و التي لفتت الانتباه إلي أهمية دراسة و بحث العنصر البشري و دعت الباحثين لفحص هذه العوامل و التي من أهمها: (3)

1 محمد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. (عمان : دار الوراق ، 2010م) ص54

2 المرجع السابق نفسه، ص54

3 حسين حريم ، . السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ، (عمان: دار زهران للنشر و التوزيع .1997م) ص6

1. التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مم أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.
  2. التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مم أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مم أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
  3. زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مم أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.
  4. ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية
  5. زيادة مستوى التفضيل للعمل .
  6. التغير في مستوى المعيشة .
  7. التوجه الكبير باتجاه الكفاءة و الإنتاجية .
  8. إدراك المصانع للحاجات البشرية للعاملين .
  9. ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل .
  10. إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة .
  11. تجميع عدد كبير من العمال في مكان واحد و هو المصنع .
- و من شدة الاهتمام بالموارد البشرية و كثره الدراسات و تفاقم المشاكل و زيادة عدد مطالب العمال و احتياجاتهم انتقلنا للمرحلة الثانية و هي
- مرحلة ما بعد الإدارة العلمية:**

حيث ابتدأ من النظرية العلمية على يد فريدريك تايلور عام ( 1914 ) و الذي عرف الإدارة بأنها " المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يقوموا بعمله، والتأكد من أنهم يقومون بتأديته بأحسن طريقة وأرخصها و لكي تؤدي الإدارة العلمية ما أورد منها

فريدريك " انتهجت الإدارة العلمية أسلوب مختلف لما كان شائع حيث استخدم المنهج العلمي و الموضوعي لتصميم العمل و استخدم من خلال قياس الوقت و الحركة و حل طرق العمل و ذلك لزيادة الإنتاجية "ومن أجل ذلك عامل الإنسان كاله منتجة وفي دعم تحقيق ذلك تبنى أساليب الرقابة المشددة و العقوبات حيث زادت إرباح الشركات الأمريكية في تلك الفترة و كان من ابرز ما أكدت عليه الإدارة العلمية التي نودي بها في تلك الفترة كالآتي: (1)

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.

4) تدريب العاملين، وإيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وتحسين أدائهم.

5) الاعتماد على القانون، ومن خلاله يتم الانضباط في تأدية العمل" (2)

و على الرغم مما تميزت به النظرية من زيادة بمعدلات الإنتاج و ترتيب العمل و دقته ووضع المعايير المحددة للأداء و المتابعة و الرغبة في التطور و قياس الإنتاج إلا أن هبطت معنويات العمال و ظهرت العديد من المشاكل العمالية التي باتت ترهق المنظمات و الأفراد و لعل هذه المشاكل أشارت إلى مجموعه من العيوب في هذه النظرية و هي كالتالي "

- أهملت الجانب الإنساني و عاملت الإنسان كآلة .
- أغفلت دور البيئة الخارجية"
- كما يعاب على هذه النظرية أيضا "
- افتراض تايلور أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال أهملت الحوافز المعنوية .

<sup>1</sup> مدني علاقي، إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الأفراد. ( عمان: دار زهران للنشر و التوزيع 1999م )ص26  
<sup>2</sup> موقع الالكتروني . <http://www.chefs4arab.com> 2016/10/14 م8:45

• افتراض وجود "أفضل طريقة لأداء العمل" ليس منطقيًا دائمًا. (1)

و مع ظهور العديد من المشكلات الإنسانية و العوائق التنظيمية الأخرى لهذه النظرية اخذ الباحث التون مايو دراسة السلوك الإنساني في المنظمات حتى قدم نظريته التي تعد الخطوة الأولى لبرامج العلاقات الإنسانية و الاهتمام بالعناصر البشرية بالمنظمات حيث تعد نظرية العلاقات الإنسانية (1920) نظرية تلامس واقع الإنسان في العمل حيث تتطرق من كون الإنسان يجب إن يعامل معاملة إنسانية تحافظ على كرامته وتلبي احتياجاته من اجل تحقيق أهدافه كان التون مايو قد بنى نظريته على مجموعه من التجارب المعروفة بالهوثورن و التي استخلص منها " إلى أن أنماط الصداقة هي قلب التنظيم وبالتالي دافع عن العلاقات الإنسانية كمجموعة من الوسائل التي بها يمكن أن نحث الأفراد وندفع للعمل والإنتاج في التنظيم" من اجل تحقيق أهداف الإدارة حيث إن الرضي الوظيفي يزيد من معد الإنتاج و معدل الأداء و كانت تركز هذه النظرية على مجموعه من المبادئ و الأسس التي من أهمها: (2)

1. العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد و المجموعات في محيط العمل .
2. تحفيز الأفراد و المجموعات على الإنتاج .
3. تمكن الأفراد من إشباع حاجياتهم الاقتصادية و الاجتماعية بالاعتماد على التنظيم .
4. السلوك الإنساني هو احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية .
5. القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد فكلما كان أكثر راض كان أكثر إنتاجية .
6. الاتصالات و تبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال و الإدارة مهم جدا .
7. الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية ، باشتراك العاملين في الإدارة وتحمل مسؤولية العمل .

<sup>1</sup> موقع الكتروني : موسوعه دهشه . <http://www.dahsha.com> 14/ 10/ 2016م 8:55م  
<sup>2</sup> محمد الصيرفي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، (عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع ، 2003) ، ص 41



8. التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات من الأفراد ويربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية.

و حيث أن النظرية ركزت على الجانب الإنساني و اعتبرت أن الفرد هو أساس المنظمة و ركزت على كيفية إرضائه من أجل الحصول على أكبر قدر من الإنتاجية و أثبتت ذلك من خلال الأرقام العالية في الإنتاج مما حث مجموعه كبيره من الباحثين لخوض مجال العلاقات و العنصر الإنساني في العمل الإداري و لعل من ابرز التجارب التي لحقت بتجارب التون ماريو ما قدمه ماسلو (1954) حيث وضع ماسلو هرم الحاجات الإنسانية و قال الإنسان كلما اشبع حاجة انتقل لحاجة أخرى "حيث ترتب هرم ماسلو باتجاه عكسي بحيث ابتداء من حاجة تجاوز الذات و الإيثار ثم تحقيق الذات و معرفة النفس تلتها الحاجات الجمالية لمعرفة داخلية الأمور و من ثم الحاجة الإدراكية للتعلم و التبرع بالمعرفة و من ثم التقدير و الإحساس بالتقدم و تلتها الانتماء و المحبة و من ثم الأمان و البعد عن الخطر و أخير الحاجة الوظيفية الغذاء و الملابس و السكن " و لكن هذه النظرية لم تكن كافية للمورد البشرية و السلوك الإنساني حيث انتقدت النظرية بعدد كبير من الانتقادات و التي من أبرزها<sup>(1)</sup>

1. غلبة الطابع التألمي وعدم الرصانة العلمية

2. استخدام مصطلحات غامضة

3. الخلط بين المعايير الأخلاقية والمنطق العلمي

4. لم يهتم كثيرا بالذكاء

التناقض عند تفريقه في عالمية الحاجات بين الأسوياء والمضطربين " حيث أن نظرية ماسلو كانت تتجه لعلم النفس أكثر من علم الإدارة واعتبرت أن الإنسان يكون في حالة معالجة عند الإشباع لحاجاته و لا ينتهي من هذا المرض إلا بانتهائه من عمليات الإشباع كاملة بنهاية هرم الحاجات. فلم يكتفي علما الإدارة و العلماء السلوكيين بهذه النظرية بل تعاقبت بعدها العديد من النظريات و الدراسات التي حاولت إن تدرس العنصر البشري و

<sup>1</sup> ليلي بكرى تطوير إدارة الموارد البشرية : نظرة على العالم العربي(الفاخرة: الشركة المتحدة للطباعة و النشر 2009م)ص33

مكونته و دمجها مع الوظيفة التنظيمية التي يقوم بها ومحاولة معرفة مناطق التأثير و التأثير في شخصيته حيث إدراج في هذا الصدد العديد من النظريات و التي من أهمها نظريته : ( X .Y ) لماك روبر (1960) و التي تركز على سلوك الثواب و العقاب للإفراد و مدى تأثير المكافأة و الجزاء في العمل حيث " ركز دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية و فلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهما الرمز  $(X, Y)$  " وضع روبر ميزاناً القياس العقاب و الثواب فكلما كان الموظف أكثر إنتاجية و عطاء اتجه للجانب الايجابي و جوزي على عمله و العكس يحدث كلما أخطأ الموظف و اتجه للجانب السلبي حيث مثل كلا من  $(X, Y)$  باتجاه وسلوك الأفراد كما يلي :

جدول (1/1) اتجاه سلوك الأفراد

ص y	س x
العمل نشاط طبيعي للإنسان	الإنسان كسول بطبعه
حوافز داخلية	حوافز خارجية
الإنسان طموح، مبادر، يتحمل المسؤولية	الإنسان لا يملك الطموح ولا يتخذ المبادرة ويتحاشى المسؤولية
الإنسان قابل لتعلم أشياء جديدة	الإنسان غير قابل للتغير
الإنسان منفتح ويفكر في أهداف المنظمة	الإنسان منغلق داخلياً كل ما يهمله أهدافه الخاصة فقط
رقابة داخلية	رقابة خارجية

المصدر: ليلى بكري. تطوير إدارة الموارد البشرية: نظرة على العالم العربي. (القاهرة: الشركة المتحدة للطباعة و النشر. 2009م) ص33

وزاد الاهتمام بالموارد البشرية بعد هذه النظرية حيث وضعت برامج و انظمه لتصنيف و توصيف الوظائف و القوانين المنظمة لإدارة الموارد البشرية و شؤون الموظفين حتى أنها صارت تنشأ وحدات و شركات متخصصة للموارد البشرية و إعمالها خاصة بعد ظهور مدرسة إدارة الأفراد في السبعينات الميلادية و التي نادت بالخلط بين النظريات السابقة للموارد البشرية باعتبار أن إدارة الأفراد تعنى " بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن اجتذاب أفضل العناصر وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين ". حيث يتم الدمج بين ما يطلبه الموظف و ما تريد المنظمة تحقيقه و ذلك من خلال إتباع مجموعه من المبادئ الداعمة لهذه المدرسة و التي من أهمها:(1)

- ١ إن إدارة الأفراد مؤسسة على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين، وهي بذلك بالإضافة إلى المهارة الأسس والقواعد العلمية.
- ٢ أن إدارة الأفراد الحسنة تساعد العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، ليس فقط للحصول على الرضاء الشخصي أو الفردية، وإنما أيضاً للحصول على رضاء الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة.
- ٣ أن الأفراد إذا عوملوا معاملة إنسانية، فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وآفاءة وإذا آانت الإدارة هي الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال عمل الآخرين، فإن إدارة الأفراد تصبح إحدى مسؤوليات الإدارة المهمة، بل تصبح واحدة من أهم وظائف المنظمة الإدارية" كما ظهرت مدرسة إدارة الموارد البشرية في الثمانينات و التي نادت بأهمية تحليل الوظائف و تلائمها مع الموظفين و بينت أهمية التدريب و الحوافز كأحد مدعومات الانجاز للعنصر البشري و التي من دونها لا يمكن إن يكون هنالك تطور في العمل و الإنتاجية كما وضعتها أساس للاختراع و الإبداع الوظيفي . و ازدادت بعدها الاهتمام بالعنصر البشري و زادت أهميته كأحد الركائز الأساسية المحركة للعملية الإدارية حتى و أنها أقيمت لها جمعيات متخصصة كجمعية الموارد البشرية و التي ظهرت في نهاية التسعينات الميلادية و التي تنادي

<sup>1</sup> المرجع السابق نفسه، ص33

بالإعمال الإستراتيجية للموارد البشرية حيث قربت الموارد البشرية من قمة الهرم الإداري و اعتبرتها الوظيفة الأساسية التي ينطلق منها العمل من خلال " وضع استراتيجيات الموارد كالتدريب و التوظيف و التقييم و غيرها في إدارات مستقلة تابعة لإدارة الموارد البشرية " و على الرغم من كثرة الأبحاث و الدراسات التي تناولت موضوع الموارد البشرية إلا أن العديد من الكتاب و الباحثين لم يتمكنون من التوصل للتعريف الكامل للموارد البشرية حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية هي " أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتم في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها ويهتم بالبعد البشري في المنشأة" كما و يعرفها البعض من وجهة نظر أكثر حداثة و انفتاحية للموارد البشرية فتعرف على أنها " هي الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف الإدارات أو النشاطات هم أهم الموارد و من واجب المنظمة أن تعمل على توفير كافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بالعمل لما فيه مصلحتهم و مصلحة المنظمة وان تراقبهم و تسهر عليهم لضمان نجاح المنظمة باعتبار أن الموارد البشرية تعبر عن سلسلة العلاقات بين الموظف و المنظمة التي يعمل بها" <sup>1</sup> حيث تبين لنا التعاريف السابقة أهمية دور الموارد البشرية و عملها من خلال أثرها في التخطيط الاستراتيجي و تطوير المكافأة و تقييم البرامج و السياسات لذلك نستطيع أن نقول أن الموارد البشرية ماهية إلا نتيجة التفاعل بين البشر و المنظمة و ما قد ينتج عنه من نظريات و أعمال منظمة تظهر من خلال ردود الفعل و نظام الحوافز و الأجرأت بالإضافة للإعمال الإدارية الأخرى مثل التخطيط و التنظيم و المراقبة و كلما كانت هنالك إدارة موارد فعالة كلما كانت هنالك إنتاجية أفضل و أكثر للمنظمة و ليس المهم أن توجد إدارة للموارد البشرية فقط بل لابد أن تؤمن المنظمة بأهمية تلك الإدارة و فعاليتها في تحقيق ما تصبو له من أهداف حالية و مستقبلية و لابد أن تضع في اعتبارها أن إدارة الموارد البشرية إدارة قابله للتطوير و

<sup>1</sup> قراوي الصغير, الموارد البشرية. ( القاهرة: المعهد المهني و التدريب التقني. 2009م) ص4

النمو إذا اهتم بها كما أنها إدارة قابلة لقتل المنظمة و قتل أهدافها إذا أهملت أو اغفل الاهتمام بها.

### إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

تعتبر التوجهات الإدارية الجديدة وسمات المنظمات المعاصرة في نهاية الأمر عن حقيقة مهمة هي بروز الدور الفاعل والتأثير الغالب للموارد البشرية باعتبارها مصدر المعرفة ومالكة القدرات على تحقيق كل ما تتوجه إليه الإدارة من أهداف وغايات وتفعيل ما يتاح للمنظمة من موارد وإمكانيات، و"الاستراتيجية" هي الخطة الرئيسية الشاملة Master Plan التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها Mission وأهدافها Objectives من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتدنية ما تعانيه من مساوئ. والإدارة الاستراتيجية هي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة Comprehensive في محاولة تعظيم الميزة التنافسية Competitive Advantage التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي، وذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم باستشراف المستقبل والإعداد للتعامل معه.

وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي: (1)  
- الغاية Mission التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.

- الرؤية Vision التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية.

- الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.

1 - حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، (بيروت: منشورات دار النهضة العربية ، 2002 ) ، ص18.

- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية.

- الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

### خطوات بناء الاستراتيجية

إن بناء استراتيجية التنمية البشرية لا يبدأ من فراغ، وإنما يعتمد في الأساس على أمرين أساسيين، الرصد الواقعي والتحليل العلمي لمستوى التنمية البشرية السائد [أي تحليل تكوين وخصائص المورد البشري الحالي، والتعرف على مدى مناسبته وتوافقه مع متطلبات التنمية الوطنية الشاملة]، وتحديد التكوين الأمثل للموارد البشرية الذي يتوافق مع أهداف ومستويات التنمية الوطنية الشاملة المستهدفة [أي تحديد هيكل الموارد البشرية المرغوب عددياً ونوعياً]. وبناء على المقارنة الموضوعية بين المستويين [المستوى الفعلي للموارد البشرية] و [المستوى المستهدف] تتحدد الفجوة الواجب العمل على علاجها من خلال السياسات والبرامج والآليات المؤثرة على الحالة البشرية.

وفي ضوء المنهج الاستراتيجي المقترح، يمكن عرض مكونات استراتيجية التنمية البشرية على النحو التالي: (1)

- الهدف الاستراتيجي هو إحداث تغييرات هيكلية في التكوين السكاني وصولاً إلى التكوين السكاني وصولاً إلى التكوين الأمثل المتوافق مع متطلبات مستوى معين من النمو الاقتصادي والاجتماعي.

<sup>1</sup> المرجع السابق نفسه، ص 19

- يترجم هذا الهدف الاستراتيجي إلى هدف تكتيكي هو العمل على الوصول بالكفاءة الإنتاجية للتكوين السكاني إلى أقصى حد ممكن في إطار تصور واضح للطاقت الإنتاجية المتاحة وللتطورات المحتملة فيها.
- اعتماداً على فهم معين للكفاءة الإنتاجية مؤداه أنها مقياس الناتج بالنسبة إلى المورد المستخدم في الإنتاج، فإن الكفاءة الإنتاجية للتكوين السكاني تقاس بقسمة الناتج المحلي الإجمالي على عدد السكان.

### \* إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية

ويمكن بيان ذلك في الآتي:

1. تحليل المناخ الخارجي

2. تحليل المناخ الداخلي

3- تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية

4- تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية

5- صياغة وتكوين الاستراتيجيات

6- تنفيذ الاستراتيجية

7. متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية

ولكن لكي تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من

المتطلبات "الأسس" التي يمكن حصرها في هذه النقاط التالية: (1)

- 1- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية. إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف وتمتعهم بالسمات والخصائص التي بينها سابقاً، من خلال تنمية وسائل

<sup>1</sup> المرجع السابق نفسه، ص20



ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المؤسسة.

وفي هذا الصدد نذكر أن أمام المؤسسة خيارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية فإما أن تجري عمليات البحث والاستقطاب ذاتياً بإمكانيات المؤسسة وأساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.

2- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي؛ أي جميع أفراد المنظمة لا على التعيين<sup>1</sup>.

وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفعيل التدريب وجرعات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لا بد من أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء.

ولكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وحتى المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة.

3- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية. فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات عنهم، كلها أو جزء منها وعلى حساب وقت المؤسسة.

4- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للناهين "الممتازين" منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء. نذكر هنا أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر ويبتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر.

<sup>1</sup> المرجع السابق نفسه، ص22

5- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة  
وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين  
المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة.

6- مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة  
في سوق العمل ، وفي هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في  
المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم  
مجانية، لتحفيزها وتنمية اهتمامها بالعمل.

7- فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات  
العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة  
التداول والتعامل فيها، باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى  
المؤسسة هو أنها لا تنقص ولا تهتك بالتداول، بالعكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد  
انتشارها وتداولها بين الأفراد<sup>(1)</sup>.

إلى جانب هذا نذكر أهمية تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات  
وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع  
والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمنظمة.

8- تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية  
والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بقضية مهمة جداً ألا وهي مراعاة  
الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق  
في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.  
إلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، عن طريق التدريب أو الاجتماعات  
الدورية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب  
الخطط المعتمدة.

9- ومن أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات،  
وضمن توجيهها جميعاً صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة  
وجب التركيز على عنصر مهم في عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري، الذي

<sup>1</sup> المرجع السابق نفسه، ص23

يختص في ممارسة وظائف التوجيه، المساندة والتنسيق ولتقييم وغيرها من الوظائف، والذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز. فالقائد ليس الفرد الذي يفرض سلطته على العمال لأداء عملهم بل هو الذي يوجه ويطور وينمي قدرات الموارد البشرية. إذاً هو مدير أعمال بحد ذاته، يسير الأفكار والقيم ، إذاً يجب تغيير النظرة إليه أو إلى القيادة الإدارية ككل، واعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين وليسوا رؤساء ومسيطرين!<sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup> المرجع السابق نفسه، ص23

## المبحث الثاني استراتيجيات التدريب مفهوم وتعريف التدريب وأنواعه

تشير جميع الدلالات إلى الاهتمام الكبير ببرامج التدريب وإلى الحاجة إلى المتخصصين في القيام به، وذلك أن للتدريب في مجال الخدمات والصناعة الحديثة ضرورة كبيرة وأساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشاكلهم أثناء الأداء وتطوير القدرات إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية وتفيد المؤسسة من ناحية أخرى.

هذا وتعد وظيفة التدريب من أهم مقومات بناء إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المؤسسة والمشروع الحديث، فالتدريب هام لبناء قوة بشرية منتجة، وبالرغم من أن أي مشروع قد يضع خطة للعمل ويوفر كل الوسائل لتنفيذها فإن إقبال عملية تدريب العاملين ضمن الخطة قد يكون من أكثر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة في تحقيق الأهداف المرجوة.

كما أن وجود وظيفة التدريب في المشروع وممارستها بطريقة غير منظمة مبني على المصادفة وغالباً ما تكون نتيجة العمل التدريبي غير منتجة بل قد تكون نتيجة سلبية في أحوال كثيرة لذا فإن المشروعات التي تدرك أو تعي مفهوم التدريب بعقلية تسعى لعمل مثل هذه البرامج التدريبية لتطوير وتنمية الأفراد إن المشروعات التي استفادة من عملية التدريب تضع نصب عينها دائماً على أن التدريب عملية مستمرة وإن كل عامل بالمشروع في حاجة للحصول على الأتي:<sup>(1)</sup>

- معلومات جديدة.

-مهارات جديدة.

-تطوير إمكانيات واتجاهات الفرد طول الوقت.

انصرف مفهوم التدريب إلى كونه الوسيلة التي من خلالها اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال

<sup>1</sup> راوية حسن محمد ، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: كلية التجارة، 2000م)، ص156.

، أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء بطريقة جديدة . (1)

مما سبق يتضح أن التدريب هو عملية تعلم المعارف وطرائق وسلوكيات جديدة ، تؤدي الى تغيير في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم ، وذلك فان فهم مبادئ التعلم ، والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفعالة . يعد التدريب من المستلزمات الأساسية لتقليص الفجوة بين قابليات الأفراد الجديدة ومتطلبات العمل ، حيث انه يؤدي الى إحداث الموازنة بين ما يستطيع الفرد عمله وما يطلبه العامل نفسه . (2)

التدريب هو الوسيلة الممكنة والسريعة لاستيعاب كل ما هو جديد في القرن الحادي والعشرين في علوم وتكنولوجيا ومعلومات تزحف إلينا بمعدلات يومية مخيفة ، بمعنى أن التدريب هو الإلية المناسبة التي تأخذ هذه التطورات الهائلة الى مساحة العمل والتطبيق المباشر . (3)

التدريب هو الوسيلة المناسبة للتعامل مع ثورة الاتصالات والمعلومات ، تؤكد أن العالم لا يستطيع أن يواكب التقدم الحاصل في تكنولوجيا العصر ، إلا إذا جعل التدريب ما قبل الأساس .

### **أهمية التدريب :-**

العديد من المنظمات بدأت تعيد النظر ببرامجها التدريبية لفرض تحقيق المزايا التنافسية ، وذلك من خلال ما يسمى بتدريب الدافعة العالمية ، حيث يتم الربط بين البرامج التدريبية والأهداف الاستراتيجية المنظمة .

تبرز أهمية التدريب في أن برامج التعليم المختلفة قد تحقق للشخص كثرة المعلومات ، ولكن هذا لا يكفي للممارسة التطبيقية السليمة ، فلا يزال خريجوا المراحل التعليمية بحاجة ماسة وملحة الى استكمال بعض الجوانب التي توفرها لهم مناهج التعليم المختلفة . لذا يصبح من الضروري توافر برامج التدريب الفعالة لكافة

(1) سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة: دار المجد للطباعة ، 1997م) ص 106 .

2 المرجع السابق نفسه، ص 106.

3 المرجع السابق نفسه، ص 106

الوظائف وفي كل المجالات، فذلك هو الطريق الوحيد لزيادة التنمية بالنسبة للأشخاص<sup>(1)</sup>.

وفي جهة أخرى فإن أهمية التدريب تتمثل في زيادة مهارات وقدرات الأفراد العاملين على أداء مهامهم.

تحقق البرامج التدريبية الفاعلة المصممة وفقاً لمبادئ التعليم الفوائد التالية : (2)  
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- يساهم في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة .

- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.

- يؤدي الى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية .

- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها ، كما يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستثمارات الداخلية "

### **أهمية التدريب للأفراد العاملين :-**

تتمثل أهمية التدريب من خلال تحقيقها للاتي: (3)

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها .

- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .

- يطور وينمي العوامل الدافعية للداء ، ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطور والتميز والترقية في العمل .

- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصال والتفاعل بما يحقق الأداء الفاعل .

1 عبد المحسن جودة ، إدارة الأفراد ، (دمشق : دار الأصدقاء للطباعة ، 1998م) ص 286 .

2 سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 107 .

3 المرجع السابق نفسه، ص 107

- يساعد في تقليل القلق الناجم من عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي  
نجم عنها ضعف الأداء

## **أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية :-**

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين .
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة .
- تمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين .
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة .

## **تحديد احتياجات التدريب :-**

التدريب عملية مستمرة ومتصلة بحياة التنظيم طالما بقي الهدف متمثلاً في تحقيق اعلي مستوى من الكفاية والجودة الإنتاجية .  
ولمبلغ الأهمية التي توفرت لهذا الموضوع اعلي تحديد الاحتياجات التدريبية ،  
فأشار بعضهم الى إنها تعني المجالات التي ترغب المنشأة أن يشملها التدريب لسد العجز في القدس العاملة بها أو لرفع كفاية العاملين فيها وأشار آخرون الى إنها تعادل المعارف والقدرات والمهارات والاتجاهات التي يراد تزويد الفرد بها وإنها تعني أيضاً مجموعة التغيرات المطلوبة إحداثها لدي الفرد فيما يتعلق بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة الحالية وواجباته بكفاءة . (1)

1 أمين ساعاتي ، إدارة الموارد البشرية في النظرية الى التطبيق ، (القااهرة: دار الفكر العربي، 1998م) ، ص 114 .

## المبحث الثالث استراتيجيات الحوافز مفهوم الحوافز وأهميتها

إن مصطلح الحوافز (Motivation) مشتق في الاصل من الكلمة اللاتينية (Mover) وتعني التحرك Tomove أي القوة الداخلية التي تدفع الإنسان لان يقوم بالحركة التي تعبر عن الاعمال والسلوكيات الإنسانية فالحوافز ما هي في الحقيقة إلا عبارة عن محركات داخلية أو قوي كامنة داخلية غير مرئية يحس بها الانسان، وتدفعه لأن يتصرف أو يعمل من أجل اشباع حاجة معينة يحس ويشعر بها ذلك لان عدم إشباعها يحدث لديه حالة من التوتر وعدم التوازن الداخلي مما يتطلب الامر الإثبات بتصرف أو سلوك معين ، لإحداث الإشباع ، وإزالة التوتر وإعادة التوازن الداخلي<sup>(1)</sup> .

ويتضح من التعريف أن الحاجات والرغبات هي التي تشكل الحوافز الإنسانية ، وهي تتسم بصفة الحافز ، لذلك يطلق عليها تسمية الحوافز لكونها تعمل علي تشكيل حافزاً الفرد ، وتعمل علي حثه للتصرف والسلوك من أجل احداث عملية الإشباع للحاجة أو الرغبة الموجودة لديه .

وكذلك بالرغم من أهمية موضوع الحوافز إلا أن كثيراً من المفاهيم التي سادت الفكر بهذا الخصوص لم تكن علي درجة كافية من الوضوح الأمر الذي سبب لمسببات السلوك الإنساني<sup>(2)</sup> .

ولعل من أكثر المفاهيم شيوعاً في مجال الدراسات السلوكية هو مفهوم (الحافز) وقد استخدم هذا المفهوم كوسيلة عامة لتفسير ما يجري داخل الانسان والذي تقصر أساليب الملاحظة والمشاهدة عن معرفته .  
وعلي هذا الأساس فقد كانت البداية في استخدام تعبير (الحافز) علي أنه التفسير الوحيد للسلوك.

(<sup>1</sup>) اسماعيل زكي مكي ، إدارة الموارد البشرية ، سلسلة العلوم الإدارية ( الخرطوم : مطابع العملة السودانية ، 2001م ) ص229.

(<sup>2</sup>) عقيلي عمر وصفي ، إدارة القوى العاملة ( عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 2007 ) ص30



وكنتيجة لهذا الاتجاه المبدئي كان لابد من تصنيف الحوافز وتقسيمها حتي يمكن أن تتناسب مع أنواع السلوك المختلفة المشاهدة إذ لا يقبل أن تنشأ كل أشكال السلوك بفعل واحد فقط.

ومن ثم فقد ظهر إتجاه في علم النفس في الثلاثينات يروج لتقسيمات مختلفة للدوافع (1) .

منها التقسيمات التي قدمها عالم النفس (موراي) وتحتوي علي الحوافز مثل :

1. حافز الجوع.

2. حافز الحب.

3. حافز الفضول .

وكذلك قدمت تقسيمات أخرى للحوافز كالآتي:

1. الدوافع الفطرية (الموروثة) .

2. الدوافع المكتسبة.

كما أشار بعض العلماء الي إمكان تقسيم الحوافز الي إيجابية وهي التي تحفز الإنسان الي سلوك وأخري سلبية وهي التي تمنعه عن تصرفات معينة.

ومن العلماء من قسم الحوافز تحتاج الي مزيد من البحث والتحليل وصولاً الي فهم صحيح لهذا المحدد الرئيسي للسلوك الإنساني .

وتعرف الحوافز بأنها أحد مجالات البحث الرئيسية في علم النفس التي تسعى الي التعرف علي محددات السلوك الإنساني (والحيواني) فالحوافز وفقاً لهذا التعريف هي عملية إثارة السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار ، كذلك هي عملية تنظيم هذا السلوك .

وهناك تعريف آخر للحوافز بأنها الاسم العام الذي يعبر عن حقيقة أن السلوك الإنساني يتحدد جزئياً نتيجة لطبيعة الفرد وتكوينه الداخلي .

وبصفة عامة فقد انقسمت الآراء بشأن تحديد نطاق مفهوم الحوافز الي اتجاهين:

4. الاتجاه المحدود .

5. الاتجاه التوسعي .

(1) علي السلمي ، السلوك التنظيمي ( القاهرة : دار غريب ، 1999م ) ص 215

أسباب الإهتمام بمفهوم الحوافز : (1)

قد يثور تساؤل عن أسباب الإهتمام بمفهوم الحوافز ومبررات بذل الجهد في سبيل تعريف هذا المفهوم وتحديد أبعاده .

ولاشك أن الإهتمام بالحوافز ينشأ من التوافق بين خصائص السلوك الانساني عامة وبين الأبعاد الاساسية للحوافز .

ويمكن تحديد هذه الخصائص السلوكية التي يساعد مفهوم الحوافز في

تفسيرها في الاتي:

تحريك وتيسير السلوك:

بمعني أن هناك إحتياجاً الي تفسيرات مقنعة لهذه الظاهرة منها ما أفتخره البعض من أن عناصر الدافعية لا توجه السلوك بشكل مباشر ولكنها تثيره من خلال تنشيط الميول الدفينة للإنسان .  
شدة السلوك وفاعليته:

كذلك هناك إحتياج لتفسير أسباب شدة السلوك وفاعليته واختلافها من فرد لأخر ، فمن الملاحظ عادة أن مثيراً ضعيفاً قد يحدث استجابة قوية لدي بعض الافراد بينما يحتاج أفراد آخرون الي مثير قوي لكي تحدث استجابة ما .  
وفي حالات كثيرة مشاهدة نجد أن قوة الاستجابة (شدة السلوك) غير متناسبة مع درجة المثير الخارجي ، ومن ثم فإن تباين شدة السلوك توضح الحاجة الي مفهوم للدافعية يفسرها ويلغي الضوء علي مسبباتها.  
إتجاه السلوك:

حين يعرض الانسان موقف يدعو للتصرف أو السلوك فإنه يجد أمامه عادة بدائل متعددة يمكنه أن يختار بينها. ومن ثم فإن هناك سؤالاً هاماً يحتاج الي تفسير ، هو كيف يختار الانسان اتجاهاً معيناً للسلوك .  
وما هي العوامل التي تحكم هذا الاختيار ، أن السلوك يوصف عادة بأنه هادف، وبالتالي فإن هذه القدرة علي الاختيار واتخاذ قرار بالاتجاه الذي يتخذه السلوك إنما تجعل لمفهوم الدافعية قيمة تحليلية واضحة .

<sup>1</sup> المرجع السابق نفسه، ص230

تأكيد وتدعيم السلوك:

من المشاهد أن أنواعا معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة .

وقد ساعدت ظاهرة تكرار السلوك علي تأكيد فكرة وجود حافز معين يجعل الانسان يعتمد على نفس السلوك إذا واجهته مواقف سبق له أن سلك حيا لها بشكل أنتج فائدة أو ساعده علي تحقيق أهدافه<sup>(1)</sup>

ضعف وتخاذل السلوك:

أخيراً فإن حالات متعددة تعرض للإنسان وتؤدي الي تخاذله أو امتناعه عن الاستمرار في نمط معين من السلوك، مرة أخرى فإن السؤال الهام هو: لماذا تحدث هذه الظاهرة ؟ ولاشك أن استخدام مفهوم الدافعية يساعد في ايجاد اجابة منطقية حيث يمكن تصور ضعف السلوك بسبب انخفاض قوة الدافع أو انصراف الفرد عن الاهتمام به في الأساس .

أهمية الحوافز :

يعد موضوع الحوافز بوجه عام من المواضيع التي جازت علي قدر كبير من الاهتمام من قبل الباحثين في مجال علم النفس الصناعي وعلم الإدارة في السنوات الأخيرة. ويعود السبب في ذلك الي العلاقة المباشرة القائمة بين انتاجية العاملين من جهة وحوافزهم من جهة ثانية ، فضلاً عن علاقتها بموضوع القيادة الإدارية ، ولاشك أن فهم دافعية الفرد في العمل يساعد الي حد كبير في وضع نظام سليم وجيد للحوافز داخل المنظمة مهما كانت طبيعة عملها . اذا يعمل هذا الفهم علي أن يقوم نظام الحوافز فيها علي أسس علمية صحيحة ، يحقق لها وفراً في تكلفة العمل من جهة ، وزيادة الإنتاجية من جهة ثانية.

هذا بالإضافة الي خلق اتجاهات مؤيدة للمنظمة لدي العاملين ، ويمكن القول ونحن في هذا المقام ن أن المشكلة الأساسية التي تعاني منها المنظمات اليوم - ولاسيما في البلدان النامية - في تعاملها مع العنصر البشري لديها.

(<sup>1</sup>) المرجع السابق نفسه، ص231.

## الحوافز المادية

الحوافز على أنواع ، بعضها فردي وبعضها جماعي ، وبعضها الآخر على مستوى المنظمة . كما يمكن أن تكون الحوافز مادية كالأجر والمشاركة في الإرباح ، أو حوافز غير مادية أي معنوية ككتب الشكر والتقدير ، كما يمكن أن تكون الحوافز ايجابية تتمثل في مختلف أنواع المكافآت ، وحوافز سلبية تتمثل في أنواع التهديد والعقاب ، وهناك أيضا حوافز تعطى للعماله وأخرى للفنيين و الإداريين .

أنواع نظم الحوافز (١)

### الحوافز الفردية :-

على الرغم من وجود أنظمة عديدة للحوافز المادية على المستوى الفردي ، إلا أن جميعها تربط بين أداء الفرد والمكافأة ومن أهم مزايا الحوافز الفردية ، بإمكان الفرد تلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة ، على مستوى الجماعة أو المنظمة ، ولهذا السبب فإن نظام الحوافز الفردية هو من أكثر أنواع الحوافز استخداما في المنظمات الصناعية والمنظمات التي لا تستهدف تحقيق الإرباح ومن أجل أن يكون نظام الحوافز الفردية ناجحا لابد من توافر بعض الأمور من بينها :-

- 1/ أن يكون الفرد راغبا فعليا بالحصول على مكافأة أعلى .
- 2/ أن يكون بإمكان العامل السيطرة على التكاليف .
- 3/ أن يكون بالإمكان قياس النوعية والمحافظة عليها .
- 4/ إن يكون بالإمكان السيطرة على معوقات العمل .
- 5/ عدم تغيير مهام العامل على فترات قصيرة .
- 6/ أن تكون طريقة حساب المكافأة سلة ومفهومة من قبل العامل .

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية ( أربد : عالم الكتب الحديث ، 2002م) ص ص 190-191

## الفصل الثاني الكفاءة الإنتاجية

- المبحث الأول : مفهوم الإنتاجية
- المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية
- المبحث الثالث: قياس وتحسين الكفاءة الإنتاجية

## الفصل الثاني الإنتاجية

المبحث الأول: مفهوم الإنتاجية:

مفاهيم أساسية حول الإنتاجية

تعتبر العملية الإنتاجية عن مجموع الطاقات المادية و البشرية التي تتفاعل فيما بينها وفق تنظيم معين بهدف تصنيع الأشياء المادية التي تلبى حاجات الأفراد و المجتمعات، و هي الميدان الذي يعمل فيه العدد الأكبر من القوة العاملة و مكان تجمع الموارد الإنتاجية و مزجها، و تمارس العملية الإنتاجية على مستوى المؤسسة لتحقيق الوفرة بكفاءة عالية و رغبة في التحسين و التطوير.

**1 مفهوم الإنتاجية (productivité):** يقصد بالإنتاج ناتج العملية الإنتاجية أو إجمالي عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية محددة، و على الرغم من أهمية قياس كمية هذه المنتجات، إلا أن ذلك لا يعبر كثيرا عن درجة كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، و لذلك ظهر مفهوم جديد يعبر عن العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية و مخرجاتها، يعرف بالإنتاجية التي عرفت عدة مفاهيم من أهمها: " الإنتاجية هي الاستخدام الكفء للموارد (العمل، رأس المال، الأرض، المعدات، الطاقة، المعلومات... ، و ذلك لإنتاج السلع و الخدمات " <sup>1</sup>

أما مفهومها في موضع آخر " فهي مقياس يستخدم لقياس حجم المدخلات المطلوب لتحقيق حجم معين من

المخرجات، و هي تركز على العلاقة بين المدخلات و المخرجات أي أن: **الإنتاجية = المخرجات ÷ المدخلات** <sup>2</sup>

و عليه، فإن الإنتاجية تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فهي تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف و الكفاءة في حسن استخدام العناصر المتاحة بغية تحقيقها.

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

<sup>2</sup> علي الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي (مدخل التحليل الكمي)، (مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص 21.

\* - **الفعالية (Efficacité):** يشير هذا المصطلح إلى قدرة المؤسسة " على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك "

### تعريف الكفاءة الإنتاجية:

إن الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مشروع هو تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة. وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المشروعات بحسب طبيعة نشاط وإمكانيات كل مشروع، ولكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين (سلع وخدمات) بدرجة عالية من الكفاءة وهذا يدعون إلي تحديد معنى واضح ودقيق لمفهوم الكفاءة الإنتاجية.

يمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية بأنها (العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية)<sup>(1)</sup>.

وكذلك يقصد بالكفاءة الإنتاجية (الاستخدام الأمثل للموارد والطاقات المتاحة). بمعنى (الاستفادة المثلى من عناصر الإنتاج المتاحة للوصول إلي أفضل إنتاج ممكن)<sup>(2)</sup>.

وهي أيضاً (الاستخدام الكفاء للموارد - العمل - رأس المال - الأرض - المعدات - الطاقة - المعلومات، في إنتاج سلع وخدمات مختلفة)<sup>(3)</sup>، وبالتالي ترتفع الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلي الموارد المستخدمة وبذلك يمكن تصور زيادة الكفاءة الإنتاجية بإحدى الطرق الآتية<sup>(4)</sup>:

1. زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتاً.
2. زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.
3. انخفاض قيمة الإنتاج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.

<sup>1</sup> على السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، (القاهرة: مكتبة غريب، دت)، ص13.

<sup>2</sup> محمد على شبيب وآخرون، التدريب، (الرياض: دن، 2008)، ص23.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص14.

<sup>4</sup> على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص14.

وعلى هذا الأساس يمكن استخدام تعبير الكفاءة الإنتاجية للتدليل على مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة مجتمعه، كما يمكن أن تقاس الكفاءة الإنتاجية لكل عنصر من تلك العناصر على حدة، ويمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية بشكل أوسع على أنها طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الأفراد والمكاتب والمنظمات والمجتمعات. وعلى كل من هذه العناصر أن يحدد ويشكل دوري الوسائل أو المصادر اللازمة لتحسين الإنتاجية، ومن لا يستطيع فإنه يفشل. وبالنسبة للأفراد فإن هذا يعني إعادة التدريب أو التقاعد، فإن هذا يعني إعادة التصميم أو الاستغناء عن الماكينة. أما بالنسبة للشركات فإن هذا يعني إعادة الهيكلة أو الخروج من عالم الأعمال. وأخيراً وفيما يتعلق بالمجتمعات فإن هذا يعني إعادة التنظيم ولاسيما للنواحي السياسية والاجتماعية<sup>(1)</sup>.

### أهمية زيادة الإنتاجية:

الهدف منه زيادة الإنتاجية ليس تحقيق الربح لصاحب رأس المال وحدة، بل تحقيق الرفاهية الاجتماعية لكل المجتمع، ولتحقيق الرفاهية لا بد من أن نزيد الكفاءة الإنتاجية ولا بد من إن تقلل تكلفة السلع والإنتاج لتخفيض الأسعار وتصبح السلع والخدمات في متناول يد الجميع فيؤدي ذلك إلى ازدياد الطلب عليها وبالتالي يزداد الإنتاج ومن ثم تزداد أرباح المؤسسات وزيادة الأرباح نتيجة الإنتاجية تؤدي إلى منفعة كل الأطراف.

### ثالثاً: مقاييس الكفاءة الإنتاجية:

إن المبدأ العام في قياس الكفاءة الإنتاجية هو نسبة الإنتاج النهائي إلى الموارد المستخدمة كما يلي<sup>(2)</sup>:

• الكفاءة الإنتاجية للمادة الخام:

- إنتاج الجنيه من الخدمات بالأسعار الثابتة = قيمة الإنتاج بالأسعار الجارية

نسبة الخدمات المستخدمة بأسعار ثابتة

<sup>1</sup> سليمان عبيدات، إدارة العمليات الإنتاجية، (عمان: جامعة القدس المفتوحة، 2007م)، ص 23.  
<sup>2</sup> على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 15.



- إنتاج الجنيه من الخدمات بالأسعار الجارية = قيمة الإنتاج بالأسعار الجارية

نسبة الخدمات المستخدمة بأسعار ثابتة

• الكفاءة الإنتاجية للعمل:

- إنتاجية العامل = قيمة الإنتاج

عدد العاملين

- إنتاجية ساعة العمل = قيمة الإنتاج

إجمالي عدد ساعات العمل

• الكفاءة الإنتاجية للآلات:

- إنتاجية ساعة الآلة = قيمة الإنتاج

عدد ساعات التشغيل في جميع المراحل

- الكفاءة الإنتاجية الكلية = قيمة الإنتاج

قيمة الموارد + إجمالي الأجور + رأس المال

المستثمر

**تعريف إدارة الإنتاج و أهدافها**

إن تعريف إدارة الإنتاج يختلف من مكان لآخر، فقد تسمى إدارة الإنتاج كما في الوحدة الصناعية، و قد تسمى أيضا إدارة مخازن التوزيع كما في الوحدات التسويقية... إلخ، لذلك فإن التعريف يجب أن يتسم بقدر معين من الشمول و التحديد حتى يستخدم في موضعه المناسب و بصورة فعالة.

**1 ) تعريف إدارة الإنتاج :** لقد عرفنا أن الإنتاج بمفهومه الواسع يشمل تنفيذ أنشطة جلب عوامل الإنتاج أو مدخلات العملية الإنتاجية و تحويلها إلى مخرجات، أما إدارة الإنتاج فهي مجموعة من الأنشطة من تخطيط و تنظيم قيادة و مراقبة تهدف إلى المساهمة في تحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسة بالاستعمال الأمثل للموارد

المادية و البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف القيود الداخلية و الخارجية المفروضة على المؤسسة.

وعليه، فإن وظيفة مدير الإنتاج هي تكوين المركب و المزيج الاقتصادي من عوامل الإنتاج و الطاقة و الموارد المادية و البشرية بالمهارات المختلفة، بغرض التصنيع للوصول إلى المنتج النهائي بالمواصفات و الكميات و الجودة و التكلفة المخططة بالإضافة يمكن تعريف إدارة الإنتاج على أنها: " مجموعة الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم و تشغيل الرقابة على العملية التحويلية "

أما مفهومها الحديث، فيمكن أن تلخيصه " في أنها الإدارة المعنية بتصنيع المنتجات المطلوبة في السوق بما يتطابق مع المواصفات و الأساليب التي حددتها إدارة الإنتاج و مع البرامج التي رسمتها دائرة تخطيط و مراقبة الإنتاج " <sup>1</sup>

**(2) أهداف إدارة الإنتاج :** ينبغي أن تشتق من الأهداف العامة للمؤسسة، فإن إنتاج سلعة معينة بمواصفات و كميات محددة في وقت معين بأكبر قدر من الكفاءة، يصور لنا أهداف كمية و أخرى نوعية تسعى الإدارة لتحقيقها.

**أ - الأهداف الكمية:** تشمل، تحقيق أكبر قدر من الإنتاج باستعمال محدود للموارد المتاحة، إذ أن الإفراط في استخدام عناصر الإنتاج يؤثر على أرباح المشروع و على تكلفة إنتاج الوحدة، و بالتالي على السعر الذي يعرض به المنتج، و هذا بدوره يضعف قدرة المؤسسة على المنافسة و زيادة الكفاءة الإنتاجية الجزئية و الكلية للمؤسسة.

\*تطوير طرق الإنتاج، كأن تدخل المؤسسة تحسينات على الجهاز الإنتاجي، مثل دراسة حركات العامل، و كذا ترتيب الآلات و المناصب لرفع كفاءة الأداء، بالإضافة إلى تحقيق أهداف الخطة الإنتاجية بتحسين أداء العمال، إذ يعتبر العامل هو الفاعل الأساسي في عملية الإنتاج، و المسؤول الأول على تحقيق أحسن النتائج بأقل التكاليف.

<sup>1</sup> علي الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي (مدخل التحليل الكمي)، (مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003)، ص 21.

ب- الأهداف النوعية : تتمثل في، تطوير طرق و وسائل الإنتاج بما يتماشى مع التطورات الحديثة، و كذا تطبيق مواصفات الجودة و تحسينها، مما يدفع المستهلك إلى اقتناء السلعة و الإقدام على شرائها و أيضا رفع الروح المعنوية للأفراد و إعطاء حوافز للعاملين بهدف تحقيق معدل معين من الإنتاج بتكاليف أقل. و خلاصة، هناك أهداف أكثر قربا من طبيعة وظيفة إدارة الإنتاج و التي يجب أن تتبع من الأهداف العامة، فتحقيق أقصى كفاءة في استغلال الطاقات، يتطلب تصميم النظام من ناحية و تشغيله من ناحية أخرى.

### أهمية إدارة الانتاج والعمليات

1. تعتبر من الإدارات الرئيسية والوظائف الرئيسية في أي منظمة , وقد زادت أهميتها بعد تضخم حجم المنظمات , وزيادة احتياجات ورغبات الانسان من السلع والخدمات.

2. تعتبر المجال الذي يعمل فيه اكبر شريحة من المجتمعات

3. تعتبر المسؤولة عن النشاط الذي يستثمر فيه الجزء الاكبر من رأس المال في منظمات الاعمال.

4. تعتبر الادارة المسؤولة عن تحسين وزيادة الانتاجية وحسن استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة وتحقيق الوفورات الممكنة من هذه الموارد.

### وهناك أهداف اخرى لإدارة الانتاج والعمليات متمثلة في:<sup>1</sup>

1. تحقيق أعلى ناتج من السلع والخدمات باستخدام الكمية المناسبة من عناصر الانتاج المتاحة.

2. العمل على تخفيض التكاليف والمصروفات السنوية.

3. العمل على توفير السلع والخدمات بمستوى الجودة المطلوبة من قبل المستهلك النهائي.

<sup>1</sup> أحمد عرفة و سمية شلبي، نحو نظرية لزيادة الإنتاجية(الفلسفات و التباينات لتحسين الجودة الإنتاجية)، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2002)، ص 63.

4. العمل على توفير السلع والخدمات في الوقت المناسب
5. العمل على إشباع حاجات ورغبات المستهلك النهائي.
6. الاستغلال الامثل لعناصر الانتاج المتاحة.

#### وظائف إدارة الانتاج والعمليات

1. تصميم وتطوير السلع والخدمات.
2. اختيار موقع المنظمة.
3. الترتيب الداخلي للمنظمة.
4. تهيئة الظروف المادية للعمل.
5. تصميم وقياس طرق العمل.
6. التنبؤ بحجم الإنتاج والعمليات.
7. تخطيط ورقابة الانتاج والعمليات.
8. الرقابة على الجودة.

#### جدول (1/1) التمييز بين إدارة الانتاج وإدارة العمليات

إدارة العمليات	إدارة الإنتاج	الخصائص
اشياء غير ملموسة	مادية ملموسة	طبيعة المخرجات
تستهلك بسرعة	لا تستهلك بسرعة	استهلاك المخرجات
متكررة	نادر الحدوث	درجة اتصال العميل
معدات والآلات محدودة وعدد كبير من العمال	معدات والآلات كثيرة وعدد قليل من العمال	العمال والمعدات
طرق تقليدية	طرق علمية	قياس الاداء

المصدر: أحمد عرفة و سمية شلبي، نحو نظرية لزيادة الإنتاجية(الفلسفات و التتابعات لتحسين الجودة الإنتاجية)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 63.

## المبحث الثاني قياس وتحسين الكفاءة الإنتاجية

### أولاً: قياس الكفاءة الإنتاجية:

تبدأ عملية القياس بتحديد مقاييس أو نسب ومؤشرات للإنتاجية، وهذه النسب تعطي معني معين حيث أنه كلما زادت تلك المقاييس كلما ساعد ذلك الإدارة علي تشخيص المشاكل وبالتالي إمكانية التحسين، وهناك مبادئ يجب الحرص عليها في قياس الكفاءة الإنتاجية<sup>(1)</sup>:

- 1 - يمكن التوصل إلي هذه المقاييس عن طريق مشاركة المشاركين أنفسهم بالإضافة إلي الاعتماد علي المتخصصين.
- 2 - يجب الاعتماد بقدر الإمكان علي الكميات بدلا من القيم في قياس كل من المدخلات والمخرجات وذلك حتى نتجنب أي تغيير في الأسعار لا يرجع إلي كفاءة الإدارة .
- 3 - يجب ثبات المقياس . ويعني ذلك أن تكون مكونات البسط والمقام ثابتة من فترة إلي أخرى بنفس النسبة.
- 4 - تعتمد عملية القياس علي نظام دقيق وسريع للمعلومات ، يتم فيه تسجيل المعلومات أولاً بأول وبشكل يمكن من سهولة المعاملة .
- 5 - إن مقاييس الإنتاجية لا تكون مركزية إجمالية فقط ولكنها تكون متغلغلة في كل الوظائف والأنشطة .

### ثانياً: تحسين الكفاءة الإنتاجية:

#### أ/ خطوات وضع إستراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية:

هنالك تسع خطوات لوضع إستراتيجية لتحسين الكفاءة الإنتاجية وهي<sup>(2)</sup>:  
والشكل التالي يبين التسع خطوات لوضع إستراتيجية لتحسين الكفاءة الإنتاجية:

<sup>1</sup> محمد توفيق ماضي، إدارة الانتاج والعمليات، (القاهرة: مطبعة الاشعاع الفنية، 2004م)، ص ص69-70  
<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص46.

شكل (3/2) الخطوات التسع لإستراتيجية تحسين الإنتاجية

- 1/ تحديد أهداف المنشأة
- 2/ تحديد أهداف الإنتاج في ضوء معلوماتية المواد
- 3/ تخطيط وبرمجة أنشطة تحسين الإنتاجية
- 4/ إزالة معوقات الإنتاجية الظاهرة والواضحة
- 5/ تصميم خطة تحسين الإنتاجية
- 6/ تنفيذ خطة تحسين الإنتاجية
- 7/ حفز وتشجيع الأفراد لتنفيذ الخطة
- 8/ المحافظة على مستويات الأداء والإنتاجية المحققة
- 9/ متابعة وتقييم تنفيذ الخطة

المصدر: احمد محمد المصري، إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية، ط 1، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2006م)، ص 238.

## ب/ طرق تحسين الإنتاجية:

لا شك أن الموارد الرأسمالية تستحق عناية خاصة نظراً لارتفاع تكلفتها، ومن ثم فإن تحسين إنتاجيتها يعود بفوائد كبيرة على المنشأة، ومن أهم مجالات تحسين إنتاجية الموارد الرأسمالية ما يلي<sup>(1)</sup>:

### 1. تخفيض الفاقد والضائع من الموارد:

- تمثل الموارد نسبة عالية في تكاليف الإنتاج (40% في المتوسط) ومن المفيد مراعاة ما يلي لتحقيق أقصى إنتاجية للموارد:
  - تصميم المنتج بالحد الأدنى من مستلزمات المواد الخام.
  - صيانة المعدات والتجهيزات حتى لا يتسبب سوء حالة الآلات في زيادة استهلاك المواد.
  - حسن اختيار أسلوب التصنيع.
  - حسن تدريب العاملين في مراحل الإنتاج المختلفة.
  - حسن تصميم مراحل المناولة والنقل والتخزين لتقليل التآلف والفاقد من المواد الخام إلى الحد الأدنى.
  - الاهتمام بالتعبئة للمحافظة على المواد وتجنب إتلاف المنتجات والتأكد من سلامة توصيلها إلى العمل.
  - تعظيم الاستفادة من مخلفات المواد.
- ### 2. ترشيد الطاقة والمحافظة عليها<sup>(2)</sup>:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص47-48

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص49.

- تمثل الطاقة نسبة ملحوظة من تكاليف الإنتاج ومن جانب آخر فإن الضغط من أجل تخفيض استهلاك الطاقة يمثل هدفاً قومياً في جميع بلاد العالم نظراً للاحتتمالات غير المؤكدة بالنسبة لاستمرار مصادر الطاقة.
- وتتخذ الخطوات التالية عادة عند أعداد برامج ترشيد الطاقة:
- قياس معدلات استهلاك الطاقة حالياً.
  - تحليل تكلفة الطاقة للوحدة من المنتجات.
  - تحديد أهداف تخفيض معدلات استهلاك الطاقة.
  - اتخاذ إجراءات الحد من الاستهلاك وبالتالي تخفيض تكلفة الطاقة للوحدة.
  - قياس ومتابعة برنامج الترشيد.

### 3. تحسين الصيانة:

- الصيانة غير من العلاج مثلاً يمكن اتخاذه شعاراً لهذا الجانب من برامج تحسين الكفاءة الإنتاجية.
- إن جانباً أساسياً من الإنتاجية يتحدد تبعاً لحالة ومستوى أداء الآلات والمعدات والأصول الثابتة من مباني وغيرها من أشكال رأس المال الثابت، ومن ثم الاهتمام بصيانة هذه الأصول وجعلها في مستوى أداء أفضل إنما يمثل إضافة مباشرة إلى الإنتاجية، ومن جانب آخر فإن تقليل وقت الأعطال والتوقف نتيجة لسوء حالة المعدات يمثل أيضاً إضافة غير مباشرة إلى الإنتاجية كذلك فإن حسن صيانة الأصول يخفف من أعباء المنشآت نظراً للارتفاع المستمر في أسعار الآلات والمعدات وغيرها، أي أن تكلفة أحلال الأصول عالية.
- ### 4. تحسين الجودة<sup>(1)</sup>:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص50.



إن الجودة هي درجة تتطابق المنتج مع المواصفات، وهذه هي جودة التصميم، ومن جانب آخر فإن الجودة هي مدى نجاح المنتج في تأدية الغرض الذي صنع من أجله وهذه هي جودة الاستعمال.

### إستراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية<sup>(1)</sup>

- 1- تحديد أهداف المنظمة للمنشأة وأقسامها الإنتاجية على أساس من المراجعة الإدارية وتحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنشأة وأقسامها.
- 2- ترجمة تلك الأهداف إلى أهداف معيارية وفي صور كمية على قدر الإمكان وخاصة على مستوى الإدارات والأقسام التنفيذية.
- 3- إعداد خطة إستراتيجية مسبقة تتبنى متغيرات ايجابية فعالة .
- 4- تبني خصائص وأساليب فنية وإدارية تمكن من إزالة العقبات التي تبدأ أثناء عمليات الإنتاج.
- 5- ترجمة الأهداف المعيارية إلى معايير رقابية تتماشى مع الأهداف السابقة
- 6- تنفيذ الاستراتيجيات والخطط المعدة وقياس التنفيذ الفعلي ومقارنته على ضوء المعايير المحددة ثم إعداد التقارير عن مدى الكفاءة والتنفيذ الفعلي.
- 7- الحفز المادي والمعنوي للأفراد والمشرفين والإداريين من اجل تحقيق إنتاجية عالية.
- 8- الإبقاء على الاستمرارية جهود التخطيط والتنفيذ فور الانتهاء من مهام معينة وفقا لخطط الإستراتيجية والتكنيكية.

آثار زيادة الكفاءة الإنتاجية:

أولاً: بالنسبة للعامل:

▪ زيادة المكتسبات المادية كالأجور والحوافز.

▪ تقليل ساعات العمل لنفس المكتسبات.

▪ تحسين ظروف العمل الداخلية والخارجية وتوفير الضمانات الصحية والاجتماعية.

ثانياً: بالنسبة لصاحب العمل:

<sup>1</sup> سعد الدين عشاوي، الادارة الصناعية، (عين شمس: دار النشر عين شمس، 2000)، ص85

- خفض التكاليف واختصار زمن الإنتاج.
- زيادة الأرباح.
- زيادة القدرة على التنافس.

### ثالثاً: بالنسبة للمستهلك:

- انخفاض سعر الشراء أو الحصول على مواصفات أعلى السلعة المشتراة.
- توفير السلع بنوعيات جيدة.

### رابعاً: بالنسبة للدولة:

- تحسين ميزان المدفوعات.
- زيادة معدلات الاستثمار وتشجيعه<sup>(1)</sup>.

لعل السبب في الاهتمام بزيادة الإنتاجية يكمن في أنها تمثل العنصر الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.

ويرى (Vough 1969) أنها السبيل الأنسب للحصول على الحياة الكريمة (من أجل الحصول على حياة صحية وإنسانية راقية لابد من زيادة الإنتاجية حيث أن العمل والإنتاج هو الذي يوفر للمجتمع حياة الرفاهية والسعادة). وأوضح خبراء هيئة الأمم المتحدة أن الإنتاجية تمثل السبب الرئيسي لرفع مستوى حياة الفرد (United National world Economic Survey, 1965) وذلك عن طريق زيادة الدخل الحقيقي له. وهناك حلقة مهمة تكملها زيادة الإنتاجية وذلك بما يؤدي إلى رفاهية المجتمع.

ولذلك نجد الاهتمام المتزايد في كل بلدان العالم بالإنتاجية وكيفية زيادتها حيث أن زيادتها تمثل الوسيلة الأمثل لتحقيق الرفاهية والسعادة للمجتمع.<sup>(2)</sup> التخطيط الاستراتيجي للإنتاج والعمليات

<sup>1</sup> سوار الذهب أحمد عيسي و ذكي مكي إسماعيل، إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعي الإسكندرية، 2000)، ص7.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص8.

التخطيط الاستراتيجي و يقصد به تحديد الاهداف الأساسية طويله الاجل للمنظمة ووضع الخطط والسياسات والبرامج المختلفة وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق اهداف المنظمة في إطار الفرص المتاحة للمنظمة والقيود المفروضة عليها من البيئة المحيطة<sup>1</sup>

يتضح من التعريف ان هناك اربع عناصر اساسيه لمفهوم التخطيط الاستراتيجي

- 1- يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة
- 2- يستلزم تحقيق الأهداف وضع خطط وبرامج ورسم سياسات تتفق مع الأهداف
- 3- يتضمن التخطيط الاستراتيجي آليه تخصيص الموارد المتاحة على الأهداف الرئيسية والفرعية

4- يحدد التخطيط الاستراتيجي علاقات المنظمة بالعناصر البيئية

### 1/2/1 اهمية التخطيط الاستراتيجي:

- 1- تحقيق التكامل بين الوحدات المكونة للمنظمة
- 2- وضوح الرؤية لدى العاملين والمتعاملين مع المنظمة
- 3- دراسة بيئة المنظمة للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر
- 4- تحديد الأهداف العامة التي تسعى المنظمة لتحقيقها والخطط والسياسات اللازمة لتحقيقها

5- يمكن التخطيط الاستراتيجي من التقييم والمتابعة المستمرة للأهداف والخطط

### مكونات استراتيجية الإنتاج والعمليات :

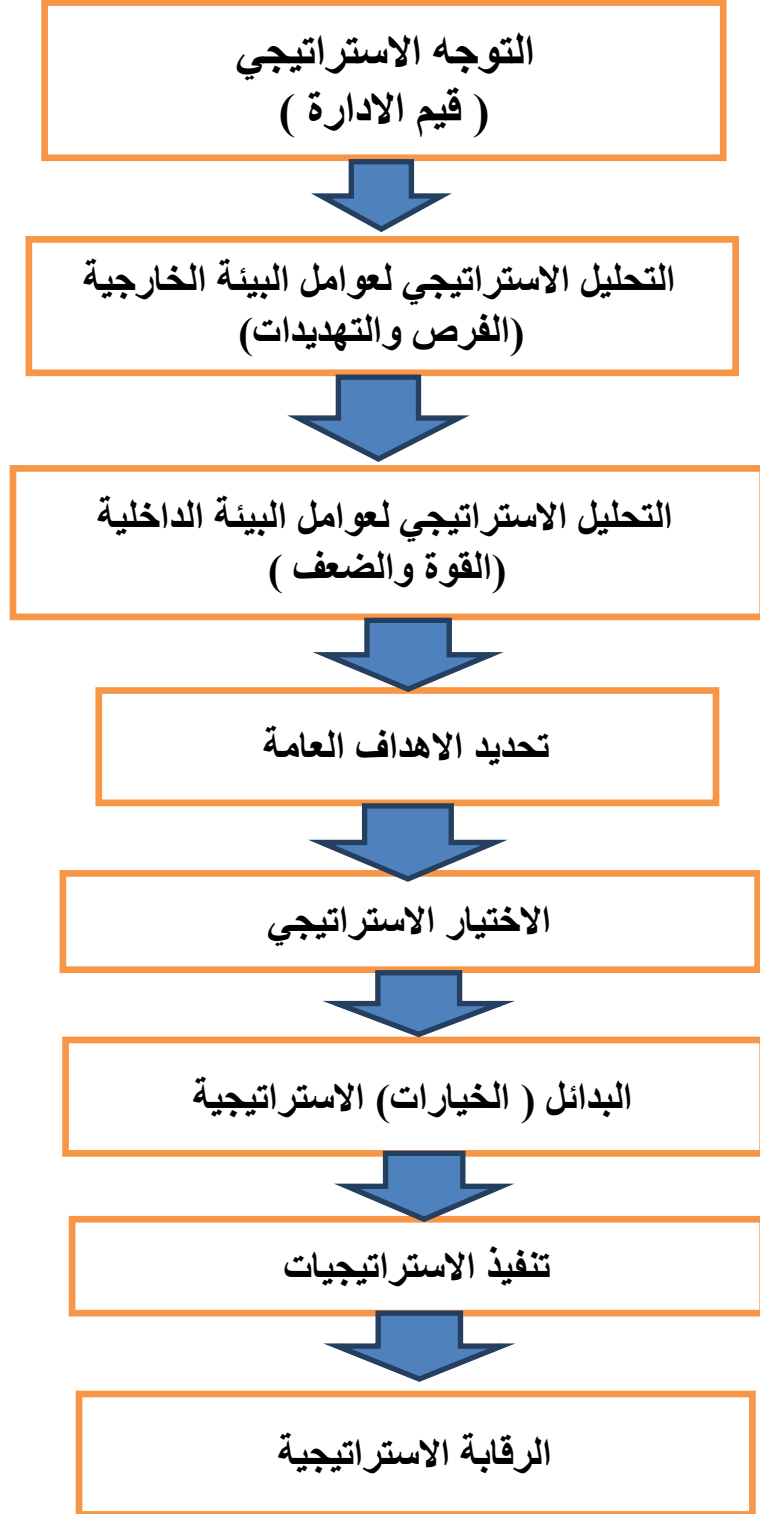
يعرض النموذج الاتي مكونات الاستراتيجية الإنتاج والعمليات في المنظمات الإنتاجية والخدمية وتتضمن المكونات عدد من الخطوات تبدا بتحديد قيم المنظمة والتي تعبر عن القيم والاخلاقيات والمعتقدات الأساسية للمنظمة ثم تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف والبيئة الخارجية لتحديد الفرص التي يجب استغلالها والتهديدات والمخاطر التي يجب تجنبها او التخفيف من اثارها ثم صياغة رساله المنظمة التي تمثل الغرض الاساسي من وجودها وتحديد مجال نشاطها

<sup>1</sup> /فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، (عمان: دار وائل للنشر، 2000م)، ص 21.

الأساسي ثم مرحله التنفيذ والتي تعد احد المكونات الأكثر صعوبة في التخطيط الاستراتيجي.

وتعتبر عملية الرقابة الاستراتيجية اخر المكونات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي والذي يوضح للإدارة نتائج الاداء لتتمكن الإدارة من تعديل بعض او كل المراحل في النموذج من اجل تحسين الاداء

شكل (1/1) مكونات استراتيجية الإنتاج والعمليات



المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، (عمان: دار وائل للنشر، 2000م)، ص 21

## التحليل البيئي :

وتمثل البيئة نقطة البداية في التخطيط الاستراتيجي وعلى المديرين تحقيق التوازن بين القوى البيئية ونقاط الضعف والقوة لدى المنظمة , وتشمل القوى البيئية مايلي :-

- 1 التخوف من الداخلين الجدد بمعنى سهوله دخول منافسين جدد الى السوق
- 2 قوة الموردين بمعنى مدى قدرة الموردين في التأثير على المنظمة
- 3 صراع العمالقة , مدى الصراع الدائر بين المنافسين الكبار في سوق السلعة
- 4 التخوف من المنتجات البديلة بمعنى إمكانية أن يحل منتج جديد محل منتج قائم

- 5 قوة المشترين بمعنى أن المنظمة التي تعتمد على فئة واحده من المشترين او حتى فئة قليلة تعاني من خطر هذا العامل

### مواجهة البيئة

بعد تفهم القوى العاملة البيئية تفكر إدارة المنظمة في كيفية مواجهه هذه القوى ويعتبر التحديد الدقيق للفرص المواتية والتهديدات المحتملة والمعرفة بجوانب القوة والضعف للمنظمة بمثابة الطريق للوصول إلى استراتيجيات جيدة ولذلك تعمل المنظمة في مواجهتها للبيئة على تحقيق التوازن بين المتغيرات الأربعة السابقة وهي الفرص - التهديدات - نقاط القوة- نقاط الضعف

### صياغة رسالة للمنظمة:

تحديد رساله للمنظمة الغرض الأساسي الذي انشأت من اجله , وتعتبر رساله المنظمة مرشدا لصياغة الأهداف طويلة الأجل وصناعه القرارات . وتتضمن أي رساله للمنظمة بعض او كل العناصر الآتية .

- 1 خدمه العملاء
- 2 المنتجات او الخدمات التي تقدمها
- 3 النطاق الجغرافي للتغطية التسويقية
- 4 التكنولوجيا المستخدمة
- 5 العوامل ذات الصلة ببقاء المنظمة ونموها وربحها
- 6 تفسير للدور الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة

## 7 الصورة المرغوبة للمنظمة من قبل المجتمع

### تحديد الاهداف والاستراتيجية

وتتكون من ثلاث مستويات مصنفة حسب الزمن والموقع لإنجازها فالأهداف قصيرة الاجل يتوقع إنجازها خلال عام واحد بينما يتوقع إنجاز الأهداف متوسطة الاجل خلال فتره زمنية تتراوح بين عامين الى خمس اعوام اما الاهداف طويلة الاجل يتوقع إنجازها في فتره زمنية تزيد على خمسة اعوام وقد تصل الى عشره او عشرين عام وفقا للفترة الزمنية المخصصة لإنجاز الخطة الاستراتيجية الكلية للمنظمة . وتتضمن اهداف المنظمة في الغالب واحد او اكثر من الاهداف التالية .<sup>1</sup>

### جدول (2/1) قياس اهداف المنظمة

الاهداف	القياس
الربحية	الربح الصافي
الكفاءة	الكلفة المنخفضة
استغلال الطاقة الانتاجية	العائد على الاسعار
الجودة	تخفيض المعيب والتالف وتحقيق رضا العملاء
النمو	الزيادة في كمية المبيعات
العائد على الاستثمار	الارباح السنوية الموزعة
ارضاء العملاء	اسعار معقولة وجودة مناسبة للسلع والخدمات
ارضاء العاملين	الراتب العادل والضمان الوظيفي
الوضع السوقي	السمعة الطيبة والحصة السوقية المتزايدة
ارضاء المجتمع	الضرائب والمساهمة في الاعمال الخيرية

المصدر: صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، مصر الدار الجامعية، 2001، ص 15.

وضع السياسيات والخطط الازمه لتحقيق الأهداف :

لكي يكون لإدارة الانتاج والعمليات الاداء الافضل وتستطيع ان تصل الى الاهداف التي حددتها في بدايه وضع خطط الانتاج يجب ان يكون لها سياسه محدده وواضحة تستند عليها في ادارة الانتاج والعمليات

<sup>1</sup> صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، (مصر: الدار الجامعية، 2001)، ص 15.

وتعرف السياسة بانها مجموعه القواعد والمبادئ التي تلتزم الإدارة او المنظمة بها لفتره معينه ولا تحيد عنها الا لاسباب جوهريه وهناك العديد من السياسات في الانتاج



## المبحث الثالث

### العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية

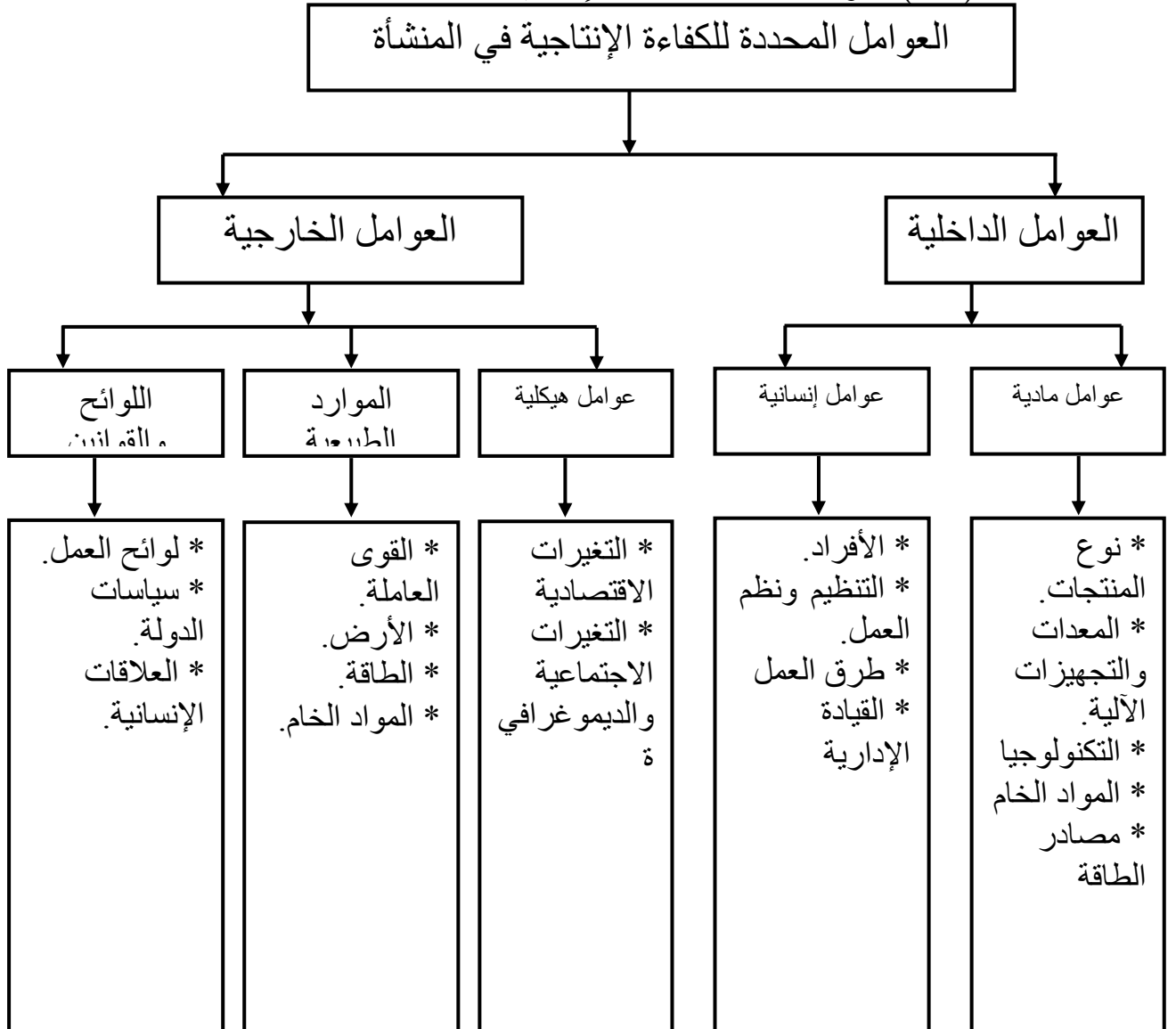
تنقسم العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية إلى قسمين (1):

1. العوامل الداخلية في المنشأة.

2. العوامل الخارجية في مناخ المنشأة - (البيئة الخارجية).

والشكل التالي يبين العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية:

شكل (1/2) العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية



المصدر: صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية،

2003)، ص 20.

<sup>1</sup> صلاح محمد عبد الباقي قضايا إدارية معاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م)، ص 20.

## العوامل الداخلية في المنشأة:

إن الإنتاجية في المنشأة تتأثر بالعديد من العوامل التي يمكن للإدارة التأثير فيها ولكن بدرجات مختلفة حسب طبيعة تلك العوامل، وسنناقش فيما يلي أهم هذه العوامل وهي<sup>(1)</sup>:

### أولاً: العوامل المادية:

#### 1. أنواع المنتجات: من حيث.

أ. تصميم المنتجات.

ب. مستوى جودة المنتجات.

ت. مواصفات الأداء للمنتجات.

ث. مدى تميز المنتجات بصفة خاصة.

ج. أحادية أو تعدد مجالات استخدام المنتجات.

#### 2. المعدات والتجهيزات الآلية:

تتأثر الكفاءة الإنتاجية بشكل واضح بحالة التجهيزات والمعدات الآلية في المنشأة، وبالتالي يمكن تصور ارتفاع الكفاءة الإنتاجية إذا تمكنت الإدارة من الآتي<sup>(2)</sup>:

- حسن اختيار أنواع المعدات والتجهيزات ذات المواصفات والقدرات المناسبة لأنواع المنتجات من ناحية، ولظروف التشغيل في المنشأة من ناحية أخرى.

- حسن اختيار حجم المعدات والتجهيزات الآلية بحيث توفر طاقة إنتاجية يمكن استغلالها (ولا تبغي طاقات عاطلة).

- ضمان التوافق والتجانس بين طاقات المعدات والتجهيزات بحيث تتناسب العملية الإنتاجية دون أعطال نتيجة الاختناقات في بعض الآلات.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص21.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص22.

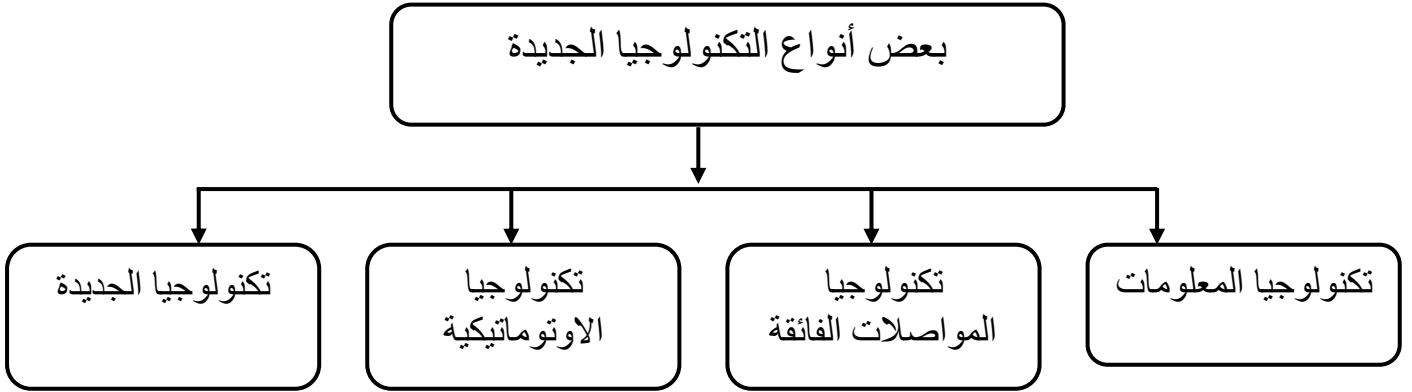
-تصميم التوزيع المكاني للألات والمعدات بحيث يوفر أفضل الظروف للحركة  
والمناولة والتتابع المنطقي في سير العملية الإنتاجية.

-تدريب العمال على حسن تشغيل الآلات والمعدات.

### 3. التكنولوجيا:

يقصد بالتكنولوجيا الأساليب الفنية التي تطبق في العملية الإنتاجية وترجم  
المعرفة العلمية السائدة في هذا النوع من الإنتاج، ولا شك أن التقدم التكنولوجي  
المتسارع يحقق فرصاً أفضل للإنتاجية الأعلى.

والشكل التالي يبين بعض أنواع التكنولوجيا الجديدة:  
شكل (2/2) بعض أنواع التكنولوجيا الجديدة



المصدر: محمد عاطف، الكفاءة الإنتاجية والتكنولوجيا الحديثة، (الإسكندرية: الدار  
الجامعية، 2005م)، ص121.

#### 4. المواد الخام والطاقة:

يتمثل تأثير المواد الخام والطاقة على الكفاءة الإنتاجية من زاويتين:  
الأولي: جودة المواد الخام - (أو مصادر الطاقة).  
الثانية: الكميات المستهلكة من المواد الخام أو الطاقة.  
ثانياً: العوامل الإنسانية<sup>(1)</sup>:

1. الأفراد: للأفراد تأثير كبير على الكفاءة الإنتاجية من خلال الأبعاد التالية:

- عدد الأفراد العاملين ومدى تناسبه مع احتياجات الإنتاج.
- التركيب العمري للأفراد ومدى تناسبه مع متطلبات العمل.
- التركيب النوعي للأفراد ومدى تناسبه مع احتياجات العمل.
- المهارة - التعليم - الخبرة - التخصص.
- حماسة الأفراد واندفاعهم للعمل (الرضا الوظيفي).

#### 2. التنظيم ونظم العمل:

وتمثل الإطار الموضوعي الذي يتم الإنتاج داخله ومن ثم تتأثر الكفاءة الإنتاجية بمواصفات التنظيم ونظم العمل في المنشأة، ومن أهم هذه المواصفات ما يلي:  
-مدى مرونة التنظيم واستجابته للمتغيرات.

-مدى تكامل الوظائف واتساق العلاقات في التنظيم.

-مدى المركزية أو اللامركزية وانعكاس ذلك على الأداء.

-مدى التجانس والتوائم في توزيع المهام والأعباء بين وحدات التنظيم.

-مدى توافق التنظيم مع نمط التكنولوجيا المستخدم في الإنتاج.

-مدى اعتماد التنظيم على العمل الفردي أو الجماعي.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص21.

- أساس اسناد الوظائف للأفراد في التنظيم (الكفاءة - الأقدمية).

### 3. طرق العمل:

- طرق تصميم العمل.

- طرق الأداء اليدوية.

- معدلات الأداء.

- دراسة الوقت والحركة كمدخل لتصميم العمل.

تعتبر دراسة طرق العمل من أهم مداخل تحسين الإنتاجية في الدول النامية التي تتميز بالآتي<sup>(1)</sup>:

-وفرة الأيدي العاملة الرخيصة القليلة المهارة.

-ندرة رأس المال.

-التخلف النسبي والنوعي للتكنولوجيا.

### 4. القيادة الإدارية:

الإدارة هي المنظم الأساسي للعمل والإنتاج بكل عناصره وإذا حسنت القيادة فإن الأداء سوف يتحسن دون زيادة في الموارد أو النفقات وبالعكس فإن سوء القيادة أو الإدارة ينعكس في وقت مهدر، موارد مفقودة، طاقات معطلة. العوامل الخارجية في مناخ المنشأة:

تضم العوامل الخارجية المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية كل الظروف والمتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنشأة والتي لا تملك إدارة المنشأة تغييرها جذرياً - بقرار منفرد منها وتلك الظروف والمتغيرات إنما تؤثر في الكفاءة الإنتاجية بأسلوبين<sup>(2)</sup>:

الأول: أنها توفر فرصاً وإمكانيات تجعل الإنتاج أيسر وأقل تكلفة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص22.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، 23.

**الثاني:** أنها تمثل عقبات أو معوقات أو موانع تصعب العملية الإنتاجية أو تمنعها كلية ومن ثم تجعلها أعلى تكلفة وأقل عائداً. ولعل السرد التالي يوضح أهم تلك العوامل الخارجية<sup>(1)</sup>:

### أولاً: العوامل الهيكلية:

غالباً ما تؤثر التغيرات الهيكلية في المجتمع على الإنتاجية القومية وإنتاجية المشروع بمعزل عن إدارة المشروع ولكن هذا التفاعل يكون له شقان على المدى الطويل. وسوف نناقش فيما يلي أهم هذه العوامل الهيكلية<sup>(2)</sup>:

#### 1. التغيرات الاقتصادية:

أكثر التغيرات أهمية تكمن في أنماط التوظيف وتركيبه رأس المال والتكنولوجيا وحجم المشروع.

لقد أحدثت التحولات في أنماط التوظيف من الزراعة إلى الصناعة زيادة كبيرة في الإنتاجية تجاوزت نمو الإنتاجية في أي قطاع بمفرده في البلدان المتقدمة، إذ أصبح عدد العاملين في الزراعة والغابات ومصائد الأسماك في هذه البلدان ضئيلاً للغاية نظراً لأن هذا المورد التاريخي لنمو الإنتاجية أصبح ذا إمكانية جد محدودة كمصدر للنمو المستقبلي. لكن هذه التحولات ستستمر في العديد من البلدان النامية مصدراً للنمو المرتفع في الإنتاجية مستقبلاً، حيث أن المزيد من الناس سيحولون من القطاع الزراعي منخفض الإنتاجية إلى القطاع الصناعي<sup>(3)</sup>. والتغير التاريخي الهيكلي الثاني هو التحول من التصنيع إلى صناعات الخدمات والتي تشمل تجارة الجملة والتجزئة والتمويل والتأمين والعقارات وخدمات الأعمال وغيرها، وحتى في اليابان بتركيزها الشديد على التصنيع تحول الانفاق على التوزيع وانفاق المستهلك إلى قطاع الخدمات وهو القطاع الذي يمثل النصف في النوعين من الانفاق. وفي الولايات المتحدة الأمريكية يعمل ما يقارب ثلاث أرباع من يعملون بغير الزراعة في قطاع الخدمات وتأتي هذه الموجة الثانية من التغيير الهيكلي على الإنتاجية مثير للجدل، حيث نرعت الإنتاجية في

<sup>1</sup> جوزيف بروكو بانكو، إدارة الإنتاجية، (جنيف: مكتبة العمل الدولي، دت)، ص35.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص36

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص ص37-38.

قطاع الخدمات إلي الارتفاع بوتيرة أبطأ من الإنتاجية عامة. لكنها هبطت بسعر العمل بشكل يتناسب مع أسعار رأس المال والمواد الخام المتزايدة بسرعة ونتيجة لذلك فقد انخفضت الأجور تماماً في كثير من البلدان في أواخر السبعينات وقد حث هذا تحول رأس المال والطاقة على المعدات إلي الاستثمار في قوة العمل. وهكذا فقد تطورت إنتاجية عوامل الإنتاج الأخرى على حساب إنتاجية العمل. كما أثر التنوع في تركيبة رأس المال وكثافته النسبية وعمره ونوعه أيضاً على الكفاءة الإنتاجية. فتمو رأس المال يعتمد على الادخار والاستثمار. ويؤثر عمر رأس المال على انتشار الابتكارات إلي حد أن يتجسد التغيير التكنولوجي في سلع استثمارية جديدة. لكن لا يرفع متوسط مدخلات رأس المال للعامل الواحد التي تزيد عن المتوسط العادي بالضرورة متوسط المخرجات لهذا العامل. إذا لم تزد معظم الاستثمارات الرأسمالية التي حدثت في السبعينات ويشير التناقض الواسع بين الإنتاجية وكثافة رأس غالباً إلي إمكانات واسعة في الاقتصاد غير مستخدمة.<sup>(1)</sup>

## 2. التغييرات الاجتماعية والديموغرافية<sup>(2)</sup>:

التغييرات الهيكلية في قوة العمل ذات طبيعة ديموغرافية واجتماعية فقد جعلت معدلات المواليد المرتفعة ومعدلات الوفيات المنخفضة بعد الحرب العالمية الثانية عدد سكان العالم يرتفع من 2.5 مليار نسمة عام 1950م ليصبح 4.4 مليار نسمة 1980م وبالإضافة لذلك أصبح على العمال في البلدان الصناعية التنافس ليس مع بعضهم البعض، بل وأيضاً مع العمال القادمين من البلدان النامية. وتميل إن الإنتاجية والأجور في البلدان النامية إلي أن تكون أقل وأن تكون تكلفة الإنتاج الكلية منافسة، وهناك نوعان مختلفان ومتناقضان نوعاً ما من الضغوط تؤثران على الكفاءة الإنتاجية. فمن ناحية يتوجب على المنتجين في البلدان الأكثر نمواً أن يحاولوا زيادة الإنتاجية لتقليص تكاليف الإنتاج. ومن الناحية الأخرى، يشجع التأثير المقيد للمنافسة على أجور المنتجين على استخدام المزيد

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص39.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص40.

من العمل أكثر من الاستثمار المكثف في المعدات الرأسمالية. مما يؤدي إلى تقليص نمو الإنتاجية حيث تتفاوت كثافة السكان من إقليم إلى آخر. أيضاً بإمكان الاتجاهات والقيم الثقافية زيادة أو تعويق الكفاءة الإنتاجية، فعلى سبيل المثال يعرف الصينيون بأيمانهم بالعمل الشاق وروحهم التنظيمية وميلهم للادخار. أما اليابانيون فهم مشهورون بقدرهم على البحث والقبول والتكيف مع الظروف والحاجات المتغيرة، وبروحهم الجماعية وحبهم للنظام والتنظيم وفي بعض البلدان يولوا احترام أكبر تقليدياً للعمل الذهني لا اليدوي، وفي بلدان أخرى يجد المسنون التقدير لا مجرد التسامح وهكذا.

ثانياً: الموارد الطبيعية<sup>(1)</sup>:

## 1. القوى البشرية:

العنصر البشري هو أهم وأثمن مورد طبيعي، وقد وجدت العديد من الأقطار المتقدمة مثل اليابان، وسويسرا والتي تعاني من نقص في الأرض والطاقة والموارد المعدنية، وجدت أن مصدرها الوحيد والأكثر أهمية للنمو هو العنصر البشري ومهارته، وتعليمه، وتدريبه، واتجاهاته، والاهتمام بتنمية وبحسن الاستثمار في هذه العوامل نوعية الإدارة وقوة العمل. وتهتم هذه البلدان بالاستثمار في تعليم وتدريب قوتها البشرية، وتمتلك البلدان التي تتمتع بنصيب عالي للفرد من الدخل القومي سكان أفضل تعليماً وتدريباً، وقد أدى الاهتمام بالصحة وأوقات الفرق إلى ادخار كبير بسبب قلة المرض والعمر الأطول والحيوية المتزايدة فتحسنت نوعية العمل عموماً مع تحسن الصحة العامة.<sup>(2)</sup>

## 2. الأرض:

تحتاج الأرض إدارة مناسبة وتنمية وصياغة سياسية على النطاق الوطني. وعلى سبيل المثال أصبح التوسع الصناعي والزراعة الكثيفة مستهلكين شهيين لأكثر المدخلات المادية الأساسية أي الأرض وقد تسرع الضغوط من أجل زيادة إنتاجية الزراعة لكل عامل وكل هكتار من تعرية التربة وغالباً ما يقنع ضياع الأرض هذا باستخدام المزيد من المخصبات ولكن بتكلفة تزيد باطراد، وبالمغامرة

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 40

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 40-41.



بتلويث البيئة، وتطرح التكلفة المتزايدة للمدخلات الزراعية كثيفة الطاقة، ومحدودية الأرض الجديدة المتاحة والحاجة الماسة لزراعة أكثر عناية للحيلولة دون تعرية التربة بشكل حاد لذلك كان من الضروري الاستخدام الأكثر تعقلاً وأرشد للأرض المتاحة.

### 3. الطاقة:

هي المصدر الثاني المهم وقد كان التغيير الكبير في أسعار الطاقة خلال السبعينات أكثر أسباب انخفاض الإنتاجية. ولم يزد معظم رأس المال المستثمر خلال تلك الفترة من إنتاجية العمل كثيراً حيث وجه إلي إعادة أعداد الاقتصاد للتكيف مع أسعار الطاقة المرتفعة.<sup>(1)</sup>

### 4. المواد الخام:

المواد الخام هي عامل مهم من عوامل الإنتاجية وتخضع أسعار المواد الخام للتقلبات نفسها التي تواجهها أسعار النفط وإن كان بشكل أقل حدة، ولأن معظم مصادر المعادن الأغنى والأسهل منالاً قد استنزفت، فقد دعت الحاجة إلي استغلال الدرجات الأدنى من المعادن في المواقع الأكثر صعوبة إلي المزيد من الاستعمال المكثف للعمل ورأس المال. وهذا يقلل من نمو الإنتاجية في العديد من البلدان. وحيث ترتفع تكلفة المواد فإن الجدوى الاقتصادية للإصلاح وإعادة الاستخدام تصبح أكثر إلحاحاً، ورغم أن الإنتاجية بالمعنى التقليدي أقل في مثل هذا العمل فهو أكثر تكلفة للمجتمع ككل من شراء مواد جديدة.

### ثالثاً: اللوائح والقوانين:

تأتي اللوائح والقوانين والتشريعات والسياسات والبرامج والإستراتيجيات الحكومية بتأثيرات كبيرة على الكفاءة الإنتاجية من خلال<sup>(2)</sup>:

- ممارسة الهيئات الحكومية سياسات الأجور.

- اللوائح والتنظيمات (مثل مراقبة الأسعار - سياسات الأجور والدخل).

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص41.

<sup>2</sup> احمد محمد المصري، إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية، ط1، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2008م)، ص238-184.

-الإجراءات المالية والحوافز (أسعار الفائدة - الضرائب).



# الفصل الثالث الدراسة الميدانية

## نبذة عن شركة النيل الأزرق لمنتجات الألبان (كابو)

### نبذة حول كابو:

كابو هو لقب الاسم التجاري لجميع المنتجات التي تنتجها شركة النيل الأزرق للألبان المحدودة . النيل الأزرق للألبان شركة أنشئت عام 1997 وتقع في سوبا الغرب ، نحو 15 كيلومترا الى الجنوب من الخرطوم. وهي تعتبر مجموعة فرعية من شركة دال المحدودة ، والنيل الأزرق لديها قناعاتها ، ومنتجات الألبان والمزارع وتشغيل مصنع للتجهيزات الحديثة التي اتسع نطاقها على مر سنوات طويلة لانتاج مجموعة واسعة من منتجات الألبان ، بما في ذلك الحليب المبستر ، والفاكهة الزبدي ذات النكهة ، وشراب اللبن والقشدة<sup>1</sup>.

أما المنتجات الجديدة تشمل الزبدي القليل الدهن ، مجموعة مثيرة ومنتجات الألبان والمشروبات كابانا ، وهو أول عصير الحليب في السودان. ومنتجات الألبان ويجري التخطيط لتنظيم سوق السوداني . تفخر الشركة من معايير الجودة العالية التي ساعدتها على تحقيق شهادة الموافقة من قبل سجل لويذر لضمان الجودة (ايزو 1992:1994) .

لتصبح بذلك اول شركة تنال الايزو في السودان . وتم تحديث هذه الشهادة الى الايزو (ايزو 2000:9001) في العام 2003 تم تحديثها مجددا الى مركز الايزو (ايزو 9001:2008) ان شركة البان النيل الازرق هي الشركة الاولى في السودان التي تنال الجائزة العالمية للاعمال. لتفوقها في تقديم افضل حملة اتصالات في الشرق الاوسط وافريقيا.

تملك الشركة سياسة الجودة وهو إنتاج مجموعة من منتجات الألبان التي هي دوما لتستهلك وأمنة من مستوى عال. هدفها هو ضمان أن تكون جميع منتجات كابو ذات جودة عالية و يتمتع بها المستهلكين تسعى جاهدة لضمان ذلك من خلال التركيز على جميع جوانب الأعمال التجارية ، ولا سيما في المجالات التالية :

<sup>1</sup> هاشم سر الختم، مقابلة شخصية، مدير إدارة التسويق بشركة النيل الأزرق لمنتجات الألبان كابو

العلاقات والممارسات التجارية مع جميع الموردين لضمان تصحيح مصادر المواد الخام.

- تخزينها في مكان آمن وتطبيق واختبار جميع المواد الخام قبل استخدامها.
- الاستخدام الصحيح ، وصيانة وتشغيل معدات لتجهيز المواد الخام إلى منتجات نهائية.
- اختبار سلامة المنتجات النهائية قبل أن تكون لديها ترخيص لمغادرة الموقع.
- صحيح تخزين جميع المنتجات التامة الصنع على موقع في وخلال التوزيع. تقديم الدعم والتوجيه لتجار التجزئة على تخزين آمنة وصحيحة كابو قبل بيع المنتجات إلى المستهلك.

عمل الشركة باستمرار على التدريب والدعم من موظفيها في جميع جوانب صناعة الالبان لضمان فهم كامل في الاجتماع الأهداف المذكورة أعلاه.

في إطار ضمان الجودة وزارة اختبار نظم الرصد وضمان أن كل CAPO المنتج هو من أعلى مستويات الجودة. المراجعة الداخلية للحسابات فريق يضمن الامتثال لجميع إجراءات الشركات. وهناك دولة من أحدث أسطول من الشاحنات المبردة تمكننا من إدارة ومراقبة التوزيع الخاصة بها لضمان وصول المنتجات CAPO الى كل تاجر تجزئة في حالة ممتازة.

الرسالة:

ابتكار أنماط مستحدثة ومتطورة من المنتجات عن طريق منتجات ذات كفاءة عالية وجودة عالمية وتكريساً للبذل والعطاء وتحقيقاً للأهداف الاقتصادية والاجتماعية

الرؤية:

تنمية وتطوير المنتجات المحلية والارتقاء بها لتحريك الاقتصاد بصورة مستدامة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والإقتصادية والاجتماعية.

## الأساليب المتبعة في الشركة للتسويق:

العمل الإداري الخاص بالتخطيط الإستراتيجي لجهود المشروع و توجيهها و الرقابة على استخدامها في برامج تستهدف الريح للمنظمة, و إشباع حاجات المستهلكين, ذلك العمل الذي يتضمن توحيد كل أنشطة المنظمة (بما فيها الإنتاج و التمويل و البيع) في نظام عمل موحد .

يقوم هذا المفهوم على ثمانية عناصر هي:

- تقدير و تفهم المركز الإستراتيجي لدور المستهلك في ارتباطه ببقاء الشركة و نموها و استقرارها.

- إدراك الإدارة الواعي لتأثير القرارات المتخذة في قسم معين على الأقسام الأخرى و على التوازن الإجمالي لنظام الشركة مع النظم المحيطة.

- إهتمام الإدارة بابتكار المنتجات التي يتم تصميمها في ضوء دور محدد هو الإسهام في حل مشكلات شرائية معينة لدى المستهلكين.

- إهتمام الإدارة بآثار تقديم المنتجات الجديدة على المركز الربحي للشركة في الحاضر و المستقبل, و إدراكها للنتائج الإيجابية التي ستترتب على التخطيط العلمي للمنتجات الجديدة, من جهة نمو الأرباح و ضمان استقرارها .

- تقدير عام لدور بحوث التسويق, ووحدات البحث عن الحقائق الأخرى خارج النطاق التقليدي لتلك البحوث.

- عمل كافة إدارات المنظمة من خلال شبكة أهداف, بمعنى وجود جهد دائم في كل قطاعات الشركة موجهة نحو وضع أهداف محددة على مستوى

الشركة، و الأقسام تكون مفهومة و مقبولة من قبل المديرين على مختلف المستويات.

- التخطيط الرسمي طويل و قصير الأجل لأهداف المشروع و استراتيجياته و خطط ما ينتج عنه جهد محدد منسق في القطاعات الوظيفية للشركة.

- خلق أو التوسع في إلغاء و إعادة تنظيم أقسام الشركة إذ استلزم الأمر ذلك في ضوء تعبئة و استخدام و الرقابة على الجهاز الكلي للشركة نحو حل مشكلات استهلاكية مختارة.

و يتطلب تقييم المفهوم الحديث للتسويق توافر عدة متطلبات أساسية هي :

أ- أن يكون التسويق هو الموجه الأساسي لفلسفة المشروع.

ب- أن يصمم الهيكل التنظيمي للمنشأة بما يتفق و هذا المفهوم.

ج- التخطيط المنظم.

د- تخطيط و تطوير المنتجات.

هـ- القيام ببحوث التسويق.

و- تأكيد أهمية الإعلان و الترويج.

ن- التسعير

ح- منافذ التوزيع.

ط- التصرف على أساس أن المستهلك هو السيد.

كما يمكن إعطاء تعاريف أخرى نذكر منها هذا التعريف للتسويق:

إنّ أكثر التعاريف قبولا هو ذلك الذي قدمته جمعية التسويق الأمريكية و الذي

ينص: " التسويق هو تنفيذ أنشطة المشروع المختلفة التي تهدف إلى توجيه تدفق

السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم".

و يعرف الإقتصادي BARTELS التسويق على انه عملية اقتصادية، اجتماعية و

ثقافية هدفها تلبية حاجات المستهلكين لمنتجات و خدمات مقبولة و بأسعار مقبولة .

و قد كانت شركة جنرال الكتريك الأمريكية أول من دعت للأخذ بمفهوم التسويق

بمعناه الحديث عام 1956, و منذ ذلك الوقت طبقت شركات كبيرة هذا المفهوم عوض مفهوم البيع الذي كان سائداً لديها.

## أهداف الشركة:

التصور الوظيفي:

يقوم مفهوم البيع على فكرة البحث عن الطرق و الأساليب التي يمكن المؤسسة من تصريف المنتجات المتراكمة لديها, بينما يقوم مفهوم التسويق عن فكرة البحث عن الطرق التي تجنب المؤسسة ظاهرة تراكم المنتجات, ومن هنا يعتبر البيع مفهوم علاجي, في حين يعتبر التسويق مفهوم وقائي.

البحث عن الربح:

تعتبر القدرة على تحقيق الربح أفضل المقاييس الكمية المعمول بها للحكم على مدى نجاح أو فشل المؤسسات الإقتصادية, و من ثم يعتبر تحقيق الربح عنصر مشترك بين البيع و التسويق, و لكن الفرق بينهما يكمن في الكيفية, فبينما يتحقق الربح في مفهوم البيع من خلال زيادة حجم المبيعات فإن التسويق يسعى لتحقيق الربح من خلال رضا المستهلك, الذي يضمن استمرارية أو ولاء المستهلك للسلعة و استعداداه لدفع ثمنها

الموقع من أنشطة المؤسسة:

إن مفهوم البيع التقليدي الذي يقصر دوره على تصريف الإنتاج, يجعل نشاط البيع يلي نشاط الإنتاج و يتوقف عليه ضيقا و اتساعا, أما مفهوم التسويق الحديث بما يتضمنه من بحوث التسويق و بحوث التصميم و دراسة سلوك المستهلك و عمليات النقل و التخزين تجعل نشاط التسويق يسبق نشاط الإنتاج و يليه كذلك.

مجال التركيز:

يرتكز اهتمام البيع على أساليب دفع الزبون لاستبدال ما لديه من نقود بما لدى المؤمن سلع, بينما ينصب إهتمام التسويق على استراتيجيات متقدمة تقوم على إيجاد ما يرغب فيه المستهلك من سلع و خدمات, كما أن البيع يركز على حاجات البائع عكس التسويق الذي يركز على حاجات المستهلك, و أخيراً فإن الإنشغال الأساسي للمؤسسة في ظل مفهوم البيع يتمثل في حاجاتها لتحويل السلع لنقود, بينما الإنشغال



الأساسي للتسويق يكمن في إرضاء المستهلك, ليس فقط عن طريق السلعة التي يقدمها له, و إنما أيضا للخدمات المرفقة بها.

تكامل و انفراد الجهود:

ارتبط مفهوم البيع بمرحلة إنفراد وظائف المؤسسة, و سيادة فكرة أسبقية وظيفة الإنتاج على باقي الوظائف المختلفة في المؤسسة, أما مفهوم التسويق فإنه يندرج ضمن المنظور التكاملي لأنشطة المؤسسة المختلفة عن تمويل إنتاج و تمويل, و الذي يعتبر جميع أنشطة المؤسسة في نفس المستوى من الأهمية لبلوغ أهدافها. و أخيراً فإن مفهوم البيع ارتبط في نشأته و تطوره بتصريف المنتج المادي, أما التسويق فإنه يشتمل الكشف عما يرغب فيه المستهلك من سلع و خدمات, و العمل على تلبيتها بما يرضي المستهلك.

### أهداف الشركة التسويقية:

يقصد بأهداف التسويق النتائج النهائية التي يرغب المؤسسة في تحقيقها من خلال نشاط إدارة التسويق, فهناك إجماع بين الإقتصاديين و المسيرين على أن للمؤسسة الإقتصادية على اختلاف طبيعتها ثلاث أهداف استراتيجية يشترك في تحقيقها مختلف أنشطة المؤسسات, و هذه الأهداف هي: الربح, النمو, البقاء.

هدف الربح:

يأتي في مقدمة أهداف المؤسسة الإقتصادية و من ثم فإنها تحاول تعظيم أرباحها, غير أن حرية المؤسسة في واقع المر محددة في هذا المجال, إذ توجد قيود تحول دون إمكانية تحقيق ربح أعظم كتصرفات المنافسين و الرقابة الحكومية على الأسعار, و التشريعات الجبائية, و كذا يصبح على المؤسسة أن تسعى لتحقيق ربح أمثل و هذا الربح القابل للتحقيق و الذي يضمن إيرادا مقبولا (أعلى من سعر الفائدة في السوق المالي) للمساهمين في رأس المال المؤسسة, كما تمد المؤسسة بفائض قابل للإستثمار و الذي يحقق لها هدف النمو المطلوب في الأجل الطويل, فكيف تحقق وظيفة التسويق هذا القدر من الربح؟؟

هدف النمو:

يساهم التسويق في تحقيق هدف النمو من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات الذي يتأتى بزيادة حصة المؤسسة من حجم السوق أو غزو أسواق جديدة، ومن أهم دوافع النمو :

### زيادة الطلب على الإنتاج:

حيث تعمل المؤسسة على توسيع قاعدتها الإنتاجية، أي زيادة عدد الأقسام و الوحدات و هو ما يطلق عليه بالنمو الداخلي.

### زيادة شدة المنافسة:

مما يؤدي بالمؤسسة إلى القيام باستثمارات جديدة و الذي يترتب عليه زيادة التكلفة الثابتة.

### هدف البقاء:

يعتبر بقاء المؤسسة و استمرار نشاطها في السوق هدف رئيسي يشترك في تحقيقه جميع أقسام وحدات المؤسسة، و يقوم نشاط التسويق بدور حيوي في تحقيقه، و لابد لإدارة التسويق من أن تدرك هذه الحقيقة و تقتنع بها، و من ثم ذلك فإنه تمكن لها أن تساهم بفعالية في تحقيق استمرارية المؤسسة من خلال قيامها بالوظيفتين التاليتين:

البحث باستمرار على فرص تسويقية جديدة:

سواء بزيادة الحيز الذي تحتله المؤسسة في السوق القائمة أو بغزو أسواق جديدة أو التحول إلى بضاعات تسويقية أكثر ربحية.

ضرورة تنظيم و تطوير نظم المعلومات التسويقية المتبعة بشركة كابو:

أي نظام جمع و معالجة و تدوين المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بتزويد الإدارة العليا في المؤسسة بالمعلومات السوقية في الوقت المناسب، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات السليمة في جميع مجالات نشاطها.

مراحل تطبيق عملية إدارة الجودة الشاملة :

**المرحلة الأولى:** وضع فكرة عامة عن الجودة حيث تقوم الإدارة العليا بتعريف مفهوم الشركة عن الجودة.

**المرحلة الثانية:** تخطيط الجودة الاستراتيجي الذي يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج للتحسين مثل القيادة، المعلومات والتحليل، التخطيط الاستراتيجي، تنمية الموظفين، العمليات التجارية أو الصناعية، نتائج المشروعات، وإرضاء الزبائن.

**المرحلة الثالثة:** التعليم والتدريب لكل شخص في الشركة بداية من الإدارة العليا وحتى جميع الموظفين.

**المرحلة الرابعة:** التحسين المستمر، ويتم ذلك من خلال مراقبة الأداء و تحسينه بصفة مستمرة و تتلخص تلك المرحلة في أربع كلمات، هي: خطط، نفذ، قيم، تفاعل .

حيث عملت الشركة على إيجاد أبعاد لإدارة الجودة الشاملة بعد تطبيقها وهي:  
البعد الأول التركيز على العميل

الزبون: الشخص الذي ارتبط بعلاقة مالية أو تجارية أو خدمتية يؤديها أو يأخذها من جهة معينة سواء أكانت من شخص أم شركة أم مصرف أم تاجر أم ... وغالبًا ما تأخذ صفة الاستمرار والتكرار في التعامل، هذا هو المفتاح الأساسي الواجب التركيز عليه في الفلسفة الناجحة للتسويق. التوجه نحو الزبون يعني: بأن تستثمر الشركة أو المصرف وقتًا لمعرفة احتياجات ورغبات الزبائن، ومن المهم إرضاء الزبائن وخاصة في حالات المنافسة؛ كي لا يتسربوا إلى منافسين آخرين، ويعني ذلك أن على المؤسسة أن تذهب أبعد من توقعات الزبون مركزه على جعل الزبون مسرورًا. فإذا كان الزبون مسرورًا من المنتج أو الخدمة المقدمة فإنه سيخبر عددا محدودا من الناس بذلك، ولكن إذا كان الزبون مستاء فإنه سيشتكي إلى عدد كبير من الناس. ويمكن أن تؤدي هذه الدعاية السيئة إلى الإضرار بالشركة. إرضاء الزبون مؤشر جيد عن الفوائد المستقبلية للشركة كما يجب تشجيع التغذية العكسية من الزبائن؛ لأجل المحافظة على مستوى الرضا لديهم .

البعد الثاني التركيز على تلبية احتياجات العاملين  
يبرز التركيز على العاملين بالاهتمام بالعديد من الجوانب أهمها: تدريب، تأهيل  
وتحفيز.

أولاً تعريف التدريب أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في  
العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم وأيضاً الهدف من وراء التدريب  
يتمحور في الأمور التالية:

ثانياً تنمية المهارات، وصقل القدرات، وزيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات، مع  
تغيير الاتجاهات أو تعديلها أو التأكيد على صحتها، بما يضمن تحقيق التغيرات  
المطلوبة في السلوك والكفاءة نحو الأفضل وفي القدرة على التعامل مع العمل؛  
وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة كماً ونوعاً؛ وصولاً لتحقيق أهداف الأفراد العاملين  
ورغباتهم و تكمن أهمية التدريب في:

وجوب الأخذ بعين الاعتبار الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين وللمنظمة ولتطوير  
العاملين وللمنظمة ولتطوير العلاقات الإنسانية من خلال:  
أ -زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي مما يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف  
المنظمة.

ب -توضيح السياسات العامة للمنظمة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية.  
ج -تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية مما يساعد في تجديد وإثراء  
المعلومات.

د -تطوير الدافعية للأداء مما يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.  
هـ -توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين مع تطوير إمكانية الأفراد؛ لقبول  
التكيف مع التغيرات الحاصلة.

### التحفيز:

إن الأجور و الرواتب التي يتم تحديدها وفقاً لعملية تقييم الأعمال في هيكل الأجور  
يعبر عن الراتب و ذلك الراتب لا يوفر الأداء الفعال للأفراد، إذ أن تصميمه يرتكن  
إلى الوظيفة نفسها لا إلى ما يستحقه الفرد العامل وفق الأداء المتحقق من قبله؛ ولذا

لابد من وجود هيكل للحوافز المادية التي تشجع الأفراد العاملين على الأداء الفعال من خلال ربط تلك الحوافز بالأداء ولتحقيق ذلك لابد من تحقيق جانبيين و هما:  
- الطرق و الإجراءات و الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء، إذ ينبغي أن يتم قياس الأداء بمقاييس دقيقة وموضوعية و شفافة؛ لغرض تحديد مدى استحقاق كل فرد عامل و ما يستحقه منها وفقا للأداء المنجز من قبله.

-زيادة فاعلية نظام الحوافز من خلال الربط العضوي بينه و بين مستوى الأداء المتحقق ، و الواقع يشير إلي أن زيادة الفعالية للحوافز تتطلب أن يشعر الفرد العامل بوجود علاقة واضحة بين ما ينجزه من أداء و ما يحصل عليه من حوافز.

### البعد الثالث التركيز على تحسين العمليات:

عندما نحصل على سلعة لا تلبي حاجتنا أو تزيد من توقعاتنا، فإننا نذهب إلي المنافس أو نشكي إذا اعتقدنا بأن الشكوى ستؤدي إلى نتيجة.وفي ظل إدارة الجودة الشاملة، فإننا نستخدم تلك النتائج الناقصة، أو التوقعات غير الملباة، كأعراض أو كمؤشرات على أن شيئاً ما قد تم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج تلك المنتجات.و أخيرا : و في المرحلة الثانية لمنهج التطبيق نري كيف أن تلك الأعراض تقضي إلى خطة عمل لتصحيح تلك الأخطاء و نواحي القصور .و لاشك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو تحسين جودة السلع و الخدمات.

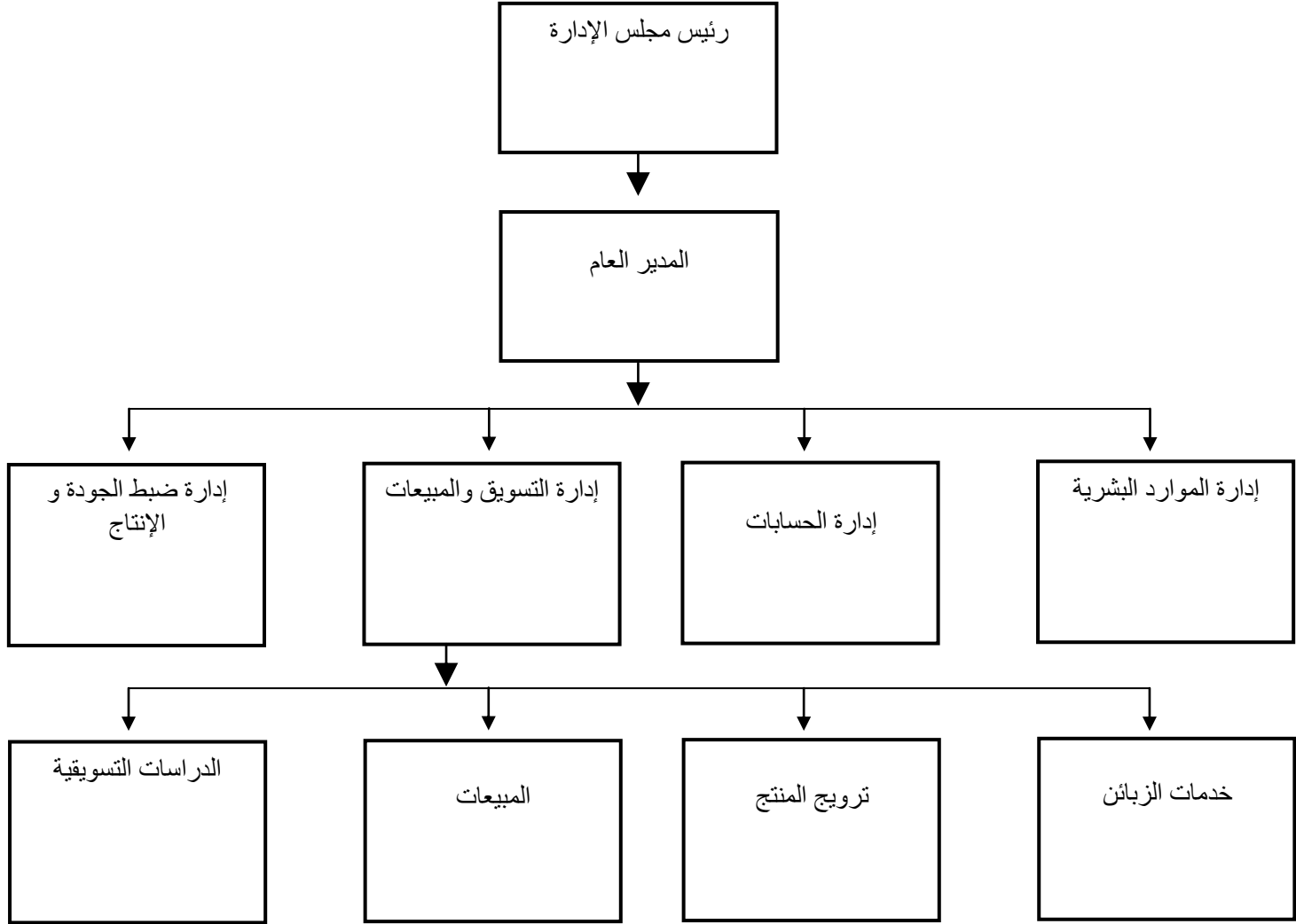
### البعد الرابع التركيز على الاحتياجات الإدارية و التكنولوجية

#### للمنافسة:

اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

إرجاع الأثر.

## الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: هاشم سر الختم، مقابلة شخصية، مدير إدارة التسويق بشركة النيل الأزرق  
لمنتجات الألبان كابو.

## الهيكل التنظيمي للشركة :

نبذة عن الهيكل الوظيفي في الشركة:

وفيه تم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فهو يتكون من إدارة مالية وإدارة هندسية وإدارة مخازن وإدارة صيانة . يمتاز نظام الهيكل هو أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن وأكثر من ورشة ....بل كل شيء مركزي. كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع.  
المدير العام:

يعين المدير العام من قبل مجلس الادارة ، و يتبع له مباشرة المكاتب التالية :

-إدارة الموارد البشرية

-إدارة الحسابات

-إدارة التسويق والمبيعات

-إدارة الإنتاج

نائب المدير العام :

ينوب عن المدير العام في مهامه المختلفة، واستحدث هذا المنصب بعد التوسع الذي حدث في الشركة بعد اضافة الفروع الجديدة التابعة لها.  
الادارة العامة للحسابات:

تعتبر هذه الادارة من الادارات المهمة في الشركة و يراسها مساعد المدير العام للشؤون المالية و الادارية، و تتبع لها الادارات التالية:

أ. الادارة المالية: مسؤولة عن كل الشؤون المالية في الشركة .

ب.ادارة الاستثمار و التمويل:

تقوم بدراسة الاستثمارات الخارجية و الداخلية، و معرفة حجمها ، بالاضافة الي دراسات الجدوي الخاصة بها، وكيفية تمويلها.

ومن اهم اقسامها:

\*قسم الاستثمار

\*قسم التمويل

ادارة الموارد البشرية و الخدمات:

من اهم الادارات بالشركة ،و يكون علي راسها مساعد المدير العام لشؤون الموارد

البشرية والخدمات ومن اهم مهامها:

\*فتح ملفات العاملين و الترقيات و الحوافز.

\*تنظيم حركة العمل الادارية.

\_ ادارة ضبط الجودة:

و تتكون ادارة ضبط الجودة من الاقسام التالية:

أ. قسم علاقات الخدمات

ب. قسم الإمداد

ج. قسم تأكيد الجودة

إدارة التخطيط و المشروعات :

يرأسها مساعد المدير العام للتخطيط و المشروعات و هذه الإدارة مسئولة عن

التطوير الهندسي و التطوير التكنولوجي ،لمواكبة كل ما هو حديث وإيجاد و عرض

أي مشروع يمكن ان يطور صناعة الاتصال ، و مراقبة المشاريع الداعمة لهذه

الصناعة.

تتكون الإدارة العامة للتخطيط و المشروعات من الإدارات و الأقسام التالية:

\*ادارة المشروعات

\* ادارة التخطيط

المبيعات:



يقوم مدير المبيعات بتخطيط وتنظيم وتطوير استراتيجيات المبيعات و وضع الاهداف ومتابعه تنفيذها ويقوم بتنظيم وقيام فريق من مندوبى المبيعات بهدف بتحقيق مجموعه من الاهداف الخاصه بالمبيعات للفريق ككل اداء الفريق وتجميع وتحليل ارقام المبيعات والتعامل بشكل مباشر مع كبار العملاء وجمع اراء العملاء.

## المبحث الثاني تحليل بيانات الدراسة

### تحليل البيانات الشخصية

#### توزيع المبحوثين حسب النوع

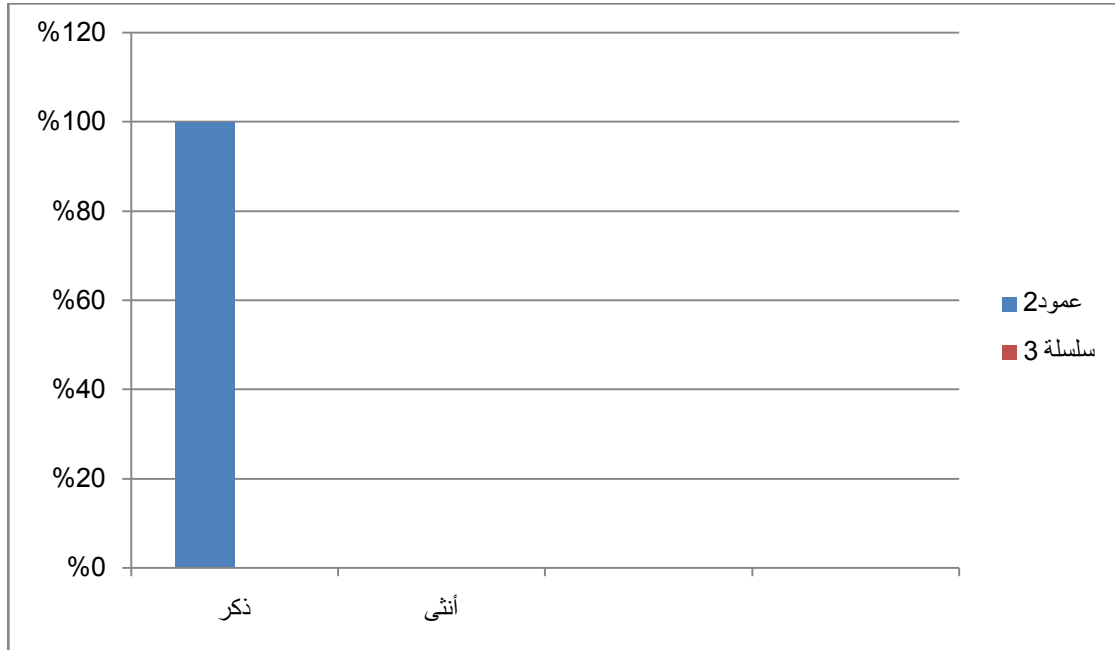
تم استفسار المبحوثين عن النوع وذلك بإعطائهم اجابتين هما (ذكر، أنثى) وكانت اجابة المبحوثين كما هو موضح في الجدول رقم (1/3).

جدول (1/3) توزيع المبحوثين حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	20	%100
أنثى	0	0
المجموع	20	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، 2020م.

شكل (1/3) توزيع المبحوثين حسب النوع



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، 2020م.

يتضح من بيانات الجدول أن فئة الذكور مثلوا بنسبة %100

## توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

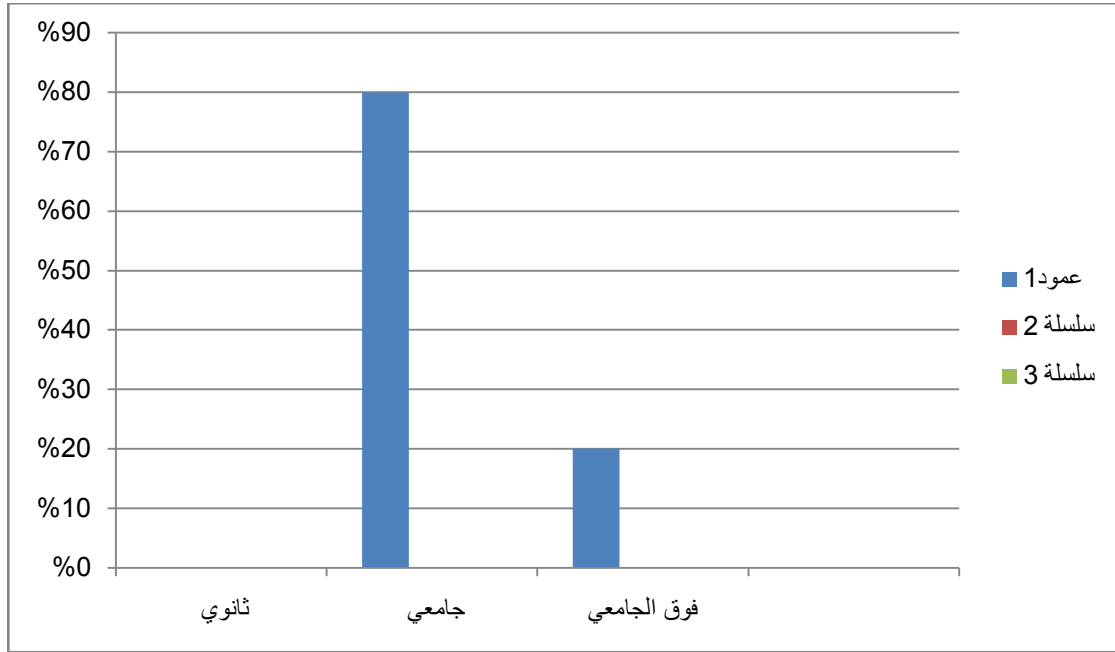
تم استفسار المبحوثين عن المؤهل الأكاديمي وذلك بإعطائهم اجابتين هما (ثانوي، جامعي، فوق الجامعي) وكانت اجابة المبحوثين كما هو موضح في الجدول رقم (3/3)

جدول (2/3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الأكاديمي:

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل الأكاديمي
0	0	ثانوي
80%	16	جامعي
20%	4	فوق الجامعي
100	20	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2020م.

شكل (2/3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الأكاديمي:



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، 2020م.

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة كانوا من المستوى الجامعي حيث كانت نسبتهم 70%، يليهم فوق الجامعي حيث كانت نسبتهم 20%، ثم 10% يحملون شهادة أخرى مما يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بمؤهلات علمية عالية نسبياً.

## توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

تم استفسار المبحوثين عن الحالة الاجتماعية وذلك بإعطائهم اجابتين هما (متزوج، عازب ارمل،

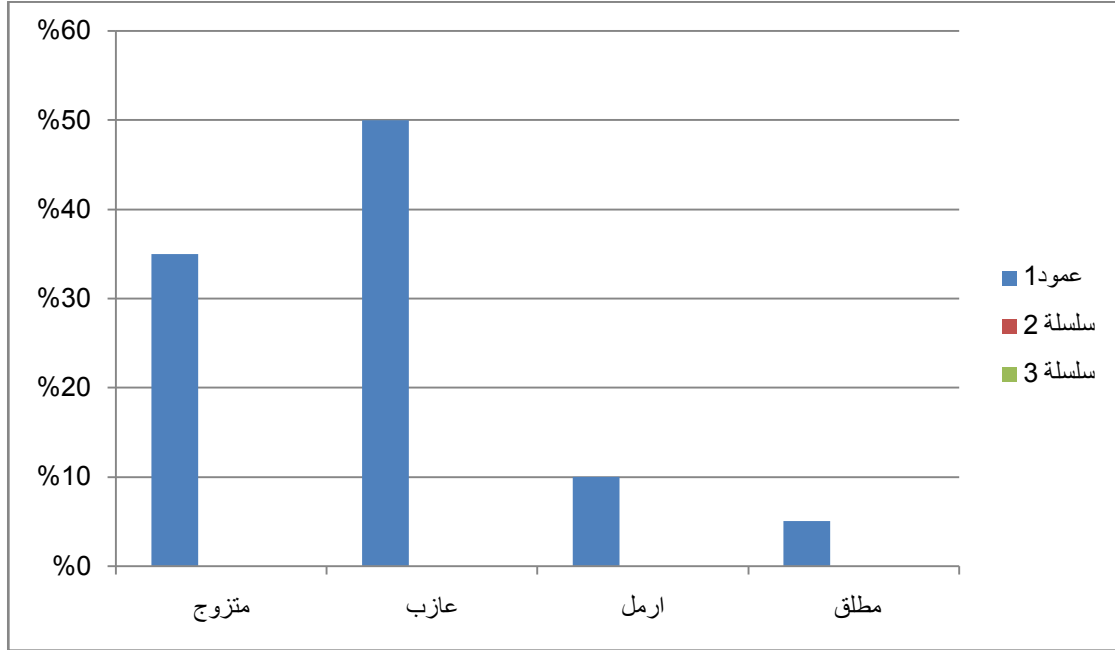
مطلق) وكانت اجابة المبحوثين كما هو موضح في الجدول رقم (4/3)

جدول (3/3) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	العدد	الحالة الاجتماعية
35%	7	متزوج
50%	10	عازب
10%	2	ارمل
5%	1	مطلق
100	20	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2020م.

شكل (3/3) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، 2020م.

يتبين من الجدول أعلاه أن 35% من أفراد العينة كانوا متزوج و 50% عازب، و 10% من الأفراد ارامل ونسبة 5% مطلق.

## تحليل البيانات الأساسية :

### جدول (4)

تضع المنشأة ميزانية مناسبة للعملية التدريبية

النسبة المئوية	التكرار	
80%	16	أوافق
	0	لا رأي
20%	4	لا أوافق
<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2020م.

من الجدول أعلاه يتضح أن 80% أدلوا أوافق بينما 45% أدلوا لا رأي و 20% أدلوا لا أوافق مما يدل على أنه تضع المنشأة ميزانية مناسبة للعملية التدريبية

### جدول (5)

هنالك معوقات تواجه العملية التدريبية بالمنشأة

النسبة المئوية	التكرار	
35%	7	أوافق
55%	11	لا رأي
10%	2	لا أوافق
<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2020م.

من الجدول أعلاه يتضح أن 35% أدلوا بأنهم أوافق و 55% أدلوا لا رأي بينما 10% أدلوا لا أوافق مما يدل على أن هنالك معوقات تواجه العملية التدريبية بالمنشأة.

## جدول (6)

يقوم المسؤول عن إعداد خطة التدريب بإعداد نموذج لحصر الاحتياجات التدريبية لمنسوبي المنشأة

النسبة	العدد	البيان
65%	13	أوافق
30%	6	لا رأي
5%	1	لا أوافق
100%	20	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2020م.

أتضح من الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أدلوا بأوافق بنسبة 65% و 30% هي نسبة لا رأي 5% لا اوافق مما يدل على أنه يقوم المسؤول عن إعداد خطة التدريب بإعداد نموذج لحصر الاحتياجات التدريبية لمنسوبي المنشأة

## جدول (7)

تمثل الترقية حافز معنوي للموظفين

النسبة	العدد	البيان
45%	9	أوافق
30%	6	لا رأي
25%	5	لا أوافق
100%	20	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2020م.

أتضح من الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين هم من فئة أوافق وهم بنسبة 45% ونسبة 25% لا أوافق وهذا يدل على انه تمثل الترقية حافز معنوي للموظفين.

## جدول (8)

نظام الترقية الذي تعتمده المنشأة مناسب

النسبة المئوية	التكرار	
43.3	13	أوافق
53.3	16	لا رأي
3.3	1	لا أوافق
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

إعداد الباحثان، بيانات الاستبيان، 2020م.

من الجدول أعلاه يتضح أن 43.3% أدلوا بأنهم أوافق و53.3% أدلوا بأنهم لا رأي بينما 3.3% أدلوا بأنهم لا أوافق مما يدل إن نظام الترقية الذي تعتمده المنشأة مناسب

## جدول (9)

نظام الترقية على أساس الكفاءة يعطي روح الإبداع في العمل

النسبة	العدد	البيان
80.0%	24	أوافق
20.0%	6	لا رأي
-	-	لا أوافق
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

إعداد الباحثان، بيانات الاستبيان، 2020م.

أتضح من الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أدلوا باوافق بنسبة 80.0% و 20.0% هي نسبة لا رأي مما يدل على أن نظام الترقية على أساس الكفاءة يعطي روح الإبداع في العمل

## جدول (10)

هناك خطة لادارة الموارد البشرية

النسبة المئوية	التكرار	
70.0	21	أوافق
23.3	7	لا رأي
6.7	2	لا أوافق
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

إعداد الباحثان، بيانات الاستبيان، 2020م.

من الجدول أعلاه يتضح أن 70% أدلوا بأنهم أوافق و 23.3% أدلوا لا رأي بينما 6.7% أدلوا لا أوافق مما يدل على أن هناك خطة لادارة الموارد البشرية

## جدول (11)

يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بصورة علمية

النسبة	العدد	البيان
%83.3	25	أوافق
%16.7	5	لا رأي
0	0	لا أوافق
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

إعداد الباحثان، بيانات الاستبيان، 2020م.

أتضح من الجدول أعلاه أن الغالبية العظمي يوافقون بنسبة 83.3% ونسبة 16.7% هي نسبة لا رأي مما يؤكد على يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بصورة علمية



## جدول (12)

يتم تحديد الموارد البشرية بناء على بطاقة الوصف الوظيفي

النسبة	العدد	البيان
100%	30	أوافق
-	-	لا رأي
-	-	لا أوافق
100%	30	المجموع

إعداد الباحثان، بيانات الاستبيان، 2020م.

أتضح من الجدول أعلاه أن كل المبحوثين هم من فئة أوافق وهم بنسبة 100% وليس هنالك من فئة لا رأي أو فئة لا أوافق وهذا يؤكد على ان يتم تحديد الموارد البشرية بناء على بطاقة الوصف الوظيفي

## جدول (13)

خطط وسياسات الشركة تسهم بشكل فعال في رفع الكفاءة الإنتاجية

النسبة	العدد	البيان
96.7%	29	أوافق
3.3%	1	لا رأي
0	0	لا أوافق
100%	30	المجموع

إعداد الباحثان، بيانات الاستبيان، 2020م.

أتضح من الجدول أعلاه أن الغالبية العظمي أوافق بنسبة 96.7% و فقط نسبة 3.3% هي نسبة المبحوثين الذين ادلوا بلا رأي مما يؤكد على أن خطط وسياسات الشركة تسهم بشكل فعال في رفع الكفاءة الإنتاجية

## جدول (14)

الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها للعاملين تتسبب في تدني الكفاءة الإنتاجية

النسبة	العدد	البيان
96.7%	29	أوافق
3.3%	1	لا رأي
-	-	لا أوافق
100%	30	المجموع

إعداد الباحثان، بيانات الاستبيان، 2020م.

أتضح من الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى أوافق وهم بنسبة 96.7% ونسبة 3.3% هي نسبة لا رأي مما يدل على أن الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها للعاملين تتسبب في تدني الكفاءة الإنتاجية

## جدول (15)

العمل في شكل فرق وجماعات يعمل على تحسين الكفاءة الإنتاجية

النسبة المئوية	التكرار	
30.0	9	أوافق
63.3	19	لا رأي
6.7	2	لا أوافق
100%	30	المجموع

إعداد الباحثان، بيانات الاستبيان، 2020م.

من الجدول أعلاه يتضح أن 30% أدلوا أوافق بينما 63.3% أدلوا لا رأي و 6.7% أدلوا لا أوافق مما يدل على أن العمل في شكل فرق وجماعات يعمل على تحسين الكفاءة الإنتاجية

# الخاتمة

وتشمل علي النتائج والتوصيات :

## أولاً: النتائج:

1. تقوم إدارات الموارد البشرية على أسس وضوابط لا تتم إلا بمعرفة جميع أوجه النشاط الذي يمارسه الأفراد في جميع المستويات الإدارية.
2. برامج إدارة الموارد البشرية تتطلب معرفة أهداف أداء الموارد البشرية وبناء البرامج التدريبية من قبل الإدارة، بهدف نجاح أداء الموارد البشرية.
3. إن إدارة الموارد البشرية تحتاج لدراسة جميع الجوانب سواء من حيث الإدارة العليا والعاملين وذلك لوضع المعايير والمقاييس الخاص بقياس أداء العاملين.
4. نجاح برامج إدارة الموارد البشرية يتوقف على تناسب برامج الإدارة مع احتياجات العاملين، لأن الفرد يمتلك قدرات وإمكانات محددة .
5. أن أغلب المديرين في إدارات الموارد البشرية لا يحكمون علي شخصيات الناس ولكن يكون الحكم علي أدا ئهم وعلي المدير أن يعترف بالطاقات الكامنة للمرؤوسين من خلال الاتجاهات وذلك للتوصل للاتجاه السليم الذي يمكن من تفجير الطاقات الكامنة بأكثر الطرق فاعلية.
6. يتضمن التخطيط الاستراتيجي تخطيط القوى العاملة وتحقيق الخطط الفرعية وخارج المنظمة مثل السياسات العامة للدولة في مجال الإنتاج.
7. يعد التخطيط الاستراتيجي في المنظمة أساساً لتخطيط كتلة الأجور والحوافز اللازمة لأداء العمليات الإنتاجية مما يجعل العاملين راضين عن الأعمال التي يؤديونها داخل المنظمة.
8. يساعد التخطيط الاستراتيجي علي استغلال الطاقة الإنتاجية القصوى بالنسبة للآلات المستخدمة لعمليات الإنتاج داخل المنظمة الأمر الذي يترتب عليه رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة .

## ثانياً: التوصيات:

من خلال النتائج السابقة يوصى الباحث بالتالى:

1. ضرورة الاهتمام ببرامج تنمية أداء العاملين من قبل إدارات الموارد البشرية فى البنوك.
2. الاهتمام بأسس ومعايير إدارة الموارد البشرية للإستفادة من العديد من الطرق والأساليب المختلفة حتى يتحدد نوع العمل الذي يلتحق به العامل ويكون العامل فى أعلى كفاءة له.
3. ضرورة أن يتم إعداد برنامج موحد عند كل خطوة من خطوات أو أقسام الشركة يعتمد على الخبرة.
4. الاهتمام بزيادة الأبحاث والرسائل الخاصة بإدارة الموارد البشرية حتى يستفيد منها الباحثون والمدربون.
5. ضرورة الإهتمام بخطط وبرامج إدارة الموارد البشرية لما لها من أثر كبير على أداء العاملين.
6. يرتبط نجاح المنظمة ارتباطاً كبيراً بنجاح العنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية التي تقوم عليها كافة المنظمات إذا ما تم توجيههم واستغلال كافة قدراتهم ومهاراتهم وهذا يشير الأمر للتخطيط الجيد للقوى العاملة.
7. يعتبر رفع الروح المعنوية والمحافظة علي العنصر البشري خير مساعد علي تحقيق الأهداف الإنتاجية للمنظمة لان ذلك يجعلهم راضي عن العمل الذي يؤديه بالمنظمة وبالتالي يساعد علي تقليل حوادث العملية المتعلقة بالعمل، مثل: "حالات التغيب، والانقطاع علي العمل، كثرة الشكاوي وغيرها". وان ذلك يساعد تحقيق الأهداف المستهدفة بالنسبة للمنظمة.

8. بما أن المنظمات تسعى لتحقيق الإرباح فإن الأمر يتطلب التخطيط الجيد للقوى العاملة لأن ذلك يساعد علي تقليل تكاليف الإنتاج واستغلال الطاقات القصوى بالنسبة للآلات وبالتالي يساعد علي وضع خطة الأجور والحوافز مما يجعل العاملين راضين عن الأعمال التي يؤديونها وهذا يمكن المنظمة من المنافسة في السوق مع غيرها من المنظمات الأخرى، وبالتالي يتحقق الأهداف المستهدفة للمنظمة.

قائمة المراجع:  
أولاً القرآن الكريم.  
ثانياً الكتب والمراجع:

1. الاء نذار عبدالقادر عثمان ن ، اثر إدارة الموارد البشرية علي أداء العاملين،  
جامعة العلوم والتقانة ، درجة البكالوريوس ،2014م
2. أحمد الصقر عاشور: "السلوك الإنساني في المنظمات"، الإسكندرية: دار  
المعرفة الجامعية، 1986.
3. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان: دار  
مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002.
4. اسماعيل زكي مكي ، إدارة الموارد البشرية ، سلسلة العلوم الإدارية الخرطوم  
: مطابع العملة السودانية ، 2001م .
5. أمين ساعاتي ، إدارة الموارد البشرية في النظرية الى التطبيق ، القاهرة: دار  
الفكر العربي ، 1998م.
6. بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة  
لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة  
اليرموك، 2003.
7. بكري الطيب موسى ، إدارة الأفراد ، طبعة مزيدة ومنقحة ، الطبعة السابعة  
2009 م .
8. بكري الطيب موسى، إدارة الأفراد السودان: الخرطوم، جي تاون 1999م).
9. جمال أبودولة، ورياض طهماز ، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية  
المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد 20 ، العدد  
4-أ، 2004.
10. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، بيروت :  
منشورات دار النهضة العربية ، 2002 .
11. حسين حريم ، . السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ، عمان :  
دار زهران للنشر و التوزيع . 1997م.

12. خالد محمد خيرى، أثر الموارد البشرية علي أداء العاملين، جماعة العلوم والتقانة درجة البكالوريوس، 2014-2015م
13. راوية حسن محمد ، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: كلية التجارة، 2000م.
14. رضينا بدر إبراهيم، اثر إدارة الموارد البشرية علي الأداء، جامعة العلوم والتقانة درجة البكالوريوس، 2010، 2012م
15. سهيلة عباس، وعلي علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2003.
16. سهيلة محمد عباس ،علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة: دار المجد للطباعة ، 1997م.
17. شريف عبد الحميد مازن، إدارة الأداء ، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة فى قياس الأداء الحكومى، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 15-17 مارس 2004.
18. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد ليبيا: طرابلس، 1994م.
19. عادل طه، ضروريات ومبررات القياس الكمي للأداء الحكومى ، ندوة الأساليب الحديثة فى قياس الأداء الحكومى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 15-17 مارس 2004.
20. عاصم الأعرجي- الأستاذ مساعد عبد الرازق الشبخلي، بغداد: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، د ن .
21. عبد المحسن جودة ، إدارة الأفراد ، دمشق : دار الأصدقاء للطباعة ، 1998م.
22. عرفة المتولي سند ، إدارة الأفراد ، العلاقات الإنسانية ، القاهرة ، دار عين شمس للطباعة ، ط الأولى 1989.
23. عقيلي عمر وصفي ، إدارة القوي العاملة عمان : دار زهران للنشر والتوزيع، 2007 .
24. علي السلمي ، السلوك التنظيمي القاهرة : دار غريب ، 1999م .



25. علي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط 1 عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006م.
26. قراوي الصغير ،.الموارد البشرية . القاهرة: المعهد المهني و التدريب التقني . 2009م.
27. ليلى بكري.تطوير إدارة الموارد البشرية : نظرة على العالم العربي ، القاهرة: الشركة المتحدة للطباعة و النشر . 2009م.
28. ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات ، ط 5 ، الإسكندرية: الدار الجامعية 1995م.
29. محمد الصيرفي ،. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع ، 2003 .
30. محمد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية . عمان : دار الوراق ، 2010 م .
31. محمد المحمدى ماضي، مداخل قياس الأداء فى القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة لقياس الأداء في المنظمات الحكومية، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 3-5 يناير 2005.
32. محمد فريد اسماعيل السيد ابراهيم سلطان - مبادئ الادارة - دار النشر الثقافية - الاسكندرية.
33. مدني علاقي،.إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث لإدارة الأفراد. عمان: دار زهران للنشر و التوزيع .1999م.
34. مصطفى أبوبكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
35. مهدي حسن ذويلف، إدارة الأفراد، في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية الأردن: دار مجدلاوب، الطبعة الأولى 1994م.
36. مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002.

37. مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية أريد : عالم الكتب الحديث ،2002م.
- 38. نبيل الحسيني النجار، إدارة الأفراد والمفاهيم الأساسية ، كلية التجارة جامعة المنصورة.

# الملاحق

## استبيان حول:

### اثر إدارة الموارد البشرية على الكفاءة الإنتاجية

المستجيب/

المحترم

بين يديك نسخة من الاستبيان الخاص بدراستي هذه حول الموضوع أعلاه، تتطلب  
لنيل درجة البكالوريوس الرجاء التكرم بتعبئة الاستبيان حسب ما هو مطلوب علماً  
بان النتائج ستكون مكفولة بالسرية ولن تستخدم لغير البحث العلمي.

### ولكم الشكر ووافر التقدير

الباحث

عبد الرحمن مصطفى  
جامعة العلوم والتقانة  
كلية العلوم الإدارية

المعلومات الشخصية:-

الرجاء وضع علامة (✓) أمام المربع المناسب

النوع:-

ذكر ( ) أنثى ( )

العمر:-

اقل من 30 ( ) من 30 واطل من 40 ( )

من 40 واطل من 50 ( ) 50 سنة فأكثر ( )

المستوى التعليمي:-

ثانوي ( ) جامعي ( ) فوق الجامعي ( )

## البيانات الأساسية:-

لا أوافق	لا رأي	أوافق	العبرة
<b>المحور الأول التدريب</b>			
			تضع المنشأة ميزانية مناسبة للعملية التدريبية
			هنالك معوقات تواجه العملية التدريبية بالمنشأة
			يقوم المسؤول عن إعداد خطة التدريب بإعداد نموذج لحصر الاحتياجات التدريبية لمنسوبي المنشأة
<b>المحور الثاني الترقية</b>			
			تمثل الترقية حافز معنوي للموظفين
			نظام الترقية الذي تعتمده المنشأة مناسب
			نظام الترقية على أساس الكفاءة يعطي روح الإبداع في العمل
<b>المحور الثالث تخطيط الموارد البشرية</b>			
			هناك خطة لإدارة الموارد البشرية
			يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بصورة علمية
			يتم تحديد الموارد البشرية بناء على بطاقة الوصف الوظيفي
<b>المحور الرابع الكفاءة الإنتاجية</b>			
			خطط وسياسات الشركة تسهم بشكل فعال في رفع الكفاءة الإنتاجية
			الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها للعاملين تتسبب في تدني الكفاءة الإنتاجية
			العمل في شكل فرق وجماعات يعمل على تحسين الكفاءة الإنتاجية