

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في:

علوم التسيير

تخصص: إدارة الانتاج والتمويل

بعنوان

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة نافطال – سعيدة – 2020

تحت إشراف الأستاذ:

أ. د بلعربي عبد القادر

إعداد الطالبة:

بن طاهر حفيظة

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ: بن حميدة محمد رئيسا

الأستاذ: بلعربي عبد القادر مشرفا ومقررا

الأستاذ: عمر بلخير جواد عضوا وممتحنا

السنة الجامعية 2019 – 2020



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## الفهرس

الصفحة	المحتويات
أ-هـ	الشكر الاهداء الفهرس قائمة الجداول قائمة الاشكال المقدمة
	<b>الفصل الأول: دور إدارة الموارد البشرية في خلق القدرة التنافسية و تحسين الإنتاجية</b>
07	تمهيد
07	المبحث الاول: مدخل مفاهيمي للإنتاجية
08	المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية
14	المطلب الثاني: قياس الإنتاجية
20	المطلب الثالث: أهمية وسبل تحسين الإنتاجية
31	المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية
32	المطلب الأول: مفهوم و أهمية الموارد البشرية
33	المطلب الثاني: اهداف و مهام إدارة الموارد البشرية
34	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية
37	المبحث الثالث: أهمية الموارد البشرية واثرها في تحسين الإنتاجية
37	المطلب الأول: التعريف بإدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية
39	المطلب الثاني: الإنتاجية كمدخل لتحقيق القدرة التنافسية
41	المطلب الثالث: أهمية تحسين الإنتاجية على مستوى المؤسسة
44	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>
45	تمهيد
45	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
50	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

52	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية و القيمة المضافة للمذكرة
57	خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة نافطال

59	تمهيد
59	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة نافطال
60	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة ونشأتها
61	المطلب الثاني: مهام و أهداف المؤسسة
62	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
64	المبحث الثاني: تعريف بالمجتمع و عينة الدراسة
64	المطلب الأول :مجتمع الدراسة
65	المطلب الثاني: عينة الدراسة
66	المطلب الثالث: نشأة الاستثمار
67	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستبيان
68	المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية و الوظيفية
74	المطلب الثاني: عرض و تحليل البيانات الخاصة بمحاور الدراسة
110	خلاصة الفصل
111	خاتمة
	نتائج الدراسة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
67	يوضح معامل الثبات ألفا كرو نباخ يوضح	01
67	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	02
74	يمثل أوزان مقياس ليكرت الخماسي	03
75	يوضح إجابات افراد العينة على المحور الأول	04
78	يوضح إجابات افراد العينة على المؤشر الأول	05
80	يوضح إجابات افراد العينة على المؤشر الثاني	06
84	يوضح إجابات افراد العينة على المؤشر الثالث	07
87	يوضح إجابات افراد العينة على المؤشر الرابع	08
88	المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( فقرات ) المحور الثاني	09
96	يوضح إجابات افراد العينة على المحور الثاني	10
99	نتائج الفرضية الأولى	11
100	نتائج الفرضية الثانية	12
102	نتائج الفرضية الثالثة	13
103	نتائج الفرضية الرابعة	14
106	يمثل نتائج تحليل أنوفا ( Anova ) لإختبار معنوية الإنحدار	15

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	يوضح دور نظام الصيانة في تحسين الإنتاجية	01
38	يوضح دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الانتاجية	02
41	يوضح كيفية تحقيق القدرة التنافسية	03
42	يوضح المزايا او الفوائد المحققة نتيجة لتحسن الإنتاجية	04
62	الهيكل التنظيمي لشركة نافطال	05
69	تمثيل بياني لتوزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	06
70	تمثيل بياني لتوزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	07
72	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	08
73	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير القسم	09



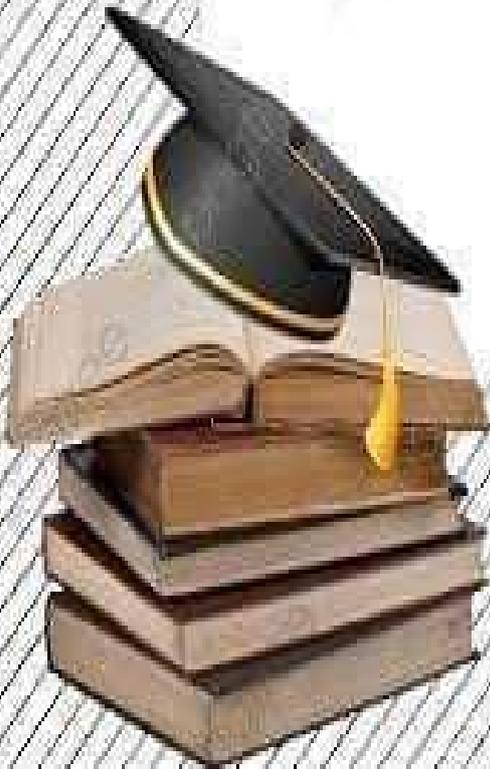
نحمد الله عز و جل الذي ألهمنا الصبر و الثبات و أمدنا بالقوة و العزم على مواصلة  
مشوارنا الدراسي و توفيقه لنا في انجاز هذا العمل فنحمده اللهم و نشكرك على نعمتك و  
فضلك و نسألك البر و التقوى، و من العمل ما ترضى

الشكر الجزيل للأستاذ : بلعربي عبد القادر

الذي اجاد الاشراف بنصائحه الهادفة ، و توجيهاته و ارشاده طوال اعداد هذه المذكرة  
كما أتوجه بالشكر الى جميع الأساتذة الذين حملوا على عاتقهم مناقشة هذه المذكرة

الشكر الى كل موظفي مؤسسة نافطال من العامل البسيط الى المدير

الشكر الى كل الذين ساهموا عن قصد او غير قصد ، بطريقة مباشرة او غير مباشرة ، من  
قريب او بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع



# اهداء

اذا كان الإهداء يعبر و لو بجزء من الوفاء ، فالإهداء الى التي على  
بساط الاوجاع ولدنتي و بأيدي الألام ربتي و بعيون التعب رعتني ، و  
بصدر المشقات حمتني ، من كان دعائها سر ناجحي :أمي أمي أمي

صاحب السيرة العطرة ، من كلكه الله بالهيبة و الوقار و علمني العطاء  
دون انتظار ، الذي احمل اسمه بكل افتخار ، قدوتي في الحياة ،والذي  
حفظه الله

من قال فيهم الشاعر:

أخاك أخاك فمن لا أخأله\*\*\*كساع الى الهيجاء بغير سلاح  
من كان لهم بالغ الأثر في الكثير من العقبات و الصعاب ،أخوتي الأعزاء  
كل الاهل و الأقارب خاصة جدتي

زوجي المستقبلي "أسامة" وفقه الله و جمعنا في الخير و البركة

من جمعتني بهم مقاعد الدراسة و مجالس العلم ،الى كل من وسعهم قلبي  
و لم تسعهم ورقتي هذه.....

أهديكم جميعا ثمرة جهدي الذي ارجو ان تمثل إضافة متواضعة للبحث  
العلمي

حفيظة



## مقدمة:

يمر العالم اليوم بمرحلة مليئة بالتطورات و التحديات الاقتصادية الهامة نتيجة لتحولات كبرى في مختلف المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية، فمعظم دول العالم تبنت اقتصاديات السوق و اخذت تعمل على تحرير اقتصادها من كافة المعوقات الاقتصادية في مجال التجارة و الاستثمار و الإنتاج و الخدمات، و اصبح الاعتماد المتبادل وثيقا بين الدول في تحقيق النمو و التنمية الاقتصادية، هذا بالإضافة الى الاتجاه الواضح و المتنامي نحو تعزيز دور التكتلات الاقتصادية العملاقة في صياغة و تحديد النظام العالمي الجديد.

و في ظل التحديات التي فرضتها و سمات القرن الحادي و العشرين كالعولمة و شدة المنافسة و التطور الشامل أدى بالمؤسسات الى السعي نحو تنظيم مواردها و خاصة البشرية باعتبارها عنصرا هاما و الدعامة الأساسية لاي نشاط داخل المؤسسة.

كانت المؤسسات تعطي الأولوية للجانب المادي على العنصر البشري، فكانت تعمل على زيادة في راس مالها و انتاجيتها و تأثرها بقانون العرض و الطلب و مع مرور الزمن توسعت هذه المؤسسات نظرا لحجم نشاطها، فظهرت بذلك أهمية أداء مواردها البشرية داخل المؤسسة انطلاقا من أهمية العنصر البشري في حد ذاته، باعتباره احد عوامل الإنتاج و الأكثر قابلية لرفع من مردوديتها. و بالتالي فان الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وتبعاً لهذه الأهمية المتزايدة للموارد البشرية والإدارة المسؤولة عنها من جهة وتحسين الإنتاجية من جهة ثانية تظهر إشكالية موضوعنا في إبراز الدور الذي تلعبه هذه الإدارة في تحقيق معدلات مستدامة من الإنتاجية، وانطلاقاً من هذا قمنا ببلورة هذه الإشكالية بصيغة التساؤل التالي:

## إشكالية:

كيف يمكن للموارد البشرية ان تساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية ؟

إن هذه الإشكالية العامة قادتنا إلى عرض التساؤلات الفرعية التالية :

### الأسئلة الفرعية:

- 1- ما مدى اسهام إدارة الموارد البشرية في ظل تحسين الإنتاجية لوجود عوامل حرجة كالتكنولوجيا والمعلومات والموارد المادية الأخرى؟
- 2- كيف تساهم مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية؟
- 3- هل تتبع مؤسسة نفضال الأساليب العلمية في إدارة مواردها البشرية؟
- 4- ما مدى جدوى وفعالية الأساليب التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بمؤسسة نفضال؟

### الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات السابقة والتي تمثل إشكالية موضوعنا قمنا بصياغة الفرضية العامة التالية:

- يمكن لإدارة الموارد البشرية ان تساهم في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات من خلال قيامها بمجموعة من الأساليب العلمية والتي تهدف إلى ترشيد استغلال عنصر العمل وتنمية وتطوير أداء الموارد البشرية المتاحة.
- إن هذه الفرضية العامة تنطوي تحتها فرضيات الجزئية التالية:

- 1- إن تحسين الإنتاجية يقتضي التعرف على مفهومها وتحديدده تحديدا دقيقا وحصر العوامل المؤثرة فيها ومن ثم نستطيع تحسين مستواها عن طريق التأثير بتلك العوامل المحددة لها.
- 2- تعتبر الموارد البشرية المحدد الأساسي للإنتاجية ضمن متغيرات أو عوامل متكاملة عديدة تؤدي إلى تحقيق زيادة في الإنتاجية.
- 3- ان التحسن في الإنتاجية يتزامن معه تحسن في مستويات الربحية والأجور.
- 4- إن تحسين الإنتاجية يقتضي من وظائف إدارة الموارد البشرية التأثير على أداء ورضا الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو أداء فعال ولا يتم هذا إلا من خلال إتباع أساليب وطرق علمية تتسم بنجاح والفعالية، وفي هذا الصدد يعتبر تحليل الأعمال وتخطيط القوى العاملة والاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء إحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تساهم في تحسين الإنتاجية

### أهمية الموضوع

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

- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للموضع الراهن الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولا سيم في الأجل الطويل.
- أهمية تحسين الإنتاجية نظرا لتأثيرها على اقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية وتنمية القدرة التنافسية ورفع معدلات الأجور للقوى العاملة

إن استهداف تحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بصفة خاصة يمكن إحداثه بتفعيل نمط إدارة الموارد البشرية وتوجيه الأداء البشري نحوى المستويات الأفضل.

### أهداف الموضوع:

إن الغرض من تناولنا هذا الموضوع ينصب حول محاولة توفير إطار نظري شامل عن دور الموارد البشرية وتأثيراتها في المؤسسات الاقتصادية من خلال أهمية الاستثمار في العنصر البشري.

### محددات الدراسة

من اجل الإحاطة بإشكالية الموضوع وفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا فيما يلي :

**الحدود المكانية :** الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية و الذي ينحصر على دراسة عينة من الافراد العاملين من شركة نافطال التي تعتبر من اهم الشركات على المستوى الوطني حيث تحتل المرتبة الثالثة وطنيا بعد سوناطراك و نفتاك .

**الحدود الزمانية:** تمثلت حدود دراسة هذا الموضوع السداسي الثاني من سنة 2019/ 2020 حيث دامت حوالي 30 يوم.

### صعوبات الموضوع

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

- صعوبة الحصول على المراجع الحديثة والمرتبطة بالموضوع خاصة على مستوى مكتبة العلوم الاقتصادية بسعيدة.
- ذهنية بعض افراد العاملين على مستوى شركة نافطال و عدم تجاوبهم معنا لاسباب قيل انها مهنية.
- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف على أي معلومات تخص الدوائر التي يعملون بها وذلك لأسباب متباينة واكتفاء بعضهم بتقديم معلومات حول أنشطة مصالحهم (دوائرهم).

- الأوضاع الصحية التي تعيشها البلاد (فيروس كورونا المستجد) التي حالت للأسف دون اكمال الدراسة التطبيقية في ظروف طبيعية.

### المنهج المستخدم

تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي، اما المنهج الوصفي فقد اعتمد على الدراسة النظرية من خلال تعاريف ومفاهيم الخاصة بالمتغيرين إدارة الموارد البشرية والإنتاجية بينما يتجلى استخدام المنهج التحليلي في دراسة ميدانية التي أجريت على مستوى شركة نפטال وكالة سعيدة حيث اعتمدنا على استخدام أسلوب الاستبيان بدراسة عينة مكونة من 40 فرد بطرح أسئلة نوعية وكمية وتم تحليل الأجوبة المحصل عليها بالاعتماد برنامج spss الطبعة 24.

### منهجية البحث:

نظرا لطبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على كل من المنهج الوصفي لسرد مختلف التعاريف والمفاهيم الأساسية حول لعرض دور إدارة الموارد البشرية كما استخدمنا المنهج التحليلي الذي يبرز من خلال تحليل المعطيات، ولقد تم تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول، حاولنا من خلال الفصل الأول الموسوم ب: مدخل مفاهيمي لدور إدارة الموارد البشرية التطرق إلى الإطار النظري والبعد الإيديولوجي الذي تطورت فيه تحسين المؤسسات الاقتصادية، ثم نتطرق فيه لعرض دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة ومحاولة تقييم مدى فاعليتها في تحقيق ذلك، وقد تعرضنا فيه إلى توظيف اليد العاملة، التدريب بالمؤسسة، الأجور والحوافز وأخيرا تقييم أداء الأفراد. أما الفصل الثاني المعنون ب الدراسات السابقة لخصنا فيه بعض الدراسات السابقة حول الموضوع، بينما تطرقنا من خلال الفصل الثالث المعنون ب دراسة حالة مؤسسة الاقتصادية نפטال لولاية سعيدة.

### هيكل الموضوع

للإجابة على الإشكالية محل الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين ومحتويان على

**الفصل الأول:** سوف نتعرض فيه إلى مفهوم الإنتاجية وطرق قياسها وأهمية ومقومات وسبل تحسينها كما سنتطرق كذلك دور الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية، وسوف نتطرق فيه إلى توظيف القوى العاملة، وما تتضمنه من تحليل

الأعمال، ثم نتطرق إلى التدريب وكيفية تحديد نظام فعال للأجور وأخيرا نبين دور الموارد البشرية من خلال أهمية الاستثمار في العنصر البشري.

**الفصل الثاني** المعنون بـ الدراسات السابقة خصصنا فيه بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

**الفصل الثالث:** تطرقنا من خلاله دراسة حالة لمؤسسة نפטال بولاية سعيدة.

# الفصل الاول

دور إدارة الموارد البشرية في  
خلق القدرة التنافسية و تحسين  
الإنتاجية



### تمهيد

يعد موضوع إدارة الموارد البشرية من بين الموضوعات التي حطت ومازالت تحظى باهتمام علماء الإدارة، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون موارد بشرية وبدون افراد. ومهما بلغت الالة تطورا في امكانياتها وقدرتها الإنتاجية لا يمكن ان تحل محل العنصر البشري الذي يعود له الفضل في تصنيعها وابتكارها، وسيظل هذا العنصر هاما وأساسيا في عوامل الإنتاج ما بقيت الحياة، وهذا ما يؤكده الواقع وتزكيه النتائج ويدعمه العلماء والكتاب في كافة الدول. يعد عنصر العمل من اهم العوامل الإنتاجية على الاطلاق، باعتباره يشكل قوة بشرية التي تؤثر على النتائج النهائية للنشاط الإنتاجي.

### المبحث الاول: مدخل مفاهيمي للإنتاجية

تعتبر الإنتاجية من المواضيع التي تلقى اهتماما متزايدا في كافة الجوانب الاقتصادية في العالم، لتأثيرها على الجوانب المختلفة للنشاط الاقتصادي سواء بالنسبة للمؤسسة أو للمستهلك أو للاقتصاد الوطني ككل، حيث تعتبر الإنتاجية وتحسين مستواها أحد مفاتيح الهامة لزيادة معدلات النمو الاقتصادي والارتقاء بالقدرة التنافسية للسلع والخدمات. ظل مفهوم الإنتاجية لفترة طويلة من الزمن يشبه الكثير من الغموض وعدم الوضوح ولا زال حتى وقتنا الحاضر يتميز بالدقة والشمول وذلك لتعدد مفاهيمه واختلاف البعض في استعمالهم لهذا المصطلح وعلاقته ببعض المؤشرات الاقتصادية، كما تعتبر الإنتاجية مؤشر للربحية والكفاءة وفعالية الأداء.<sup>1</sup>

انطلاقا من الآثار الهامة التي تحدثها الإنتاجية على المؤسسة الاقتصادية وكذا على الاقتصاد الوطني فإن تدارس الموضوع يقع في منزلة عالية من الاهتمامات، ومن أجل ذلك سنحاول في هذا المبحث التعرض إلى مفهوم الإنتاجية وطرق قياسها وسبل تحسين مستواها بالإضافة إلى علاقتها بالقدرة التنافسية وقد قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب أساسية.

المطلب الأول: مفهوم وماهية الإنتاجية

المطلب الثاني: قياس الإنتاجية المطلب الثالث: أهمية ومقومات وسبل تحسين الإنتاجية

المطلب الثالث: أهمية وسبل تحسين الإنتاجية

<sup>1</sup> بنية عمر، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، المعهد الوطني للتخطيط و الإحصاء INPS، سنة 2006.

## المطلب الأول: مفهوم وماهية الإنتاجية

قبل التطرق إلى مفهوم الإنتاجية يجب التوقف عند بعض المفاهيم كالإنتاج والنشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج والدافع لمثل هذا الوقوف يتجلى في الارتباط الوثيق بين مفهوم الإنتاجية وهذه المفاهيم.

### 1- الإنتاج وعناصره:

يشير مفهوم الإنتاج إلى "عملية تنمية وإعداد المزيج المناسب من المدخلات وتحويلها من خلال العملية الإنتاجية إلى مخرجات ذات قيمة للمستهلك"<sup>2</sup>

وقد عرف عادل جودة و غسان قلعوي الإنتاج بأنه: "ذلك النشاط الذي يمارس من قبل فرد أو منظمة بالتضافر مع جهود أخرى بقصد إيجاد سلعة أو تقديم خدمة ذات منفعة"<sup>3</sup>

ووفقا لهذين التعريفين فإن مفهوم الإنتاج يحوي ثلاث مكونات أساسية وهي:

● مخرجات الإنتاج

● العملية الإنتاجية

● مدخلات الإنتاج

- مخرجات الإنتاج: وتتمثل في الحصيلة الكمية أو القيمة للسلع والخدمات التي أدت إليها العملية الإنتاجية.

- العملية الإنتاجية: وتتمثل في عمليات التشغيل المختلفة التي تتم لتحويل المدخلات إلى مخرجات ملموسة وغير ملموسة، أي أن العملية الإنتاجية هي ممارسة النشاط الإنتاجي في حد ذات.

- مدخلات الإنتاج: وتتمثل في مجمل عوامل أو عناصر الإنتاج المختلفة والتي تسمح بخلق المنتجات وتقديم الخدمات، إن هذه العناصر قسمها الاقتصاديون إلى ثلاثة عناصر أساسية وهي العمل ورأس المال والموارد الطبيعية الأخرى. وقد أضاف بعضهم عنصر التنظيم والإدارة إلى العناصر السابقة لتصبح عناصر أساسية: العمل، رأس المال، مادة العمل (الموارد الطبيعية)، التنظيم والإدارة.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن: إدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص 547 .  
<sup>3</sup> عادل جودة. غسان قلعوي: الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر، 1972، ص 20.

## 2- تعاريف الإنتاجية:

بالرغم من أهمية موضوع الإنتاجية إلا أن وضع إطار لمفهومها مازال صعبا حيث تعددت مفاهيمها وتعريفها والتي انطوت على أكثر من معنى يختلف باختلاف القصد من المفهوم، حيث تتضمن أبحاث الإنتاجية الكثير من التعاريف، كما يرى الكثير من الناس أن زيادة الإنتاج ما هو إلا مرادف لزيادة الإنتاجية، كما يستعمل الكثيرون الإنتاجية ويقصدون بها معاني مختلفة. كما عبر عنها **Hutton** " أن الإنتاجية هي أكثر الكلمات غموضا وأصعبها فهما وأكثرها في التطبيق." <sup>4</sup>

ذكرت كلمة الإنتاجية أول مرة عام 1766 في بحث الاقتصادي الفرنسي **F. Cpueenay** وفي عام 1883 عرف **Littre** الإنتاجية بأنها القدرة على الإنتاج، وفي عام 1959 عرفت المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي والتنمية (**O.E.C.D**) بأنها "كمية الإنتاج (المخرجات) منسوبة إلى عنصر من عناصر الإنتاج" <sup>5</sup>

نلاحظ أن هذا التعريف اقتصر في تعريفها على الإنتاجيات الجزئية (إنتاجية رأس المال والمواد) وتحدد بقسمة الناتج على أحد عناصر الإنتاج، كما أن هذا التعريف اقتصر كذلك في تحديده لمفهوم الإنتاجية على العلاقة القائمة بين الناتج معبرا عنها ماديا وأحد عناصر الإنتاج ولم يشير إلى أنه يمكن التعبير عن الإنتاجية نقديا وذلك بقمة الناتج على عناصر الإنتاج معبرا عنها بالوحدات النقدية.

أما بالنسبة لـ **ANDREA VINCENT** فعرفها كما يلي: "الإنتاجية وقبل كل شيء تثبت العلاقة ما بين الإنتاج وجميع عناصر الإنتاج التي سمحت بالحصول عليه، أو بين الإنتاج وبعض عناصر الإنتاج التي سمحت بالحصول عليه" <sup>6</sup> ويقول كذلك: إن الإنتاجية تحدد وتقاس عن طريق قسمة الإنتاج الذي يعبر عن بسط المعادلة أما مقامها فهو عنصر من عناصر الإنتاج كما يلي:

$$\frac{\text{الإنتاج (الناتج)}}{\text{عناصر أو عنصر الإنتاج}} = \text{الإنتاجية}$$

<sup>4</sup> بنية عمر، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين إنتاجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص3.

<sup>5</sup> عبد الرحمان بن عنتر: نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة على التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) جامعة الجزائر، 2004، ص05

<sup>6</sup> - François Schaller: Essai critique sur la notion de productivité, geneve 1966, p16.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن للإنتاجية مفهومين، مفهوم الإنتاجية الإجمالية وذلك بقسمة الناتج على كافة عناصر الإنتاج، ومفهوم الإنتاجيات الجزئية وذلك بقسمة الناتج على أحد أو بعض عناصر الإنتاج وبالتالي فإن هذا التعريف يعد شاملاً لاحتوائه على جميع المفاهيم المتعلقة بالإنتاجية (الإنتاجية الإجمالية والإنتاجيات الجزئية).

أما أحمد رشاد موسى فيعرف الإنتاجية كما يلي: "هي ذلك المقياس الذي يقيس درجة نجاح الوحدة الاقتصادية في استعمال الموارد المتاحة لها في إنتاج السلع والخدمات التي تختص في إنتاجها وتبعاً لذلك فهو يعرف المستوى الأمثل للإنتاجية بأنه الحصول على أقصى كمية من الناتج بقدر معين من الموارد أو هو الحصول على كمية معينة من الناتج باستخدام أقل كمية من الموارد"<sup>7</sup>

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه قدر ميز بين مفهوم الإنتاجية ومفهوم الكفاءة الإنتاجية والذي يميل بعض الباحثين إلى استعماله للتعبير عن مفهوم الإنتاجية، وحسب هذا التعريف فإن مفهوم الكفاءة الإنتاجية يشير على المستوى الأمثل للإنتاجية أي أقصى نسبة يمكن أن تصل لها الوحدة الاقتصادية في إنتاج السلع والخدمات باستخدام مواردها المتاحة استخداماً أمثلاً.

### 3- مفاهيم الإنتاجية:

من خلال التعاريف السابقة يمكن فهم الإنتاجية على شكلين (من زاويتين) فمرة تعني علاقة الإنتاج بجميع عناصره ومرة تعني علاقة الإنتاج بعنصر واحد أو بعض عناصر الإنتاج. إن المفهوم الأول للإنتاجية يطلق عليه بالإنتاجية الكلية، أما المفهوم الثاني فيطلق عليه بالإنتاجية الجزئية .

#### أ. مفهوم الإنتاجية الكلية (الإجمالية):

وتحتوي هذه المجموعة على المفاهيم التالية:<sup>8</sup>

- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج: وتعرف بأنها العلاقة بين الناتج (المخرجات) وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه. يعبر عنها كالتالي:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج}$$

<sup>7</sup> أحمد رشاد موسى: اقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، القاهرة 1970، ص104.

<sup>8</sup> وجيه عبد الرسول العلي: الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص28.

الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج = الناتج

رأس المال \* + المواد + العمل

وفي هذا الصدد يمكن أن نميز بين مدخلين لمفهوم الإنتاجية الكلية (الإجمالية) وذلك كما يلي:<sup>9</sup>

- الاستخدام المباشر لمفهوم الإنتاجية الكلية (الإجمالية) وذلك كما يلي:

الإنتاجية الكلية = إجمالي المخرجات

العمل + رأس المال + المواد + الخدمات

وعلى هذا الصدد يتم تقسيم المدخلات إلى أربعة مجموعات وهي مدخلات عنصر العمل وهي مرتبطة بالمواد البشرية المستخدمة في إنتاج المخرجات خلال الفترة ومدخلات عنصر رأس المال وهي مرتبطة بالأموال المستخدمة في شكل أصول ثابتة أو متداولة ومدخلات عنصر المواد التي يتم استخدامها خلال الفترة وأخيرا مدخلات عنصر الخدمات المساعدة وتتضمن الطاقة والتخزين والنقل بالإضافة إلى بعض التكاليف غير المباشرة.

- تفاعل عنصري العمل ورأس المال في خلق قيمة مضافة للمواد المستخدمة وذلك كما يلي:

$$\frac{\text{إجمالي المخرجات - المواد والخدمات المشتراة}}{\text{العمل + رأس المال}} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{العمل + رأس المال}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

وفي هذه الحالة نستبعد المستلزمات (المواد والخدمات) المستخدمة خلال الفترة الزمنية من إجمالي المخرجات للتعبير عن قيمة المضافة التي حققتها باقي العناصر.

**الإنتاجية الكلية للعمل:** تمثل الإنتاجية الكلية للعمل العلاقة بين الإنتاج والعمل الكلي لمستخدم في إنتاجه والذي يشتم كلا من العمل الحي، والعمل الميت (المتحسد أو المندمج أو الماضي)، والذي يوجد في المعدات والخدمات.<sup>10</sup>

\* - ينبغي التنويه بأن المقصود بتعبير رأس المال هو قسط الاندثار المحتسب على الأصول الثابتة.

<sup>9</sup> - محمد توفيق ماضي: إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، 1999، ص63

<sup>10</sup> - وجيه عبد الرسول العلي: نفس المرجع السابق، ص23.

$$\frac{\text{الإنتاج (المخرجات)}}{\text{العمل الحي + العمل الميت}} = \text{الإنتاجية}$$

إن العمل الكلي يقصد به العمل المبذول أو الواجب القيام به بالمؤسسة للإنتاج (العمل الحي) مضافا إليه العمل المبذول في الماضي والمتجسد في تجهيزات الإنتاج والمواد الأولية، الطاقة وغيرها (العمل الميت).

إن الإنتاجية العمل الكلي تقارب مفهوم الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج إلا أنه بدلا من التعبير عن مقام المعادلة بقيمة عناصر الإنتاج فإنه يعبر عنه بوحدات العمل المبذولة للحصول على العمل الكلي.

### ب. الإنتاجية الجزئية:

ويقصد بها العلاقة بين الناتج وأحد عناصر الإنتاج ونحصل عليها بقسمة الناتج (المخرجات) على العنصر المراد قياسه لذلك يمكن التعبير عن الإنتاجية الجزئية كما يلي:<sup>11</sup>

$$\frac{\text{الإنتاج (المخرجات)}}{\text{عنصر من عناصر الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

وعلى أساس الكتابة السابقة، يمكن ان نميز عدة أنواع من الإنتاجية الجزئية والتي هي كالآتي:

- **إنتاجية العمل:** يمثل مؤشر إنتاجية العمل من أهم المؤشرات الجزئية للإنتاجية وأكثرها شيوعا وبشكل خاص على المستوى القومي وعلى مستوى القطاع الصناعي.

إن إنتاجية هذا العنصر تظهر أهميتها في الصناعات الكثيفة التي تعتمد على اليدوي أكثر من فأكتر من العناصر الأخرى، وبفضل استعمال هذا المؤشر في هاته الحالة وتعرض بالصيغة التالية:

$$\frac{\text{لناتج (المخرجات)}}{\text{العمل}} = \text{نتاجية العمل}$$

- **إنتاجية المواد الأولية:** يعتبر عنصر المواد الأولية من العناصر الهامة التي تساهم في العملية الإنتاجية وخاصة في الصناعات التحويلية حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية وترجع أهمية هذا العنصر بسبب أثره المباشر على الجودة وقيمة السلع النهائية، وتتأثر إنتاجية سلامة مصادر التوريد والتوصيف الدقيق للمواد والجودة المطلوبة والعالية، والسرعة في التوريد، وشروط شراء تكاليف النقل والخصومات التي يمكن الحصول عليها وغيرها، ويعتبر عنها بالعلاقة التالية:

<sup>11</sup> - وجيه عبد الرسول العلي: نفس المرجع السابق، ص20.

$$\frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{المواد الأولية}} = \text{إنتاجية المواد}$$

- **إنتاجية رأس المال:** تمثل إنتاجية رأس المال أحد المؤشرات للإنتاجية وتشير إلى كفاءة رأس المال في العملية الإنتاجية، إن أهمية هذا المؤشر تظهر جليا في الصناعات الكثيفة رأس المال كصناعة السيارات والصناعة الإلكترونية والكيميائية،... إلخ. ويعبر عنها بالصيغة التالية:

$$\frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{رأس المال}} = \text{إنتاجية رأس المال}$$

- **إنتاجية الخدمات:** ويتضمن هذا العنصر إنتاجية أنشطة الخدمات المقدمة مثل الطاقة والصيانة، المخازن، النقل.... إلخ. ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{الناتج (المخرجات)}}{\text{إجمالي الخدمات المقدمة للمؤسسة}} = \text{إنتاجية الخدمات}$$

- **إنتاجية العمل ورأس المال:** إن هذه الإنتاجية تعبر عن العلاقة ما بين الإنتاج والعمل ورأس المال معا كما هو مبين في العلاقة التالية:

$$\frac{\text{الإنتاج}}{\text{العمل + رأس المال}} = \text{الإنتاجية}$$

### 1- أهمية إنتاجية العمل\*:

حظيت إنتاجية العمل بأهمية كبيرة لدى الباحثين الاقتصاديين لكونها مؤشر هام في تقييم أداء الوحدات الاقتصادية، فأغلب الباحثين والاقتصاديين في مجال قياس الإنتاجية يميلون إلى استخدام هذا المؤشر الجزئي على غرار المؤشرات الأخرى في تحديد إنتاجية المؤسسة<sup>12</sup>.

\* - بعض الاقتصاديون يرون أن تعبير الإنتاجية يعني إنتاجية العمل سواء أضيف إليهم مفهوم العمل أم لم يضاف، أنظر: وجيه عبد الرسول العلي: <sup>12</sup> وجيه عبد الرسول العلي: نفس المرجع السابق، ص21.

فبالرجوع إلى المذاهب والنظريات الاقتصادية نجد أن كل من "أدم سميث" و "كارل ماركس" و "دافيد ريكاردو" قد اعتبروا أن مستوى الإنتاجية يتحدد طبقا لكمية العمل المستخدمة في الإنتاج الوحيد و "ريكاردو" و "كارل ماركس" يرجعان قيمة الشيء إلى كمية العمل المبذول في إنتاجه، بجانب عنصر العمل في تحديد إنتاجية المشروع، كذلك إتباع أساليب حديثة ومناهج فعالة في التسيير.

كل هذه العوامل بجانب عنصر العمل تعتبر محددات الإنتاجية، والسؤال الذي نطرحه:

### - لماذا يميل الاقتصاديون إلى استخدام عنصر العمل في قياس إنتاجية المؤسسة؟

إذا كانت الإنتاجية بصفة عامة تعبر على مدى الكفاءة في استغلال المواد الاقتصادية فعن الإنتاجية العمل هي معيار لكفاءة تلك المواد معبرا عنها بحجم الإنتاج في خلال وحدة زمنية معينة إي بتعبير آخر، مقدار الوقت اللازم لكل عامل لإنتاج وحدة واحدة من الإنتاج.

وبهذا المعنى فإن إنتاجية العمل هي محصلة لفاعلية العوامل الداخلية في العملية الإنتاجية كما أنها حصيلة للأنشطة الاجتماعية المتشابكة الأخرى والتي تشمل الأبحاث العلمية والتكنولوجية والإنسانية والإدارية، ولعل الاهتمام بإنتاجية العمل ينطلق من أسباب عديدة أهمها:<sup>13</sup>

- السهولة النسبية لقياس إنتاجية العمل وذلك لتوفر البيانات الخاصة بالأيدي العاملة ومستويات العاملين، وساعات العمل... إلخ، مقارنة مع البيانات المتوفرة عن بقية العوامل.
- اتصال إنتاجية العمل بمشاكل عديدة مثل تحليل اتجاهات الأجور، ومقارنة مرونة الأسعار والتنبؤ بحجم التشغيل والإنتاج.
- الدور المزدوج لإنسان باعتبار هدفا للإنتاج، أيضا أداة رئيسية له.
- إن عنصر العمل يلعب دورا هاما في تحديد إنتاجية رأس المال، ومن هنا فإن وسائل الإنتاج الأخرى (المواد ورأس المال) إنما تتأثر بكيفية تفاعل عنصر العمل معها، وهذا يعني أن إنتاجية العمل تعبر تعبيرا ضمينا وشاملا على إنتاجية كافة عوامل الإنتاج الأخرى

### المطلب الثاني : قياس الإنتاجية

بعدما حددنا مفهوم الإنتاجية في المطلب السابق نصل الآن إلى مرحلة هامة من مراحل تحسين الإنتاجية، إن هذه المرحلة هي التعبير الكمي عن مفهوم الإنتاجية أي قياسها، إن قياس الإنتاجية يعتبر كفرع هام من دراسات الإنتاجية يتضمن خلط من علوم الاقتصاد والإحصاء والإدارة ومن خلاله يمكن تحديد مواقع القوة والضعف للمؤسسة الاقتصادية، كما أنه لا يوجد

13- . عقيل جاسم عبد الله، د. طارق عبد المحسن العكيلي: نفس المرجع السابق، ص195.

نظام قياسي ثابت ومحدد عن قياس الإنتاجية، حيث توجد طرق مختلفة وعديدة تعتمد بالدرجة الأولى على توفر الإحصائيات والبيانات المتاحة وكذا على رغبة الباحث للأهداف المتوخاة من عملية القياس إن مسألة قياس الإنتاجية تعتبر مشكلة متعددة الجوانب لذلك فإنه من الضروري الاتفاق على الأسس والمعطيات التي تستخدم في عملية القياس.

### 1. أهمية قياس الإنتاجية:

من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بقياس الإنتاجية وجعلها تنال اهتماما كبيرا من قبل الباحثين على مختلف تخصصاتهم لما لها من أهمية كبيرة والتي تظهر في الجوانب التالية<sup>14</sup>:

- باعتبارها مقياسا عاما يستخدم في تقييم أداء المؤسسات والوحدات الاقتصادية المختلفة، فهي تعبر عن مدى نجاح أو فشل الإدارة في استثمار وتشغيل رأس المال والحصول على النتائج المستهدفة.
- تعبر "قياس الإنتاجية" عن نسب استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة وعناصر الإنتاج الداخلة ومن ثم مدى حسن ممارسة وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة) وتحقيقها للغايات والأهداف.
- كونها وسيلة هامة لترشيد القرارات سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الاقتصاد الوطني ككل.
- تساعد على رسم سياسات الأجور ومنح الحوافز والمكافئات.
- تساعد مقاييس الإنتاجية في التعرف على الاتجاهات\*، من خلال الدراسات المقارنة التي يمكن إجراؤها، حيث أن الاتجاهات يجب قياسها على مدار الوقت بالمقارنة بأهداف الإدارة في ضوء المنافسة الموجودة.

### 2. أهداف قياس الإنتاجية:

- إن قياس الإنتاجية هي خطوة أساسية نحو تحسينها وتقويمها فهي نقطة ارتكاز لكثير من الأهداف التي يوافرها القياس الصحيح للإنتاجية، ومن بين الأهداف المهمة لقياس الإنتاجية نذكر:
- التعرف على مدى نجاح المؤسسات المختلفة في استغلال الموارد المتاحة لها. ولا يتحقق هذا الهدف إلا بمقارنة مؤشرات أو مقاييس الإنتاجية بين المؤسسات المتماثلة.

<sup>14</sup>عبد الرحمان بن عنتر: نفس المرجع السابق، ص57.

\* الاتجاهات: هي حالة فكرية أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله (العمل، الزملاء، المجتمع...) فهي ميل أو استعداد الفرد فكريا وشعوريا للاستجابة. ايجابيا أو سلبيا. إلى ما في بيئته. وهي تشكل فكر ودوافع ومشاعر الفرد إزاء ما يتعامل معه في هذه البيئة.

● تحديد معدل إنتاجية العمل.

● إمكانية القياس بأعمال الرقابة بفاعلية.

● تحديد معوقات الإنتاج والتشغيل وإزالة الأسباب التي تحول دون التحسن والتطوير.

● تحديد الكفاءة والفاعلية في قطاعات وإدارات المؤسسة المختلفة، ومن ثم التقييم الموضوعي للقيادات الإدارية في مختلف المواقع<sup>15</sup>.

● توفير معايير دقيقة كافة أنشطة المؤسسة و رسم سياسات الأجور والحوافز والمكافآت.

● إمكانية أعمال التنبؤ والتخطيط وخاصة في ظل المنافسة.

### 3. قياس الإنتاجية باستعمال الطريقة الطبيعية (الطريقة المادية)

إن القياس المادي للإنتاجية يتم باستعمال وحدات قياس طبيعية، كأن يعبر عن الناتج وعناصر الإنتاج بوحدات كمية: كالطن أو المتر أو اللتر أو القطعة أو غيرها. وتفرغ هذه الطريقة إلى الطرق التالية:<sup>16</sup>

#### ✓ الطريقة الطبيعية (المادية) العادية ونقدها

لاستعمال هذه الطريقة يفترض التعبير الرقمي عن بسط ومقام معادلة الإنتاجية ولغرض ذلك يجب توفر شرطان أساسيان هما:

- أن تنتج المؤسسة منتوجا واحدا متماثلا ومتجانسا خلال الفترات المختلفة والتي هي قيد الدراسة حيث انه لا يمكن الجمع بين منتجات غير متجانسة
- أن تستمر المؤسسة في إنتاج نفس المنتج وباستعمال نفس المواد الداخلة في العملية الإنتاجية.

أما فيما يتعلق بمقام المعادلة فإنه لغرض احتسابه والتعبير عنه رقميا يجب توفر الشروط التالية:

- يجب أن يكون مقام المعادلة عنصرا واحدا من عناصر الإنتاج، حيث أنه إذا كان أكثر من عنصر فإنه يستحيل الجمع الكمي ما بين هذه العناصر ، فمثلا لا نستطيع الجمع ما بين المواد الأولية المستعملة معبرا عنها (بالوزن،

<sup>15</sup> يمكن النظر إلى الإنتاجية باعتبارها مقياسا لنجاح المؤسسة في تحقيق خمسة أمور: الأهداف، الكفاءة، الفعالية، المقارنة والتقدمية. أنظر في ذلك: على السلمي: نفس المرجع السابق، ص82.

<sup>16</sup>-وجيه عبد الرسول العلي: نفس المرجع السابق، ص 47 - 60 (بالتصرف)

الحجم) مع اليد العاملة معبرا عنها بساعات العمل. لذلك فإن هذه الطريقة تستعمل لغرض قياس الإنتاجية الجزئية، ولا يمكن تطبيقها لقياس الإنتاجية الكلية لجميع عناصر الإنتاج.

- أن عنصر الإنتاج المراد قياس إنتاجيته يجب أن يكون متجانسا ومتماثلا حيث أن عدم تماثله أو تجانسه يعني أن قياس الإنتاجية بهذه الطريقة يعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{لإنتاجية} = \frac{\text{لنتاج معبرا عنه ماديا}}{\text{عنصر الإنتاج معبرا عنه كذلك ماديا}}$$

✓ الطريقة الطبيعية (المادية) المعدلة ونقدها:

مما تقدم يتضح لنا ضيق نطاق استخدام الطريقة الطبيعية في قياس الإنتاجية لذا اتجه التفكير إلى استعمال هذه الطريقة حيث يمكن تطبيقها على المؤسسات التي تنتج منتجات متفاوتة في مواصفاتها أو في جودتها ولتطبيقها تتبع الخطوات التالية:

- في المؤسسة التي تنتج منتجات متعددة يتم اختيار منتج معين من بين المنتجات وهذا الخير يتم استعماله كوحدة قياس ويطلق عليه "المنتج القياسي".
- بالنسبة لباقي المنتجات الأخرى فإنه يتم تحويلها إلى هذا المنتج بمعنى آخر يعبر عن هذه المنتجات بدلالة المنتج القياسي، ولغرض تحقيق عملية التحويل هذه لابد من استخدام معامل يسمى "بمعامل التكافؤ".
- يتم ترجيح المنتجات المختلفة بمعامل التكافؤ فنحصل على المنتج معبرا عنه بما يعادله بالمنتج القياسي.

طبعا لهذه الطريقة نستخدم العلاقة التالية لقياس الناتج:

$$\varphi = \sum_{i=1}^n \varphi_i \times C_i \quad (1)$$

حيث:

$\varphi$ : حجم العمل الكلي.

$\varphi_i$ : حجم العمل لفئة معينة.

$C_i$ : معامل التكافؤ للمنتج (i) بالنسبة للمنتج القياسي.

أما بالنسبة لمقام المعادلة والتي تمثل أحد عناصر الإنتاج فإنه يتم تطبيق نفس الخطوات السابقة بتحديد كمية الإنتاج المحددة العلاقة الإنتاجية، فإذا افترضنا أن عنصر الإنتاج المراد قياس إنتاجيته هو عنصر العمل ففي هذه الحالة سنواجه مشكلة الجمع بين فئات العمل المختلفة (الماهرة وغير الماهرة)، لذلك فإنه تجرى تعديل عليها وذلك بترجيحها بعامل تكافؤ لتحويلها إلى فئة عمل قياسية باستعمال العلاقة التالية:

$$(2) \dots\dots\dots L = \sum_{i=1}^n L_i \times T_{ii}$$

حيث:

L: حجم العمل الكلي.

L<sub>i</sub>: حجم العمل لفئة معينة.

T<sub>i</sub>: معامل تكافؤ لفئة قوة العمل (i) بالنسبة لفئة العمل القياسية

انطلاقاً من المعادلتين السابقتين يمكن قياس الإنتاجية بقسمة المعادلة (1) على (2)

$$P_L = \frac{\sum_{i=1}^n \varphi_i \times C_i}{\sum_{i=1}^n L_i \times T_i}$$

✓ قياس الإنتاجية باستعمال الطريقة النقدية:

اتضح لنا من العنصر السابق أن قياس الإنتاجية باستخدام الطريقة المادية ليس من الأمر الممكن في حالات كثيرة نتيجة لتعدد المنتجات التي تنتجها المؤسسة فضلاً عن احتمال تغير جودة ومواصفات المنتج مع مرور الزمن، وعليه فإن إحدى الطرق أو الحلول البديلة لتجاوز سلبية القياس المادي هو استعمال القيم في قياس الإنتاجية، وفي ما يلي نستعرض أهم طرق قياس الإنتاجية باستعمال هذه الطريقة.<sup>17</sup>

## 2-1- طريقة أسعار الجارية ونقدها:

تعتبر هذه الطريقة أبسط وأسهل طرق لقياس الإنتاجية معبراً عنها بالقيمة ويتم بموجبها حساب قيمة الناتج وكذلك قيمة عناصر الإنتاج التي ساهمت في الحصول عليه وذلك كما يلي:

$$\varphi = \varphi_i \times P_i$$

$$\text{قيمة الناتج} = \text{الكمية} \times \text{السعر}$$

<sup>17</sup> وجيه عبد الرسول العلي: نفس المرجع السابق، ص 80-86 (بالتصرف)

وفي حالة تعدد المنتجات فإن قيمة الناتج الكلي تساوي:

بالنسبة لعناصر الإنتاج التي هي مقام المعادلة، يتم تحديد قيمتها عن طريق ترجيح كمية كل عنصر من عنصر الإنتاج بسعره ومن ثم جمع قيمه وذلك كما يلي:

$$\text{قيمة عنصر الإنتاج} = \text{الكمية المستعملة من عنصر الإنتاج} (\lambda) \times \text{سعره (I)}$$

### ✓ قياس الإنتاجية باستعمال الطريقة النقدية:

اتضح لنا من العنصر السابق أن قياس الإنتاجية باستخدام الطريقة المادية ليس من الأمر الممكن في حالات كثيرة نتيجة لتعدد المنتجات التي تنتجها المؤسسة فضلا عن احتمال تغير جودة ومواصفات المنتج مع مرور الزمن، وعليه فإن إحدى الطرق أو الحلول البديلة لتجاوز سلبية القياس المادي هو استعمال القيم في قياس الإنتاجية، وفي ما يلي نستعرض أهم طرق قياس الإنتاجية باستعمال هذه الطريقة.<sup>18</sup>

### 1- طريقة أسعار الجارية ونقدها:

تعتبر هذه الطريقة أبسط وأسهل طرق لقياس الإنتاجية معبرا عنها بالقيمة ويتم بموجبها حساب قيمة الناتج وكذلك قيمة عناصر الإنتاج التي ساهمت في الحصول عليه وذلك كما يلي:

$$\varphi = \varphi_i \times P_i$$

$$\text{قيمة الناتج} = \text{الكمية} \times \text{السعر}$$

حيث:

$\varphi_i$ : تمثل كمية المنتج

$P_i$ : سعر المنتج

أما بالنسبة لعناصر الإنتاج التي هي مقام المعادلة، يتم تحديد قيمتها عن طريق ترجيح كمية كل عنصر من عنصر الإنتاج بسعره ومن ثم جمع قيمه وذلك كما يلي:

$$\text{قيمة عنصر الإنتاج} = \text{الكمية المستعملة من عنصر الإنتاج} (\lambda) \times \text{سعره (I)}$$

<sup>18</sup>وجيه عبد الرسول العلي: نفس المرجع السابق، ص 80-86 (بالتصرف)

حيث:

$\lambda_i$ : تمثل كمية عنصر الإنتاج  $i$

$r_i$ : تمثل سعر عنصر الإنتاج  $i$  حيث  $i=1, \dots, n$

## 2- طريقة الأسعار الثابتة ونقدها:

لحساب الإنتاجية بهذه الطريقة فإنه يجب تحديد قيمة الناتج وقيمة عناصر الإنتاج واختيار سنة الأساس وسنة المقارنة، نرسم لسنة المقارنة بالرمز (0) ونرسم لسنة المقارنة بالرمز (1).

يمكن حساب الإنتاجية بقسمة كما يلي:

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n \varphi_1^i \times P_0^1}{\sum_{i=1}^n \lambda_1^i \times r_0^1}$$

حيث:

$\varphi_1^i$ : كمية الناتج ( $i$ ) في سنة المقارنة.

$P_1^i$ : سعر الوحدة من المنتج ( $i$ ) في فترة الأساس.

$\lambda_1^i$ : كمية عنصر ( $i$ ) في سنة المقارنة.

$r_1^i$ : سعر عنصر الإنتاج ( $i$ ) في سنة الأساس.

## المبحث الثالث: أهمية ومقومات وسبل تحسين الإنتاجية

يعد موضوع الإنتاجية من المواضيع التي لقيت اهتمام دول العالم نظرا لمتطلبات التنمية الاقتصادية لتأثيرها على الجوانب المختلفة للنشاط الاقتصادي سواء بالنسبة للمؤسسة أو للمستهلك أو للاقتصاد القومي ككل، حيث تعتبر الإنتاجية وتحسين مستواها أحد المفاتيح الهامة لزيادة النمو الاقتصادي والارتقاء بالقدرة التنافسية للسلع والخدمات، كما تعتبر الإنتاجية مؤشر للربحية وكفاءة وفعالية الأداء.

### أهمية تحسين الإنتاجية على مستوى الاقتصاد الوطني:

على مستوى الاقتصاد الوطني فإن الإنتاجية وتحسين مستواها له أهمية كبيرة لكل من معادلات التضخم والبطالة ومستويات المعيشة والتوظيف والتنمية الاقتصادية.

### 2-1- العلاقة بين الإنتاجية والتضخم

يعتبر كثير من الاقتصاديين أن نقص النمو يساهم في زيادة التضخم وهذا بالرغم من أن زيادة معدلات التضخم في الاقتصاد يرجع إلى مجموعة من العوامل، والسبب في هذا إن تضخم أسعار السلع والخدمات تنتج من الزيادة الكبيرة في أسعارها، مثل هذه الزيادة ترجع إلى اهتمام الإدارة بتحقيق أهداف المبيعات حتى لو كان هذا يعني رفع أسعار البيع للمحافظة على هامش الربح وهذا يعني نقل الزيادة في تكلفة المدخلات إلى المستهلك في شكل رفع الأسعار. إن تحسين الإنتاجية يهدف من خلالها إلى المحافظة على مستويات الأسعار من الارتفاع فبدلاً من رفع أسعار المنتجات من تمويل تكاليف مدخلات العملية الإنتاجية، فتحسين العملية الإنتاجية بترشيد استغلال هذه العناصر وتنظيم العمليات الإنتاجية وتقليل التالف من المواد، والتبذير، والقضاء على التعيب،... إلخ، تعتبر ذا فعالية أكبر لاسيما في الأسواق التي تتميز بالمنافسة.

### 2-2- العلاقة بين الإنتاجية والبطالة:

إن العلاقة بين الإنتاجية والبطالة أنه عندما تتغير الإنتاجية يتغير تبعاً لذلك كل من الأسعار النسبية وكمية المدخلات المستخدمة في الإنتاج فإذا ما أدت زيادة الإنتاجية إلى توفير عنصر العمل، فإن إحلال رأس المال محل العمل يؤدي إلى حدوث بطالة مؤقتة في الأجل القصير، بينما في الأجل الطويل يتحدد التوظيف بهيكل التصنيع وذلك لأن النمو الاقتصادي الناجم عن زيادة الإنتاجية يخلق فرص عمالة لم تكن موجودة من قبل بسبب الآثار التشابكية للصناعات الجديدة ومن ثم يتغير هيكل الأجور.

وتتحدد آثار الإنتاجية على البطالة بثلاث عوامل<sup>19</sup>:

أ. الطلب الكلي على السلع والخدمات.

ب. معدل نمو إنتاجية العمل.

ج. معدل نمو القوة العاملة

وحيث أن الطلب الكلي يعتمد أساساً على الطلب في السوق المحلي والتوسع في الصادرات، وإحلال الواردات، مما يعني أن الزيادة السريعة في الإنتاجية لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة حجم البطالة.

<sup>19</sup> وجيه عبد الرسول العالي: نفس المرجع السابق، ص 16

## 2-3- العلاقة بين الإنتاجية ومستوى المعيشة والتوظيف:

إن الإنتاجية لها علاقة مباشرة مع مستوى معيشة الأفراد وزيادتها يتبعه انخفاض في تكلفة الإنتاج للسلع والخدمات مما يترتب عليه زيادة قدرة الأفراد للحصول عليها بأسعار معقولة، أي زيادة قدرتهم الشرائية. لقد عبر الاقتصادي **J. Kendrick** عن أهمية تحسين الإنتاجية والدور الذي تلعبه في تحسين مستوى معيشة الأفراد حيث قال: "إن الوسيلة الرئيسي التي يمكن للجنس البشري أن يخرج بها من مرحلة الفقر إلى حالة أفضل نسبيا من حيث توفر الغذاء والمواد هي تحسين الإنتاجية"<sup>20</sup>

إن المؤسسات التي حققت زيادات معقولة في نصيب كل وحدة عمل من الناتج النهائي حققت - بوجه عام - نجاحات في مجالات أخرى، حيث لم ترتفع تكلفة الإنتاج فيها بأقل قدر ممكن، وتناقصت الأسعار النسبية لمنتجاتها، وزاد إنتاجها النهائي بشكل كبير، وفي معظم الحالات زاد حجم العمالة المستخدم بأكبر من المتوسط. وبذلك يتضح أن زيادة الإنتاجية ذات آثار إيجابية على القوى العاملة، حيث تخلق فرص عمالة أكثر.

فمن الملاحظ أن المؤسسات التي تدار جيدا سواء في الولايات المتحدة أو اليابان أو إنجلترا دائما تؤمن الوظائف للعاملين بها وذلك عن طريق عدم التعيين والتسرب الطبيعي وعدم إحلال العمالة التي تترك العمل. وفي الأجل الطويل فإن كثيرا من هذه المؤسسات (إن لم نقل معظمها) يزيد من مستويات التوظيف نظرا لارتفاع مستوى الطلب أو تنوع المنتجات أو نتيجة لتحسين الإنتاجية.

ولهذا فقد اهتمت كثيرا من النقابات العمالية وبدأت في فهم أهمية زيادة معدلات الإنتاجية لرفع معدلات التوظيف. فتحسين الإنتاجية يؤدي إلى رفاهية المجتمع عن طريق تحسين مستوى العيشة وتخفيض البطالة والفقر والمجاعة.

## 2-4- علاقة الإنتاجية بالتنمية الاقتصادية:

إن تحسين الإنتاجية في المؤسسات والقطاعات الاقتصادية لا يؤدي فقط إلى الحصول على إنتاج أكبر وبنوعية وجودة أفضل فحسب بل يؤدي كذلك إلى:

- انخفاض تكلفة لوحدة المنتجة لتصبح هذه المنتجات في متناول القدرة الشرائية للمواطنين.
- تعظيم الفائض الاقتصادي المحقق لدى الوحدات الاقتصادية نتيجة انخفاض سعر التكلفة وهذا يساعد على تنمية وتطوير منتجاتها وأساليب إنتاجها باستمرار. التحسين في الإنتاجية يؤدي إلى زيادة قدرة الصادرات على

<sup>20</sup> وحيه عبد الرسول العلي: نفس المرجع السابق، ص9.

المنافسة في الأسواق الخارجية والحصول على المزيد من العملات الأجنبية الصعبة التي تشكل عنق الزجاجة لكثير من الدول النامية.

■ في هذا الصدد نشير إلى أن تحسين الإنتاجية في الدول المتقدمة هو السبب الرئيسي لتقدم هذا البلاد اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا، ففي الولايات المتحدة الأمريكية يبلغ متوسط الدخل القومي بالنسبة للفرد ما يقارب من "سبعة آلاف دولار" الأمر الذي يتيح له أن يعيش في مستوى حياة مرتفع ويرجع الفضل في ذلك إلى الإنتاجية المرتفعة في كافة أوجه الأنشطة الاقتصادية المختلفة.

### مقومات تحسين الإنتاجية:

بعدما لاحظنا في المطلب السابق الفوائد والمزايا التي تحصل لكل الفئات الاقتصادية في جميع المستويات من برامج تحسين الإنتاجية ارتئينا أن نقدم مجموعة من الشروط والمقومات يجب أخذها بعين الاعتبار لضمان تحسين الإنتاجية، إن هذه المقومات تقع على عاتق هيئات وفئات مكلفة بالنشاط الاقتصادي في المجتمع، وهذه الفئات متمثلة فيما يلي<sup>21</sup>:

1. الحكومة: (السلطات العامة والمحلية)

2. الإدارة: (إدارة المؤسسة الاقتصادية)

3. العاملون

### 1. دور الحكومة في توفير مقومات تحسين الإنتاجية:

يمكن تلخيص دور الحكومة في توفير مقومات تحسين الإنتاجية في مجالين هما:

#### 1-1- توفير المناخ العلمي المناسب:

إن تحسين الإنتاجية يقوم أساسا على منطلقات علمية متعددة الجوانب والاختصاصات، تستند إلى دراسات نظرية وعلمية هادفة، إن هذا المنطلق يفرض على الحكومة العناية بناحيتين:

■ تهيئة المستوى العلمي المطلوب وتوسيع كوادره من خلال تطوير برامج الجامعات والدراسات العليا وبوجه خاص في حقل العلوم الإدارية والاقتصادية وما يتعلق بهما.

<sup>21</sup> عادل جودة، غسان قلعوي: نفس المرجع السابق، ص 45-55.

- إنشاء معاهد متخصصة بفنون الإدارة وهندسة الإنتاج، وإنشاء مراكز للبحوث والتطوير تساعد المؤسسات على تصميم برامج رفع الإنتاجية.

## 1-2- توفير المناخ الاقتصادي المناسب:

والمقصود بذلك العمل على تلبية احتياجات التطور الإنتاجي في مجال العلاقات الاقتصادية سواء على الصعيد المحلي أو الخارجي وذلك بتوفير الشروط التالية:

- ضمان التنمية التوازنة في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي لا في المجتمع.
- توجيه التجارة الخارجية على الشكل الذي يمكن أن تؤدي إلى كسب الأسواق الخارجية وزيادة الطلب على المنتجات المحلية، وتوفير المواد الأولية والمعدات والآلات، ... الخ.
- الاهتمام بعملية التكوين الرأسمالي.
- اختيار وإصدار التشريعات والقوانين المناسبة بما يساعد على خدمة المؤسسات واستقرار سياستها وعدم اضطرابها الفجائي.

## 2. دور الإدارة في توفير مقومات تحسين الإنتاجية:

تعتبر الإدارة المحور الأساسي في عملية تحسين الإنتاجية والاستمرار في زيادتها، فبعدما تهيأ لها المقومات الاقتصادية والاجتماعية، ينبغي عليها أن تهيئ الظروف الكافية والإمكانات اللازمة لتنفيذ برامج تحسين الإنتاجية، ولا يمكن للإدارة في الحقيقة أن تلعب دورها الكامل في هذا المجال إلا إذا توفر لها أمران أساسيان هما:

- المستوى العلمي المطلوب لجميع عناصرها على اختلاف مواقعهم في الهيكل الإداري للمؤسسة.
  - إيمان الإدارة نفسها بأهمية تحسين الإنتاجية.
- أما الوسائل الإدارية التي يمكن إتباعها في مجال تحسين الإنتاجية فهي تمثل مجموعة من الطرق يمكن تصنيفها ضمن ثلاث مجالات رئيسية وهي<sup>22</sup>:
- مجال تنظيم ورقابة الإنتاج وما يتعلق به من خدمات في المؤسسة.
  - مجال النشاط الإنساني أو ما يعرف بإدارة الموارد البشرية.

<sup>22</sup> عادل جودة، غسان قلعوي: نفس المرجع السابق، ص 52

- مجال التطوير الفني في الآلات والمنتجات.

وقد أثبتت دراسات أن للإدارة دور أساسي في توفير مقومات تحسين الإنتاجية حيث أن ضياع أو تخفيض الإنتاجية يرجع إلى<sup>23</sup>:

35% من فقد الإنتاجية نتيجة للتخطيط والجدولة غير المبدأة للعمل.

25% من فقد الإنتاجية يرجع الى عدم وضوح الإرشادات والتعليمات للموظفين

15% من فقد الإنتاجية بسبب عدم القدرة على الملائمة بين حجم العاملين، الواجبات خلال فترات الدورة أو الانخفاض في فترات العمل.

25% الباقية في فقد الإنتاجية يرجع على: سوء التنسيق لتدفق المواد، عدم توافر الأدوات المطلوبة، زيادة في الوقت الانتقال، نقص في الإشراف.

كما أثبتت دراسة أخرى تمت لقياس إنتاجية العمل في المملكة المتحدة أن السبب الرئيسي في ضعف الإنتاجية يرجع إلى أسباب إدارية، والتي كان من بينها سوء التخطيط للأعمال، عدم توافر التعليمات والإرشادات اللازمة لتوجيه العاملين وضعف كفاءة الإشراف<sup>24</sup>.

### 3. دور العمال في توفير مقومات تحسين الإنتاجية:

يعتبر العاملون حجر الزاوية في عملية تحسين الإنتاجية، حيث يشكلون الفئة التي تحدد منذ البداية فشل أو نجاح تلك البرامج، لذلك فإنه من الضروري أن يقتنع العاملون بأهمية تحسين الإنتاجية، وقناعة العاملين بذلك تتأتى بالتغلب على ظاهرتين أساسيتين يتبلور فيهما موقف العاملين بشكل عام.

- خوف العاملين من فقد وظائفهم

- التساؤل عن الفائدة التي سوف تعود على العاملين من برامج تحسين الإنتاجية.

لذلك يجب على الإدارة أن تعمل جاهدة على توعية العاملين، وأن برامج تحسين الإنتاجية تكون لمصلحتهم ولمصلحة المؤسسة والمجتمع ككل، ولقد أثبتت نتائج دراسية في قطاعات صناعية ذات تكنولوجيات عالية أن برامج تحسين الإنتاجية فيها خلقت فرص عمل جديدة لعمال آخرين، فلقد أظهرت دراسة لشركة "جنرال إلكتريك" أنه خلال 24

<sup>23</sup> عادل جودة، غسان قلعوي: نفس المرجع السابق ص 273.-

<sup>24</sup>عادل جودة، غسان قلعوي: نفس المرجع السابق ص 290.

عام الماضية فإن الصناعات ذات التكنولوجيات العالية زادت فرص العمل بحوالي 3% بينما الصناعات ذات التكنولوجيا المنخفضة زادت فيها فرص العمل بنسبة 0.3%.<sup>25</sup>

كما أن ضرورة توعية العمال بتحسين الإنتاجية قد لا يكفي إذا لم تقترن بدوافع ووعود ملموسة وذلك لأهميتها في دعم برامج تحسين الإنتاجية ومن بين هذه الوعود مثلاً:

- ❖ ضمان عدم تعطل العاملين أو انخفاض أجورهم.
- ❖ إشراك العمال في تصميم برامج تحسين الإنتاجية.
- ❖ ضمان الاستفادة من برامج تحسين الإنتاجية بتقدم المكافآت والحوافز وعدالتها.
- ❖ تحسين ظروف الإنتاج وتوفير الأمن والخدمات الاجتماعية للعمال.

كما تلعب النقابات العمالية دوراً هاماً في توعية العاملين ببرامج تحسين الإنتاجية حيث تمثل قناة الاتصال التي من خلالها يعبر العاملون عن تساؤلهم ومطالبهم، ولقد أعلن رئيس مركز الإنتاجية في اليابان أن للنقابات العمالية دوراً هاماً في المحافظة على معدل نمو الإنتاجية فيها وذلك بفضل تعاون النقابات مع المسؤولين والسلطات والإدارة في المؤسسات الاقتصادية اليابانية<sup>26</sup>.

### أساليب وطرق تحسين الإنتاجية:

إن محاولة النهوض بالإنتاجية وتطوير القدرة التنافسية للمنتجات لم يتم إلا من خلال البحث في العمق عن مداخل لتحسين الإنتاجية وسبل رفعها وتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والمادية والأخذ بكل ما من شأنه رفع وتطوير المؤسسة الاقتصادية وجعلها قادرة على المنافسة في الأسواق الدولية والمحلية.

وهناك العديد من الأساليب الفنية والوسائل الإدارية التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ولأغراض منهجية فإننا سنقوم بتصنيف وترتيب هذه الأساليب حسب وظائف المؤسسة وذلك كما يلي:

1. أساليب تتعلق بتدريب وتأهيل العنصر البشري.

2. أساليب تتعلق بإدارة الإنتاج.

3. أساليب تتعلق بإدارة التسويق.

<sup>25</sup> عادل جودة، غسان قلعوي: نفس المرجع السابق ص 288.

<sup>26</sup> عادل جودة، غسان قلعوي: نفس المرجع السابق ، ص 289.

4. اساليب تتعلق بإدارة المشتريات والمخازن.

### 1. تدريب العامل البشري وتأهيله:

يعتبر العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج كافة ولا بد من توفير سياسة واضحة للمؤسسة يتحدد من خلالها تخطيط شامل للقوى العاملة الممثلة للعنصر البشري فيها وتتضمن استراتيجية وتخطيط وتنمية القوى العاملة بالمؤسسة الاقتصادية توفير العاملة اللازمة كما ونوعا من خلال التدريب المستمر للعنصر البشري الذي يهدف إلى إحداث تغيير ما في المهارات أو القدرات أو سلوكيات العمل.

إلا أن الأهداف العامة للتدريب وربطها بإنتاجية المؤسسة تكمن في العلاقة المباشرة بينها وإن كانت نتائج هذه العلاقة لا تظهر إلا على المدى الطويل إلا أنه يجب العناية بهذا النشاط التدريبي الذي يعتبر من أهم أساليب تنمية القوى العاملة والحفاظ عليها بالمؤسسة وفق طرق متعددة ومتنوعة كالتدريب في مكان العمل، والتدريب في المراكز والمعاهد المتخصصة، والتدريب بالمناهج الخاصة، كما يجب أن يتم من خلال الاحتياجات الفعلية للمؤسسة من خلال التخصص في وضع الأهداف المتوخاة في تطبيقها وتحديد البرامج والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وبلوغها<sup>27</sup> ومراعاة ما يلي:

- 1- إن التطورات التكنولوجية تواليا تحسينات على عمليات الإنتاج مما يستدعي ظهور وظائف جديدة تلغي بعض الوظائف الأخرى، وهذا ما يتطلب تدريب العمال والأفراد على الوظائف المستحدثة من حين لآخر، .... إلخ.
- 2- أن الوظائف تتغير وأن العمال ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات وخلال فترة عملهم، الأمر الذي يتطلب إعادة تدريبهم عند ترقيةهم أو انتقالهم على وظائف أخرى.
- 3- هناك من يلتحق بالعمل لأول مرة وبالتالي يحتاج على التهيئة المبدئية للقيام بوظيفته والتعريف بها والتدريب عليها.
- 4- كما أن التدريب يرتبط بهدف مزدوج بالنسبة للعامل والمؤسسة معا لينعكس ذلك على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمؤسسة، وهنا يمكن تحديد دور المؤسسات التدريبية التي تتمثل فيما يلي:

- تأهيل وتوفير العمالة اللازمة لعملية التنمية (لتغطية هياكل القوى العاملة اللازمة للقطاعات المختلفة).

<sup>27</sup> عبد الرحمان بن عنتر: دور الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، تقرير مقدم للمؤتمر العربي الثالث في الإدارة الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بيروت: المؤتمر، 201) ص719.

- التدريب وإعادة التدريب وفقا للاحتياجات.
- تنمية مهارات العاملين.
- إعداد إطارات قيادية وإحلالها في الأماكن الشاغرة التي نشأت نتيجة التقاعد أو الاستقالة أو غيرها.

## 2. إدارة الإنتاج ودورها في تحسين الإنتاجية

تعتبر إدارة الإنتاج العامل المحفز لتفاعل الموارد الإنتاجية الأساسية وهي القوى العاملة والمواد والمكائن والأموال وغيرها والتي تمثل الفعاليات المكونة للأنظمة الإنتاجية التي تقع تحت سيطرة النظام الإنتاجي، و انطلاقا من هذا فإن إدارة الإنتاج تعد الطرف الحيوي الذي بدونه لا تتمكن المؤسسة من القيام بأي نشاط مما يجعلها محور تحسين الإنتاجية والاستمرار في زيادة مستوياتها، ولضمان ذلك فإنها تقوم بمجموعة من الممارسات التي تعتبر كأساليب يمكن من خلالها تحسين الإنتاجية. إن هذه الأساليب تساهم بشكل كبير في تخفيض تكاليف الإنتاج، وتحسين نوعيته وإمكانية تحقيق الإنتاج الكبير، وبالتالي تحسين إنتاجية المؤسسات ومن بينها نذكر ما يلي:

### 2-1- صيانة الآلات والمعدات:

من المواضيع الهامة التي يجب على إدارة الإنتاج أن توليها الاهتمام والعناية، لما تحققه من توفير في النفقات وتحقيق الجودة المطلوبة والمحافظة على رأس المال المستثمر في المباني والآلات والتركيبات بما يكفل الحفاظ على الجهاز الإنتاجي في حالة صالحة للاستعمال، ويمكن أن نعرف الصيانة كما عرفها المعهد البريطاني للمقاييس والمعايير "بأنها عمل يؤدي ويهدف إلى الاحتفاظ بالتسهيلات الإنتاجية المتاحة أو تجديدها أو إعدادتها إلى حالة ذات مستوى مقبول"<sup>28</sup> وعليه فإن الصيانة تهدف إلى تعظيم الإنتاجية بمحاولة منع التعطلات في المعدات والأجهزة، كذلك إصلاح التلف الناتج عن الاستعمال فضلا عن الوقاية منه.

وتستمد الصيانة أهميتها كوظيفة داخل المؤسسة وكعملية مرتبطة بالعملية الإنتاجية من حيث أنها:<sup>29</sup>

- تمكن من الحفاظ على المصنع والاحتفاظ بالتجهيزات قابلة للتشغيل وهذا يؤدي إلى الوفاء بالبرامج الإنتاجية والطلبات في الأوقات المحددة لها.
- الاستخدام الأمثل لقوة العمل وذلك بتجنب التوقعات عن تعطل الآلات والمعدات.

<sup>28</sup> - سونيا محمد البكري: نفس المرجع السابق، ص 233.

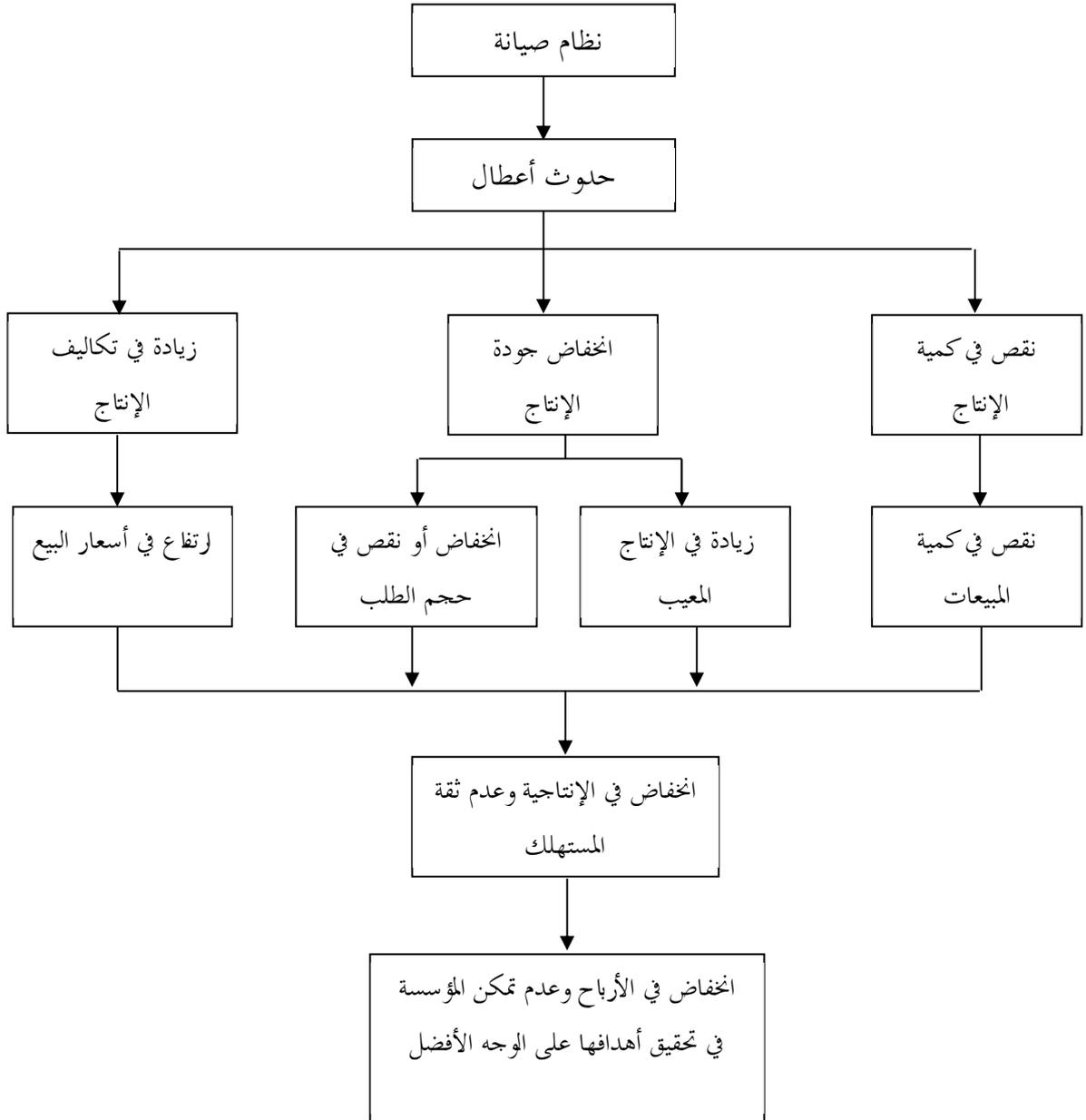
<sup>29</sup> - سونيا محمد البكري: نفس المرجع السابق ص 242.

• تحسين إنتاجية الآلات والتجهيزات وذلك بضمان الاستمرار في العمليات الإنتاجية.

من خلال المهام السابقة ينظر للصيانة كنظام فاعل داخل المؤسسة له علاقة بالأهداف الإستراتيجية لهذه الأخيرة

وفيما يلي شكلا يوضح لنا: دور الصيانة في تحسين الإنتاجية وتعظيم الربحية بالمؤسسة الاقتصادية:

الشكل (01): يوضح دور نظام الصيانة في تحسين الإنتاجية.



المصدر: أحمد طرطار، ترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

1993، ص 69.

## 2-2- مراقبة الجودة:

إن للجودة أهمية كبيرة على إنتاجية المؤسسة فعن طريقها تتمكن المؤسسة من إظهار درجة دقة إنتاجها، الأمر الذي يكسب ثقة المستهلكين وبالتالي زيادة المبيعات واستقرار منتجاتها في السوق، حيث أن اليوم في عصر المنافسة أصبحت ميزة تنافسية وأساس لتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة وتعرف الجودة "بأنها مقدار صلاحية السلعة للغرض الذي وضعت من أجله ومدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة"<sup>30</sup>. وللوصول إلى الجودة المناسبة للمنتج لا بد أن تتصف المراحل الإنتاجية التي يمر بها الإنتاج بالجودة المناسبة، أي أن تحقق الجودة المطلوبة في كافة المراحل الإنتاجية. للوصول إلى الجودة النهائية المناسبة.

ولتحقيق ذلك لا بد أن يتوفر نظام فعال للرقابة على الجودة في كافة المستويات أو المراحل الإنتاجية للتأكد من أن الإنتاج يجري وفق المواصفات المطلوبة والأنماط الموضوعية ويتضمن هذا النظام المراحل التالية<sup>31</sup>:

- مراقبة جودة التصميم.
  - مراقبة المواد الأولية والخامات المشتراة.
  - مراقبة التنفيذ للتأكد من سلامتها وحلها من العيوب.
  - مراقبة جودة استعمال السلعة من قبل المستهلك الأخير عن طريق الملاحظات التي يقدمها.
- وبصفة عامة تساهم عملية الرقابة على الجودة في تحسين الإنتاجية عن طريق تحقيق الجودة المطلوبة وذلك بتقليل تكاليف اللاجودة وتقليل الإنتاج المعيب أو المرفوض.

### 3. إدارة التسويق ودورها في تحسين الإنتاجية

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي مؤسسة ومحددة لنجاحها أو فشلها فقدرة أي مؤسسة على إنتاج السلع والخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها في ذلك مهذا تسويقيا يساعد في تحديد احتياجات المستهلك وزيادة المبيعات وتحسين الإنتاجية والربحية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

فقد تقوم إدارة الإنتاج بالكميات المناسبة والأسعار بالجودة المناسبين لكن كل هذا مرتبط بمدى نجاح أو فشل إدارة التسويق في تصريف هذه المنتجات وبيعها في الأسواق. إن قدرة المؤسسة على البقاء في السوق تكمن فيما يلي:

<sup>30</sup> عادل جودة، د. غسان قلعوي: نفس المرجع السابق، ص 163.

❖ القدرة على تقديم أفضل الخدمات بجودة عالية للمستهلك المستهدف.

❖ القدرة على الابتكار في تقديم منتجات جديدة من وقت لآخر لمقابلة التغيرات المحتملة في احتياجات ورغبات المستهلكين

إن مهمة النشاط التسويقي هو تقديم السلع والخدمات وبالسعر المناسب وفي المكان المناسب وفي الوقت المناسب. إن إدارة التسويق بالمؤسسات يمكنها تحسين الإنتاجية وزيادة المخرجات من خلال مجموعة الأنشطة أو ما يسمى بالسياسات التسويقية، وهذه الأنشطة السياسات هي<sup>32</sup>:

- سياسات السلعة.
- الترويج.
- التوزيع.
- السعر.
- الإعلان.
- سياسة البيع.

ولأغراض منهجية، ولما كان بحث كل هذه السياسات يخرج عن قدرتنا للتعرض إليها جميعاً فإننا سنقتصر على معالجة أهمها التي نراها ضرورية لبلوغ مستويات أفضل من الإنتاجية.

### المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

لقد ركزت إدارة الأعمال على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية وأهملت العنصر البشري في السابق لكن مع التطورات الحديثة في الجوانب الإدارية أصبح إلزاماً عليها الاهتمام بالعنصر البشري لأن نجاح أي مشروع يتوقف وإلى حد كبير على مدى فاعلية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم لأنهم المصدر والركيزة الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي .

<sup>32</sup>محمد صالح الخناوي وآخرون: مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 172.

## المطلب الأول: مفهوم و أهمية الموارد البشرية

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية: المورد البشري عنصر هام لا يمكن تجاهله والتقليل من شأنه وحيوية الدور الذي يقوم باختلاف وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال اختلفت التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية نسردها بعضها فيما يلي:

**التعريف الأول:** يعرفها الأستاذ أحمد ماهر بأنها الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع لذلك فهي تهتم اهتماما كبيرا بالوظائف.<sup>33</sup>

**التعريف الثاني:** يعرفها مارتين بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم وهي الوظائف التالية تحليل، تنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة، تعويض العاملين، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية والمعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين<sup>34</sup>.

**التعريف الثالث:** يرى Sikula . أن إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والترقيات .

**التعريف الرابع:** أما "سميث" و "جانت" فيعرفا إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة المديرين في المنشأة، وأيضا لما تقوم به الموارد البشرية المتخصصين في إدارة الأفراد<sup>35</sup>.

من هذا التعريف وغيره من التعاريف السابقة يمكن استخلاص النقاط التالية :

✓ تسعى إدارة الموارد البشرية إلى استغلال الموارد البشرية المتاحة الحالية، واستغلال المنظمة أحسن استغلال ممكن لتحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية؛

✓ كما يتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة التي تخص باستخدام العنصر البشري بكفاءة وفعالية في المنظمات بكافة أنواعها بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك من أجل تحقيق أهدافها وضمان بقائها و استمرارها؛

## 2-أهمية إدارة الموارد البشرية:

<sup>33</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دارالغريب، القاهرة، مصر، 1981، ص28.

<sup>34</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، جامعة الإسكندرية، 2001، ص21

<sup>35</sup> رابوية حسن، دعلي عبد الهادي مسلم، "إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2007، ص9.

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية كبرى في القرن الحادي والعشرين فهي إدارة لأهم أصول المؤسسة ، حيث تؤكد المدارس العلمية في إدارة الأعمال على أهمية إدارة الموارد البشرية على اعتبارها وظيفة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة فتحسين مردودية المؤسسة مرتبط اليوم بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية ، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي أحد العوامل الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسة وهو الأمر الذي يوضح ضرورة أن يغير مسيرو

الموارد نظرهم وتصرفاتهم اتجاه هذه الموارد فيجب ان يقوموا بتسييرها و الاهتمام بها بدلا من استخدامها

يمكن القول أن تزايد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، خلال مراحل نشأتها وتطورها يعود للأسباب التالية<sup>36</sup> :

- ❖ إكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل، كأحد عناصر الإنتاج الأساسية والدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية، كوحدة متخصصة في تنمية وتطوير الأداء الإنساني وفي توجيهه والتأثير عليه؛
- ❖ ظهور النقابات العلمية، أضفى أهمية كبيرة على إدارة الموارد البشرية، إذ عن طريقها أصبحت إدارة المؤسسة تعتمد بشكل أساسي ومباشر على هذه الإدارة في رسم العلاقات الجيدة وخلق جو التعاون الفعال والبناء بين مختلف الجهات؛
- ❖ كبر حجم المؤسسات نتيجة التطور التكنولوجي في مجالات الإنتاج الذي إلى تزايد كبير في اليد العاملة بالمؤسسة وهذا ما أدى إلى زيادة مشاكل العمال والحاجة إلى وحدة إدارية متخصصة تقوم بمعالجة هذه المشاكل ورعاية شؤون العمال؛
- ❖ أن النمو والتطور التعليمي والثقافي، أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت عما كانت عليه في السابق مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري ووضع قواعد تستخدم في رسم سياسات للتعامل مع الأفراد.

### المطلب الثاني: اهداف و مهام إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة يكمن في تطوير الأفراد تطوير الأفراد تطويرا يلي رغباتهم ،ويسد احتياجات المؤسسة ويمكن أن نلخص هذه الأهداف فيما يلي<sup>37</sup>:

<sup>36</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص10.  
<sup>37</sup> اصردادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص275.

**1-إرضاء الأفراد:**هي أكثر الأهداف أهمية، حيث من خلالها تتحقق سعادة الأفراد في عملهم، مما يدفعهم لتحسين الأداء أثناء العمل، الأمر الذي جعل الإدارة لا تغفل عن أي شيء يتسبب في إغضبهم؛

**2-تطوير الموارد البشرية:** يهدف مدير الموارد البشرية إلى تنمية كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه في إطار علمي للقيام بأحسن عمل في أقصر وقت وأقل تكلفة وأكثر إنتاج؛

**3-الحفاظ على الموارد البشرية:** وذلك من خلال حماية العمال والدفاع عن حقوقهم ورفع مستواهم الثقافي وتقديم فرص التعلم والتكوين حتى أصبح العامل أكثر وعياً وحرصاً على تحقيق رغباته؛

**4-المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة، وتأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة، بالإضافة إلى تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة .**

بناء على ما تقدم، إن تحقيق هيكل أهداف المنظمة في العصر الحديث يتوقف بالدرجة الأولى على الرؤية الواضحة لظروفها والبيئة التي تعمل في إطارها، وتتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور إدارة الأفراد في هيكلها.

### **المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية**

تتأثر إدارة الموارد البشرية أثناء ممارستها لمهامها و أنشطتها بعدة عوامل مثلها مثل المؤسسة ككل باعتبارها نظاماً فرعياً لها. هذه العوامل تعتبر بمثابة ضغوط تحدث سواء من داخل المؤسسة ام من خارجها تفرض عليها ان تكون الأفضل و الأقوى و الأسرع

و يمكن تقسيم هذه العوامل الى :عوامل بيئية خارجية ،عوامل تنظيمية داخلية

#### **1. العوامل البيئية الخارجية:**

المؤسسة نظام مفتوح في علاقة مستمرة مع المحيط الخارجي، لذلك تؤثر التطورات و التغيرات الخارجية على مختلف عملياتها الداخلية و على كيفية تسييرها للموارد البشرية.

و من ثم كان على مديري الإدارات الموارد البشرية مراقبة و تتبع عوامل المحيط التي من الممكن ان يكون لها اثر على مهام و ممارسات وظيفتهم. و عليهم تحليله و الانتباه اليه خاصة في ظل العولمة التي فرضت تحديات ليس لها حدود.

يمكن تلخيص العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية في :عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية ثقافية، عوامل سياسية قانونية، عوامل تكنولوجية<sup>38</sup>.

<sup>38</sup> رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، سنة 2014، ص78.

### • العوامل الاقتصادية :

من اهم العوامل الاقتصادية التي تغيرت و بتغيرها اثرت و بشدة على المؤسسات بكل أنواعها و احجامها و من ثم على وظيفة الموارد البشرية بما: زيادة حدة المنافسة بسبب عولمة الأسواق ،تغير القطاعات الاقتصادية، القيود المالية.

ان إدارة الموارد البشرية سواء في حالة انتعاش الاقتصادي ام الازمة، تتأثر بذلك لا. فإذا كانت الحالة الأولى تعود على سمعتها بالإيجاب فمن المؤكد ان تكون الحالة الثانية سلبية دون شك. هذا بالإضافة الى مجمل التغيرات التي تحدث في المحيط الاقتصادي التي تحدث في المحيط الاقتصادي التي تعمل به باعتبارها جزءا هاما من نظام المؤسسة. فهي تتأثر به مما يجعلها تعيد النظر في محتويات و كيفية ممارسة أنشطتها ،و تؤثر عليه من خلال سياسات الموارد البشرية التي تضعها ،فالعلاقة تبادلية تفاعلية يتحدد على أساسها مصير العنصر البشري على المستوى الكلي و من ثم مكانته.

### (2)عوامل اجتماعية ثقافية:

ان التغيرات التي طرأت على المجتمعات من حيث التغيرات الديمغرافية، و زيادة المستوى التعليمي، و تغير القيم الثقافية، كان لها تأثير كبير على فلسفة و ممارسات إدارة الموارد البشرية. مما يجعلها تضع سياسات خاصة حتى تستجيب ،أحيانا ،لهذه العوامل و تتغلب عليها ،في أحيان أخرى.

### (3)عوامل سياسية و قانونية:

تعتبر سياسة الدولة و القوانين التي تسنها فيما يتعلق بحماية حقوق المواطنين و حتى المقيمين من العوامل المؤثرة على عمل إدارة الموارد البشرية فهي قد تقيد حرية ارباب العمل و المديرين من خلال سنها لقوانين تدعو الى المساواة في المعاملة بين العاملين للحد من التمييز بينهم على أساس العمر او اللون او العقيدة. كما تطالب بالعدالة في الأجور مما يؤدي الى إعادة النظر في ممارسات الاختيارات و سياسات التعويض و التقييم و تسيير المسار الوظيفي للعاملين، مما يتطلب تشخيص الحقوق المرتبطة بحقوق العمل. كما تعد القوانين المتعلقة بالمن و السلامة المهنية و الرعاية الصحية و العلاقات النقابية من بين القيود القانونية التي يجب ان يتعامل معها المديرون بمساعدة إدارة الموارد البشرية.

### (4)عوامل تكنولوجية:

ان التطورات التكنولوجية الحديثة لم تؤثر على محتوى العمل و نوعية العمالة فحسب بل اثرت أيضا و بشكل كبير على سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.<sup>39</sup>

فمن حيث محتوى العمل فقد غيرت التكنولوجيات من طبيعة العمل باشكل التالي:

- سيطر الطابع الفكري للعمل على الطابع اليدوي له.

- سهلت تكنولوجيا الاتصال و الاعلام من قيام الفرد بتنفيذ العمل أينما كان و حيثما وجد.

- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية و التراجع عن الهياكل الهرمية لصالح اشكال أخرى تتجه نحو التوسع الافقي و الشبكي.

اما فيما يتعلق بنوعية العمالة فكانت على النحو التالي :

- ظهور كفاءات جديدة تعتمد على المعرفة أكثر من اعتمادها على القوة الجسمية .

- وضع خطط جديدة للمكافآت و الحوافز و سياسات جديدة للاختيار و التعيين و التدريب و تقييم الأداء.

## 2.العوامل التنظيمية الداخلية:

هي عوامل داخلية تؤثر بصورة مباشرة على عمل إدارة الموارد البشرية ، كما تلعب إدارة المؤسسة و سياساتها دورا كبيرا في توجيهها ، نذكر أهمها: استراتيجيات المؤسسة، الهياكل التنظيمية، ثقافة المؤسسة.

### 1- استراتيجيات المؤسسة:

ان حاجة المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية تجعلها تختار الاستراتيجية التي تحقق لها ذلك ، حتى و ان تطلب الامر

العمل بنوعين من الاستراتيجيات مثلا(استراتيجية الجودة و استراتيجية الريادة في التكلفة)، حيث تتناقض فيهما

ممارسات تسيير الموارد البشرية في استراتيجية الجودة، فمنها ما يعتبر تكاليف زائدة تعرقل تحقيق التنافسية.

و عليه مهما تنوعت و تعددت استراتيجيات المؤسسة فلها تأثير كبير على ممارسات إدارة الموارد البشرية فيها. فهي

الموجه و المغير لمسار و محتوى هذه الممارسات.

### 2- الهياكل التنظيمية :

تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل الهيكل العضوية تعقيدات متزايدة بسبب الظروف الصعبة التي تواجهها ، و التي

تفرض عليها التغير و التطور المستمر في العمق . لذلك تطرح تساؤلات حول مكانتها في هذا التنظيم و ضرورة

<sup>39</sup>رقام ليندة، مرجع سبق ذكره، ص82-84.

استعمالها لمنطق و أساليب جديدة في معاملة العنصر البشري .فهي تسيير المورد البشري حسب نموذج الكفاءة و ليس بمنطق اليد المنفذة مثل ما هو الحال في ظل الهيكله الالية . كما تأخذ بعدا استراتيجيا و يكون لها دور في إدارة التغيير بما انها موجودة في تنظيم احد احد اهم ركائزه المرونة . هذا بالإضافة الى الأهمية التي تعطي للعنصر البشري الذي تسييره و تهتم بشؤونه<sup>40</sup>.

### 3-الثقافة التنظيمية :

رغم الأهمية المعلنة في المؤسسات الا ان الممارسات تبقى هي الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة. لذلك تسهر الإدارة العليا على تحديد نوع الثقافة التنظيمية التي تريد سيادتها و تحدد السیادات الضرورية لتنفيذها ،حيث ستتناول هذه الأخيرة مكانة العنصر البشري و الإدارة التي تهتم بشؤونه في المؤسسة<sup>41</sup>.

### المبحث الثالث: أهمية الموارد البشرية واثرها في تحسين الإنتاجية

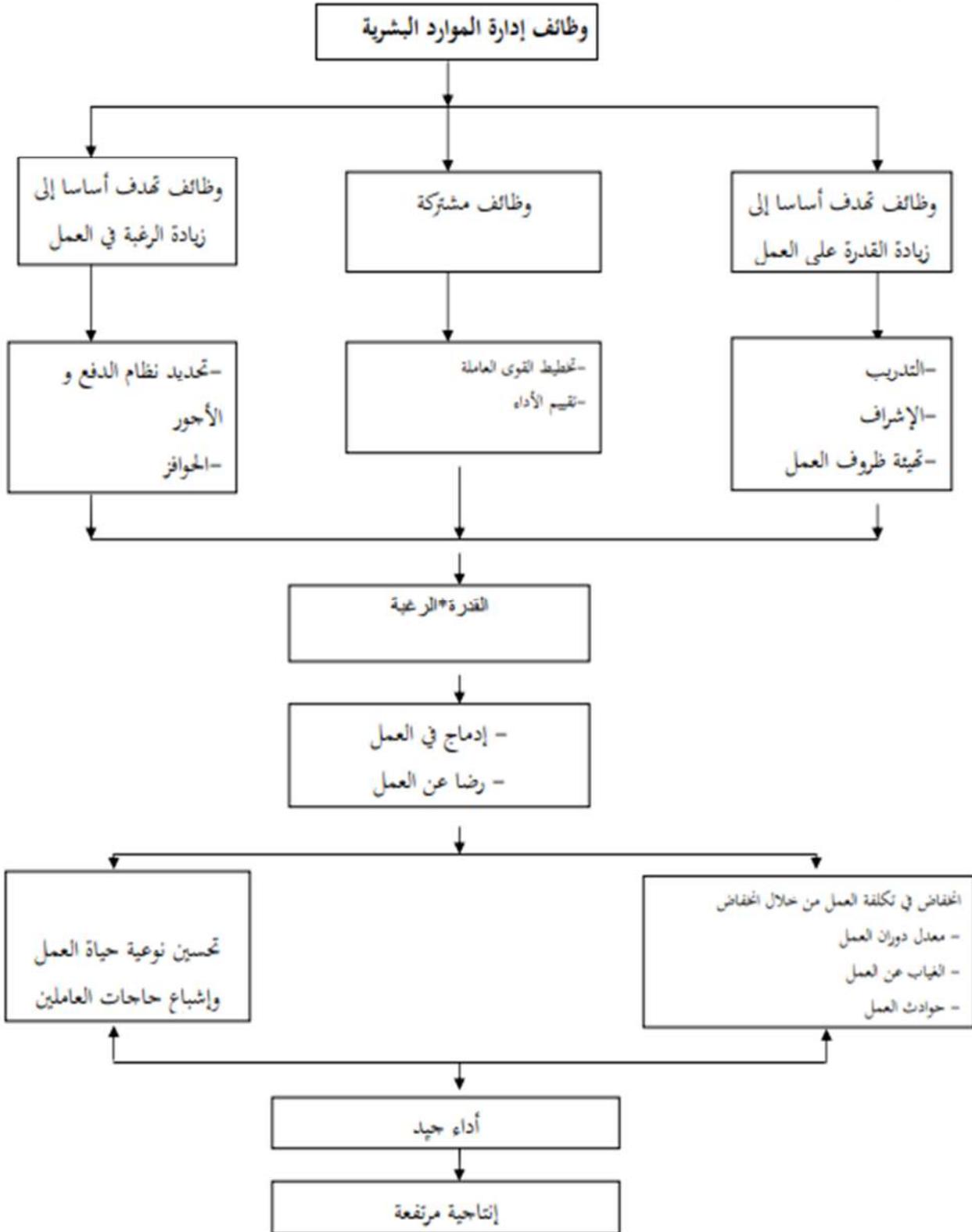
#### المطلب الأول: التعريف بإدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

فإن تحقيق مستوى الإنتاجية من خلال إدارة الموارد البشرية يكون بالتأثير على العنصر البشري بتحسين أداءه وذلك بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في العمل .وعلى هذا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أن عملية فرعية مستمرة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية هدفها رفع كفاءة الإنتاج باستمرار تلك العمليات الفرعية يمكن إيضاحها في الشكل التالي :

<sup>40</sup> رقام ليندة، مرجع سبق ذكره، ص 85-89 (بتصرف)

<sup>41</sup> رقام ليندة، مرجع سبق ذكره، ص92.

الشكل رقم (2-2): يوضح دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية



المصدر: عمر وصفي عقيل، مرجع سبق ذكره، ص 08.

### المطلب الثاني: لإنتاجية كمدخل لتحقيق القدرة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية أو (القدرة التنافسية) حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، بحيث يعرف عبد الرحمان بن عنتر القدرة التنافسية بأن "محصلة لعوامل عديدة اقتصادية و اجتماعية وثقافية وبيئية وغيرها مورثة ومكتسبة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيرها يمازج بينها تحالف استراتيجي في الدولة ومؤسسات، هذا التحالف يرمي إلى بلورة ميزات تنافسية.

يتضح من خلال هذا التعريف أن للقدرة التنافسية شقين :

الأول: فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر أو تحقيق رضا المستهلك أو الخدمات ما قبل وبعد البيع، وفي الابتكار والقدرة على التغير السريع الفاعل، واستحداث أساليب إنتاج متطورة، وتوفير منتجات جديدة تحقق معدلات زيادة الإنتاجية ...

الثاني: هو القدرة على التأثير على العملاء وسرعة الاستجابة لرغباتهم وإقامة علاقات تحالفية مع الموردين مما ييسر للمؤسسة حصولها على احتياجات منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة وأقل تكلفة. وتعرف القدرة التنافسية على أن "عبارة عن قدرة المؤسسة أو الاقتصاد على الحفاظ أو الزيادة في حصته من السوق الداخلية والخارجية إن القدرة التنافسية يمكن قياسها من خلال عدة مؤشرات أهمها الربحية ومعدلات نموها عبر فترة زمنية ما إضافة إلى إستراتيجية الشركة واتجاهاتها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير وبالتالي قدرة المؤسسة على تحقيق حصة أكبر في السوق المحلي والعالمي

إن المشروع قليل الربحية هو مشروع غير تنافسي، فالمشروع لا يكون تنافسيا عندما تكون تكلفة إنتاجه المتوسطة تتجاوز سعر منتجاته في السوق، أي أن قيمة الموارد التي يستعملها أعلى من قيمة السلع التي ينتجها أو الخدمات التي يقدمها، وهذا يعني أن موارد المشروع يساء تخصيصها وأن ثروته تتضاءل أو تتبدد<sup>42</sup>

إن تطوير وبناء القدرة التنافسية لأي شركة يمكن النظر إليها على أنها هدفا أو إستراتيجية وتكتيكا في نفس الوقت فوجودها يضمن للشركة البقاء والاستمرار.

<sup>42</sup> بوجعلة الياس، تفعيل الموارد البشرية و اثره في تحسين الأداء الاقتصادي، السنة الثانية ماجستير اقتصاد و تسيير مؤسسة، جامعة 20 اوت 1955، 2006، ص 64-65.

إن تنمية القدرة التنافسية يفرض على المؤسسة إتباع إحدى استراتيجيات التغيير ومن أهم الاستراتيجيات والتي برزت خلال عقدي الثمانينيات والتسعينات من القرن الماضي والتي أثبت نجاحها وفعاليتها في الكثير من المؤسسات العالمية (اليابانية، الأمريكية، الأوروبية) :

- إستراتيجية الجودة الشامل
- إستراتيجية حلقات الجودة
- إستراتيجية تخفيض العمالة إن هذه الاستراتيجيات e دف أساسا إلى تحسين الإنتاجية وتنمية القدرة التنافسية عن طريق مساعدة المؤسسة على إحداث تغيرات أساسية في أنظمة العمل الإداري من خلال إصلاحات تنظيمية واسعة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية .

ويرى نبيل مرسي خليل "أن القدرة التنافسية هي عبارة عن عنصر تفوق للمنظمة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها 1 لإستراتيجية معينة للتنافس "وتعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين . وتنقسم إستراتيجية التنافس بصفة عامة إلى ثلاث استراتيجيات وهي:

- السيطرة على التكاليف
- التميز
- التركيز

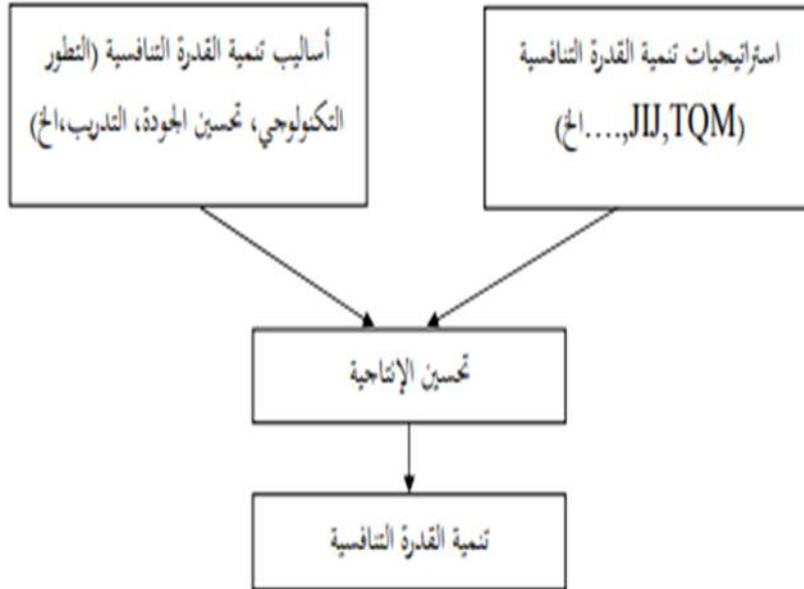
وتتحقق الميزة التنافسية بإحدى الإستراتيجيتين إما من خلال تقديم منتج بسعر أقل أي إستراتيجية السيطرة على التكلفة وميزة التكلفة أقل أو باستخدام إستراتيجية التميز بتقديم منتج بجودة أفضل يعتقد المستهلكون أن يستحق سعر أعلى مقابل التنافس.

الإضافة إلى هذا فإن تنمية القدرة التنافسية يفرض على المؤسسة التحكم في التكاليف وتحسين الجودة وتنمية القدرات الإبداعية واستيعاب التطورات التكنولوجية بالإضافة على الاهتمام بالموارد البشرية من خلال التدريب والتحفيز أي بعبارة أخرى النهوض بكل العوامل المحددة لقدرة المؤسسة على التنافس وهذه العوامل يمكن حصرها فيما يلي:

- الارتقاء بتصميم المنتجات وجودها والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة
- التطور التكنولوجي لزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة
- الاهتمام بالبحوث والتطوير
- دراسة الأسواق المحلية والخارجية والبحث عن فرص التصدير

نلاحظ من خلال ما سبق أن الإنتاجية تمثل محصلة بفاعلية الوسائل والأساليب والاستراتيجيات الهادفة إلى تنمية القدرة التنافسية أي بعبارة أخرى أن الإنتاجية تعتبر القاعدة الصلبة لتنمية القدرة التنافسية. والشكل التالي يبين كيفية تنمية القدرة التنافسية من خلال التحسن في الإنتاجية<sup>43</sup>.

الشكل رقم (2-3): يوضح كيفية الوصول إلى القدرة التنافسية

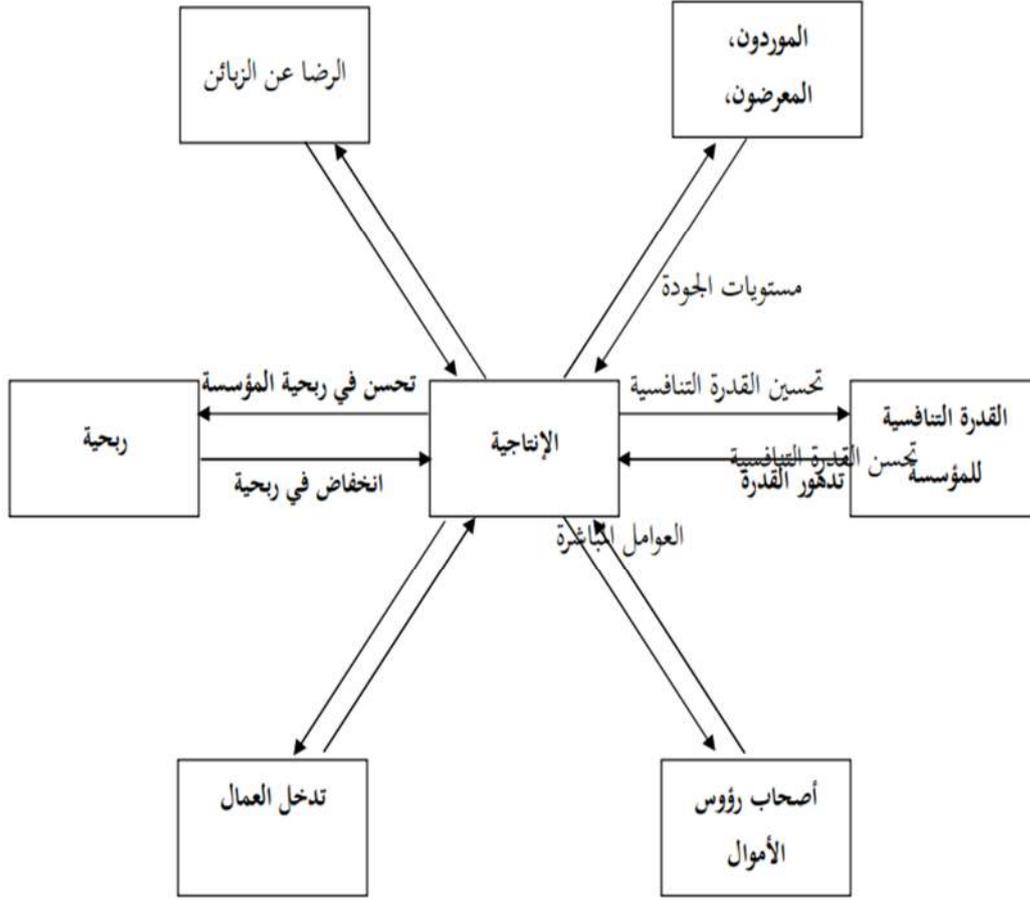


### المطلب الثالث: أهمية تحسين الإنتاجية على مستوى المؤسسة

إن التحسين في الإنتاجية على مستوى المؤسسة يعني حسن استخدام الموارد مما يحقق انخفاضاً في تكلفة إنتاج سلعة أو خدمة وهذا بدوره يساعد على تنمية قدرة تنافسية للمؤسسة سواء كان ذلك في الأسواق العالمية أو السوق المحلية، كما أن التحسن في الإنتاجية يكمن للمؤسسة من تخفيض أسعارها نتيجة لانخفاض في تكلفة الوحدة المنتجة، وهذا ما يؤدي إلى حصة زيادة المبيعات في السوق وتحقيق قدر متميز من الأرباح والعائد على الاستثمار، أما إذا المؤسسة في وضع لا يمكنها من تخفيض أسعارها فسوف يحقق هذا التحسن في الإنتاجية زيادة مباشرة في أرباحها مما يمكنها إعادة تمويل ذاتها والتوسع في نشاطها بالإضافة إلى زيادة قدرتها على رفع أجور العاملين بها.

ويمكن إنجاز العلاقة بين التحسن في الإنتاجية والمزايا أو الفوائد المتحصل عليها نتيجة لذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): يوضح المزايا أو الفوائد المحققة نتيجة لتحسن في الانتاجية



### ✓ الإنتاجية والربحية :

إن الهدف من إنشاء أي مؤسسة هو تحقيق أكبر عائد ممكن من الأموال المستثمرة وهذا يعني بأن الربحية هي الهدف الرئيسي للمؤسسة وهو الذي يضمن استمرارها وممارسة نشاطها وبقائها في السوق الذي تتعامل فيه " تعرف الربحية بأنها تترجم مدى نجاعة التسيير الصناعي والتسويقي وتعبّر عن قدرات الاستغلال لتلك المؤسسة في مجال نشاطها، وهي بذلك تقوم على أساس المقارنة بين النتيجة المستخلصة من النشاط العادي للمؤسسة خلال 1 فترة زمنية محددة والوسائل التي استعملت في الحصول على تلك النتيجة خلال نفس الفترة " وتقاس الربحية

بالعلاقة التالية:

$$\text{الربحية} = \frac{\text{نتيجة النشاط الاستغلال للمؤسسة خلال فترة زمن}}{\text{الوسائل المستعملة للحصول على تلك النتيجة خلال نفس الفترة}}$$

وفي هذا الصدد نسير إلى التمييز بين الربح كمقدار يظهر ويستخرج من الميزانية المحاسبية للمؤسسة وبين الربحية وهي نسبة المقدار إلى عناصر التشغيل داخل المؤسسة، وما يهمننا في هذه الدراسة ليس الربح بالمقدار المطلق وإنما الربحية باعتبارها هدفا استراتيجيا أساسيا ومؤشرا هاما في تقييم أداء الوحدات الاقتصادية الهادفة إلى تحقيق الأرباح، لأنها تعطي إجابات نهائية عن كفاءة الأداء التشغيلي، كما أنها انعكاس للكثير من القرارات (الإنتاجية، التسويقية، المالية ... إلخ) والسياسات التشغيلية بالمؤسسة .

هناك عدة طرق التي يمكن بواسطتها الحصول على الهدف الاستراتيجي للمؤسسة نجد أن غالبية هذه الطرق تلعب دورا مؤثرا في العلاقة القائمة بين مكونات بسط ومقام المعادلة التي تحدد مستوى الإنتاجية ونعني بذلك زيادة معدلات المبيعات ووصولها إلى بيع جميع ما ينتج وتخفيض التكاليف

تحدد وتقاس بالعلاقة بين النتيجة (الفائض الخام للاستعمال للمؤسسة) ومجموع الأصول واستغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة بكلمة أخرى فإن التحسين في مستوى الإنتاجية يمكن أن يكون معيارا أو صورة تعكس التطور في حسن التسيير الرامي إلى تحقيق الهدف الاستراتيجي للمؤسسة .

فإذا كانت الربحية فإنه يمكن تفكيك هذه المعادلة إلى مكوناتها وفق الصيغة التي وضعها الأستاذ "GOLD" وهو أستاذ متخصص في دراسات الإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك كما يلي:

$$\text{الربحية} = \frac{\text{الربح (النتيجة)}}{\text{مجموع الاستثمارات (إجمالي الأصول)}}$$

الإضافة إلى دراسة "GOLD" في إظهار أثر الإنتاجية على الربحية تبرز طريقة أخرى، وهي «طريقة التقييم السريع للإنتاجية» وقد وضعت هذه الطريقة من قبل مركز الإنتاجية التابع للأكاديمية الفلبينية للتطوير، والتي تهدف إلى تقييم أداء الوحدات الإنتاجية باستعمال مؤشري الإنتاجية والربحية. إن طريقة التقييم السريع للإنتاجية والربحية وتحديد التطورات الحاصلة في كل منهما خلال فترات زمنية ثلاث أو أربع سنوات، وتشير إلى تقييم نجاعة وكفاءة أداء المؤسسة يجب ألا يستند على دراسة الربحية فقط، بل يجب تحديد الأسباب والعوامل التي أدت إلى تحقيقها والتي يكون من بينها التغيرات الحاصلة في مستوى الإنتاجية والتي انعكست آثارها على مستوى الربحية.

إن الخلاصة التي يمكن أن نخرج بها عند دراستنا لأثر الإنتاجية على الربحية هو أن العوامل المؤثرة في مستوى الربحية والتغيرات التي تحدث في مكونات بسطها ومقامها، (النتيجة وتركيب الأصول الثابتة منها والمتغيرة) تنعكس على مستوى الربحية واتجاهه<sup>44</sup>.

#### خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الإنتاجية وطرق قياسها وأهميتها وسبل تحسينها و دور و أهمية إدارة الموارد البشرية فابتدئنا بمحاولة مفهوم الإنتاجية وتحديد جوانبه المختلفة ثم انتقلنا إلى العوامل المؤثرة على الإنتاجية وطرق قياسها و انتهينا بأهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية لنتهي بـإبراز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإنتاجية . وانطلاقاً من تعرضنا لمباحث هذا الفصل يمكن عرض الخلاصة التالية: تعرف الإنتاجية بأنها العلاقة المدخلات والمخرجات أي بين الناتج الذي نحصل عليه والعناصر الداخلة في تكوينه، وترتفع الإنتاجية كلما ترتفع نسبة الناتج إلى المستخدم من عناصر الإنتاج وتتأثر بعوامل عديدة. كما نعتبر تحسين الإنتاجية استراتيجية لبلوغ أهداف حرجة تسعى أطراف عديدة إلى تحقيقها ليس فقط إدارة المؤسسة وإنما أيضاً متخذي القرارات السياسية والاقتصادية على المستوى الوطني. كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة يمارسها كل مسؤول مسير، اما كونها إدارة (مديرية، مصلحة، قسم...) فيمارسها مختصون معتمدون على خلفياتهم النظرية العلمية و القانونية في ممارستها . كما نستنتج ان المؤسسة تسعى للمحافظة على العنصر البشري بهدف الوصول الى إنتاجية متميزة التي تضمن لها البقاء و الاستمرارية.

و باعتبار المؤسسة مجموعة من الافراد و العاملين يمارسون نشاطات مختلفة تؤدي في مجموعتها الى تجسيد الهدف الذي أنشئت من اجله، و هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في تحسين المؤسسة.

<sup>44</sup> بوجعلة الياس، مرجع سبق ذكره، ص66-68.

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة



**تمهيد :**

سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى تحليل و دراسة ما توصل إليه مجموعة من الباحثين السابقين في رسائلهم ومذكراتهم و أعمالهم و التي تتصل بمجال موضوعنا في ثلاث مطالب ، منها ماهو باللغة العربية و منها ما هو باللغة الأجنبية ، على أن يتم مقارنة كل من الدراسات السابقة و الحالية مع إبراز ما يحمله موضوعنا من قيمة مضافة .

**المطلب الأولي: الدراسات السابقة باللغة العربية**

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل جملة من الدراسات التي نراها متشابهة و متناسقة و موضوع بحثنا على

غرار:

**✓ الدراسة الأولى:**

اطروحة الدكتوراه ، تخصص علوم تسيير، بعنوان تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية ، للمتريشة: سناء جبيرات، جامعة بسكرة، سنة 2015.

**الهدف من الدراسة:**

حاول المترشح من خلال مذكرته تسليط الضوء على وضع نموذج تصوري قابل للاختبار ، تتكامل فيه المتغيرات التي تقود إلى معرفة أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري من منظور المستعملين. من أجل ذلك، وجهت الباحثة اهتمامها إلى تقديم قراءة فاحصة لمختلف النظريات في هذا الشأن و التي أخذت مسارين، الأول يتعلق بالمقاربة السببية التي تهتم بدراسة السبب و النتيجة بين المتغيرات التابعة و المستقلة دون الاهتمام بالعمليات التي من خلالها يتم تحويل استثمارات النظم إلى أداء ، و الثاني يرتبط بالمقاربة العملية التي تسمح بتفسير من جهة إدماج وتطور النظم في المؤسسة و من جهة أخرى طبيعة تأثيراتها عليها بهدف الكشف عن العلة السوداء .

**إشكالية الدراسة:**

كيف يتم تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري من وجهة نظر المستعملين؟

**نتائج الدراسة:**

1. ضرورة اهتمام المؤسسات المبحوثة بجودة النظام باعتبارها تمثل الوظائف و الخدمات التي تساعد المستعملين في انجاز أعمالهم ، كما تعد المحدد الرئيسي لنجاح أو فشل النظام .
2. العمل على توفير برامج الحماية و الأمن لأجهزة الحاسوب و حمايتها من المتسللين و القرصنة و حماية مكتسبات المؤسسات من العبث و التدمير .
3. زيادة الاهتمام بجودة المعلومات و التأكد من مدى ملائمة المعلومات لحاجات المستعملين لتنفيذ الأعمال بأقل درجة من عدم التأكد.

### ✓ الدراسة الثانية:

مذكرة لنيل شهادة ماستر , تخصص إدارة اعمال, في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة نفضال وحدة - GPL ، للمترشح: فاروق محمد الشريف, جامعة ام البواقي, سنة 2017.

### الهدف من الدراسة :

تهدف هذه الرسالة إلى تبيان و معرفة دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء و التعرف على كيفية تحسين أداء المورد البشري وطرق تقييمه و الأداء المؤسسي مع محاولة إبراز واقع إستراتيجية الموارد البشرية في تحسين الأداء بإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ألا و هي مؤسسة نفضال وحدة GPL بولاية أم . البواقي.

### إشكالية الدراسة:

- ما دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة؟

### نتائج الدراسة:

- تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الإستراتيجية التي تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.
- إدارة الموارد البشرية تلعب دور كبير في عملية تحسين الأداء الوظيفي من خلال تبني المؤسسة و الإدارة الإستراتيجيات الاستقطاب والتوظيف و التدريب و التحفيز و التقييم.
- تلعب استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دور كبير في عملية تحسين الأداء الوظيفي و بالتالي تحسين الاداء المؤسسي ككل.

- و نقول بأنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي و عملية تحسين أداء في المؤسسة محل الدراسة.

### ✓ الدراسة الثالثة:

مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات، دراسة حالة الاتصالات الجزائرية، من إعداد الطالبين محمدي محمد و واجعوط سمير جامعة الجلفة، سنة 2016.

### الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة الى محاولة الوقوف على المظاهر السلبية في المؤسسات الوطنية من تغيب وللاستقرار في العمل وعدم الرضى و حث المسؤولين على إعطاء أهمية أكبر للتكوين والتحفيز داخل المؤسسات لما لها من دور فعال في رفع الكفاءة إضافة الى معرفة تصور عمال الاتصالات لكيفية تكوينهم وتحفيزهم لظرا لنمط الاتصالات داخل مؤسساتهم.

### إشكالية الدراسة:

ماهو دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العمال ؟

### نتائج الدراسة:

1. لقد اتضح أن المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديته
2. أهم سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ما يلي : الأجر و الحوافز ، التكوين ، تخطيط القوى العاملة ، تصميم و تحليل العمل ، سياسة الاختيار و الاستقطاب ..... هذه السياسات تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها و مهامها ، لذلك وجب عليها كسب و تنمية و الحفاظ على هذا المورد.

### ✓ الدراسة الرابعة:

اطروحة الدكتوراه، تخصص علوم تسيير، تخصص: تسيير المنظمات بعنوان:  
واقع وآفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية فرع السيارات الصناعية بالروبية " SNVI - VIR - " نموذجاً  
من إعداد الطالب: صبوع عبد الحفيظ، جامعة بومرداس، سنة 2015.

الهدف من الدراسة:

يهدف هذا الموضوع الى مراجعة و تقييم الاستراتيجيات الشاملة والقطاعية و الوظيفية المعتمدة من طرف المؤسسات الاقتصادية العمومية لمواجهة افرازات المحيط، كذلك تشخيص أنظمة و سياسة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية العمومية من خلال تحديد جوانب القوة و الضعف بها واقتراح نماذج وأساليب كفيلة لإدارة الموارد البشرية تسمح لها بتجنب تهديدات المحيط واستغلال الفرص.

إشكالية الدراسة:

ما مدى مساهمة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الرفع من تنافسيتها و قدراتها على مواجهة تغيرات البيئة الاقتصادية الدولية؟

نتائج الدراسة:

بناء على النتائج التي تم التوصل اليها:

- تعتمد المؤسسة نظاما موضوعيا متكاملا في تحديد احتياجاتها من اليد العاملة بحكم ارتباطه بنظام الإدارة بالأهداف واعتماده على أسس ومعايير دقيقة وتقضي بالحجم المعياري لتنفيذ كل مهمة على حدة.
- وضع برامج تضمن اكتشاف المهارات في صفوف العمال الجدد، المقيدون ضمن عقود العمل وتوجيههم وتكييف قدراتهم وفق المتطلبات والاحتياجات الحالية والمستقبلية.

✓ الدراسة الخامسة:

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، التخصص: تدقيق و مراقبة التسيير بعنوان: اثر التدقيق الفعال للموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة، من إعداد الطالب: عرباوي المهدي، جامعة ورقلة، سنة 2014.

الهدف من الدراسة:

يهدف الموضوع الى توضيح عملية التدقيق ومراحلها ودراسة الموارد البشرية و توضيح أثر تدقيق الموارد البشرية على الأداء

إشكالية الدراسة:

ما هو أثر التدقيق الفعال للموارد البشرية على أداء داخل المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة؟

### نتائج الدراسة:

ان لتدقيق وظيفة الموارد البشرية أهمية بالغة على انها تساهم في تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الكاملة حول موارد المؤسسة البشرية وادائها وسلبياتها وإيجابياتها لتدارك النقائص وبالتالي تحسين الأداء داخل المؤسسة .

### ✓ الدراسة السادسة:

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في كلية العلوم الاقتصادية بعنوان:

دور المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بمؤسسة

مطاحن الواحات – تقرت, من اعداد: بابا عربي و رزيقة محمد قوجيل, جامعة ورقلة, سنة 2016 .

### الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه مراجعة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال جملة من متغيرات الدراسة المتمثلة في : المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.

### إشكالية الدراسة:

ما هو دور المراجعة الداخلية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة ؟

### نتائج الدراسة:

قد توصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسة تقوم بمراجعة داخلية لإدارة الموارد البشرية بصفة دورية وأن هناك علاقة

متوسطة بين مراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي بالمؤسسة، وكذا أنها تستخدم مجموعة من

المعايير الموضوعية لتقييم أداء الوظيفي لمواردها البشرية.

### ✓ الدراسة السابعة:

اطروحة لنيل الدكتوراه في العلوم الاقتصادية بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات

الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف . من اعداد: رقام ليندة, سنة 2014.

### الهدف من الدراسة:

1. محاولة توضيح نوع العلاقة الموجودة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية و من ثم مجال السلطة الذي تتمتع به هذه الأخيرة وخاصة في فترات التغير اصبح دائم الحضور في حياة المؤسسة.
2. التعرف على المهام الأكثر ممارسة ومن ثم الأكثر أهمية في نشاط إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

### إشكالية الدراسة:

ماهو دور إدارة الموارد البشرية في تسيير عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية وخاصة في ولاية سطيف؟

### نتائج الدراسة:

- ✓ يشارك بعض مديري الموارد البشرية لهذه المؤسسات في اجتماعات اللجان الإدارية لمؤسساتهم مع الإدارة العليا وبقية الإدارات التنفيذية
- ✓ المرجع الأساسي في ممارسة أنشطة مديري الموارد البشرية في هذه المؤسسات هو منصب العمل دون اخذهم بعين الاعتبار إمكانية تغير محتواه مستقبلا, فهناك غياب لتسيير العاملين باعتبارهم كفاءات تحتاجها هذه المؤسسات لتحقيق نجاح مشاريع تغييرها .

المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية.

### ✓ الدراسة الثامنة:

عبارة عن مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الانسانية، تخصص ادارة الموارد البشرية بعنوان:

"Le rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans le fonctionnement de l'entreprise". Cas Pratique : SENTEX-KHERRATA,

تقديم المترشح بولحضر امال وبورثة نجيمة, جامعة بجاية ,سنة 2015.

### الهدف من الدراسة :

هدفت الدراسة الى ان الموارد البشرية عنصر أساسي في تفعيل المؤسسات وضمائها و بقائها من خلال توزيع أفضل للموارد البشرية (الكفاءة والعمالة). لتعبئة إمكانات كل موظف وتوحيد الطموحات والالتزامات الفردية والجماعية حول سير العمل لتعزيز و تطوير المنظمة.

## الإشكالية:

comment la gestion des ressources humaines contribue à la réussite et la stabilité durable de l'entreprise?

كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في النجاح والاستقرار الدائم للمنظمة؟

## نتائج الدراسة:

- وكان الغرض من هذه الدراسة معرفة دور إدارة الموارد البشرية والأهمية المعطاة للعامل البشري داخل الشركة "SENTEX".
- و ان قادة هذه المنظمة يعتبرون أن العامل البشري هو الذي يصنع الفرق بين الشركات عالية الأداء والغير العاملة. لأنه هو الخالق الوحيد للثروة ، والأداء يأتي من حيوية جلبها الموظف.
- و ان سعي الموظفين لتقديم قصارى جهدهم ، سواء بشكل فردي او بشكل جماعي ، من المهم أن يكونوا مدربين جيداً ومطلعين على قضايا العمل ، ولكن قبل كل شيء يحتاجون إلى المشاركة في أنشطتهم من أجل أن تفعل أكثر مما كان رسمياً.

الدراسة الخامسة:

عبارة عن مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، بعنوان:

THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN IMPROVING PUBLIC SECTOR PERFORMANCES, A CASE STUDY ON CENTRAL BANK OF BOSNIA AND HERZEGOVINA.

Merima pecikoza, October 2014.

## الإشكالية :

What impact do HRM practices have upon CBBH employees performances?

ما تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء موظفي البنوك ؟.

## نتائج الدراسة:

استخلصت نتائج الدراسة في انه يمكن اعتبار ترقية سياسات إدارة الموارد البشرية في CBBH نموذجًا يحتذى به لتنظيم إدارة الموارد البشرية في الهيئات أو المؤسسات العامة الأخرى

في الخلاصة العامة في أن هذه الأطروحة تبين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية كما هو محدد في البنك CBBH لا يبدو أن لها آثار إيجابية على أبعاد مختلفة من أداء الموظفين .

### المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة و الحالية و القيمة المضافة للمذكرة.

سنترك من خلال هذا المطلب إلى تبيان أوجه التشابه والاختلاف بين موضوعنا و باقي المواضيع المتطرق إليها وذلك من الناحية النظرية و المنهجية مع تبيان أصولية موضوعنا.

#### أوجه التشابه و الاختلاف :

#### الدراسة الأولى: أطروحة دكتوراه، للمترشحة : سناء جبيرات بعنوان : تقييم أثر نظم معلومات الموارد

البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية.

#### ● من الناحية النظرية :

على الرغم من أن موضوع المترشحة هو تحسين ادا المورد البشري وانه تطرق إلى تناول المفاهيم الأساسية التي عرفها هذا المجال مع إبراز أدواره وخصائصه وهو ما تعتبره مشابها لما قمنا به في تحليلنا النظري إلا أن الاختلاف يكمن في تركر دراسة المترشح على تركيز التعريف على الجانب التكنولوجي بالدرجة الأولى خاصة من زاوية نظم و جودة المعلومات ، هذا بالإضافة إلى تناول دراسة المقاربة السببية بالمقاربة العملية التي تسمح بتفسير من جهة إدماج وتطور النظم في المؤسسة بينما محتوى موضوعنا على كل المتغيرات التي من شأنها رفع إنتاجية المؤسسة .

#### ● من الناحية المنهجية و التطبيقية :

من البديهي أن هناك تشابه في اعتماد المقاربة الوصفية التي تستدعيها طبيعة الموضوع أو حتى المقاربة التحليلية غير أن الاختلاف يكمن في العينة محل الدراسة ، كون أن موضوعنا يتعلق بتحليل العوامل الداعمة المساعدة زيادة إنتاجية الموارد البشرية في احدى المؤسسات الاقتصادية بينما نجد أن دراسة سناء جبيرات اعتمدت في تركيز قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وما يمكنه أن يذرفه من عوائد وأرباح وقيم مضافة إذا اهتم به على و تحليل مجموعة من المتغيرات التكنولوجية في العديد من المؤسسات الاقتصادية .

#### الدراسة الثانية : مذكرة لنيل شهادة ماستر: فاروق محمد الشريف ، بعنوان : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

في تحسين الأداء داخل المؤسسة .

#### ● من حيث الهدف:

تشابه دراستنا مع دراسة المترشح فاروق محمد الشريف من حيث إبراز الأهمية البعد الاقتصادي لدى الموارد البشرية في تحسين المؤسسة، غير أن الاختلاف يمكن في المؤشرات المتناولة من قبل المترشح و التركيز على الاستراتيجيات التي تلعب دور كبير في عملية تحسين الأداء الوظيفي و الاعتبار التخطيط الاستراتيجي كأحد المتغيرات اما في دراستنا فاعتمدنا على الإنتاجية كإحدى المؤشرات.

● من حيث البعد الزماني و المكاني:

نجد انه التشابه يتعلق بمجتمع الدراسة نفسه و المتمثل في دور المورد البشري في دراسة ميدانية متمثلة في مؤسسة نافطال، بينما يكمن الفرق في البعد المكاني و الزماني للمترشح و التي كانت بولاية ام البواقي سنة 2017.

الدراسة الثالثة: مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية: محمدي محمد و واجعوط سمير، بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات.

أوجه التشابه و الاختلاف :

● من الناحية النظرية :

فمن الزاوية النظرية يمكن القول أن دراستنا تشابه و إلى حد بعيد مع الموضوع الثالث ، خاصة من خلال التسلسل المعتمد في تقديم التعارف و إبراز شتى المفاهيم التي حضى بها المورد البشري و أهميته في رفع المردودية.

غير أن ما يميز دراستنا هو تعرضنا للتعريفات والمفاهيم في المجال الاقتصادي على عكس هذه الدراسة التي ركزت نوعا ما على الجانب السياسي.

● من حيث البعد الزماني و المكاني:

نجد انه التشابه يتعلق بمجتمع الدراسة نفسه و المتمثل في الاهتمام بالعميل لرفع الإنتاجية مع التطرق إلى واقع هذا القطاع ، غير أن الاختلاف يكمن في كون إن دراستنا اعتمدت في الجانب الميداني على مؤسسة إنتاجية بينما اعتمدت هذه دراسة حالة اتصالات الجزائر ، كذلك التشابه بين الدراستين يتجلى في أسلوب المعالجة باعتماد الأسلوب التحليلي .

**الدراسة الرابعة:** أطروحة دكتوراه: صبوع عبد الحفيظ، بعنوان: واقع وآفاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية.

أوجه التشابه و الاختلاف:

● من حيث المضمون:

حيث أن تحليل موضوعنا حمل في طياته عرض انطلاقة افي تحليل الاحتياجات الوظيفية و أهمية الموارد البشرية ومدى فاعليتها في العملية الانتاجية.

● من حيث الهدف:

هناك تشابه بين الموضوعين سواء تعلق الأمر بمفاهيم مساهمة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في الرفع من تنافسيتها و قدراتها ، غير أن الاختلاف يكمن في اهتمام المترشح بتقييم الاستراتيجيات الشاملة والقطاعية و الوظيفية المعتمدة من طرف المؤسسات الاقتصادية العمومية لمواجهة افرازت المحيط.

**الدراسة الخامسة:** مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ش هادة الماستر في علوم التسيير،التخصص: تدقيق و

مراقبة التسيير

بعنوان: اثرالتدقيق الفعال للموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة, من إعداد الطالب: عرباوي المهددي,جامعة ورقلة،سنة2014.

أوجه التشابه و الاختلاف:

● من حيث المضمون:

يحمل موضوع الطالب دراسة عملية التدقيق ومراحلها و توضيح أثر تدقيق الموارد البشرية في تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة ،بينما يتجلى موضوعنا في دراسة المورد البشري واثره في العملية الإنتاجية.

● من حيث البعدين الزماني و المكاني:

ما لا يمكن نفيه أن الدراستين تتفقان في كون أن مجتمع الدراسة يرتبط بمؤسسة اقتصادية ثم التطرق إلى إبعاد و أهمية وواقع هذه المؤسسات ، غير أن الاختلاف يتجلى في البعد الزماني كون أن المقال يتوقف عند سنة 2016 و موضوعنا يصل إلى سنة 2019 حسب المعطيات المتاحة.

**الدراسة السادسة:** مذكرة ماستر بابا عربي ورزيقة محمد قوجيل. بعنوان: دور المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية.

أوجه التشابه والاختلاف:

● من ناحية النظرية:

تمثل موضوع الطلاب في دراسة المراجعة الداخلية لإدارة الموارد البشرية و ابراز العلاقة مراجعة الداخلية والأداء الوظيفي بالمؤسسة ،بينما موضوعنا فيتمثل في تحليل لدراسة المورد البشري ككل من أنظمة الأجور و الحوافز المتبعة و إعداد نظام فعال للأمور يساهم في تحسين الإنتاجية.....

● من حيث البعد الزمني و المكاني :

هناك تشابه في الموضوع من حيث التعريفات و عينة الدراسة و الجانب الميداني و أسلوب تحليل النتائج ،اما الاختلاف فتمثل في مكان و الزمان.

**الدراسة السابعة:** أطروحة دكتوراه،رقام ليندة ،بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى.

أوجه التشابه والاختلاف:

● من الناحية النظرية:

هناك اختلاف من الناحية النظرية حيث تناول موضوع المترشحة توضيح نوع العلاقة الموجودة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية و كذلك السلطة.

● من حيث الهدف:

هناك تداخل و تشابه في بعض المفاهيم حول إدارة الموارد البشرية الا ان الاختلاف يكمن في ان موضوع المترشحة

بدراسة مهام وأنشطة مديري الموارد البشرية عواقب غياب نظام التسيير و المراقبة.

**الدراسة الثامنة:** مذكرة ماستر : بولحضر امال وبورثة نجيمة بعنوان:

" Le rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans le "fonctionnement de l'entreprise

أوجه التشابه و الاختلاف:

- من حيث الهدف و البعدين الزماني و المكاني:

تحليل المذكرة الخاصة بالمترشحين بولحضر امال وبورثة نجيمة يدل على انه هناك تشابه مع موضوعنا من خلال تحليل الأهمية المعطاة للعامل البشري من خلال الفارق الذي يصنعه بين الشركات عالية الأداء والغير العاملة ، غير أن الاختلاف يكمن في أن المذكرة الخاصة بالمترشحة لم تغطي كل المؤشرات وكل أشكال التعاون التي تطرقنا إليها في موضوعنا حيث ركزت على المورد البشري كون ان المذكرة كانت في مجال تخصص علوم إنسانية، وهذا ما نعتبره طبيعي.

كذلك البعد الزماني يلعب دورا ، كما أن الجدير بالذكر أيضا أن مذكرة طالبات أخذت في تحليلها تحليل العامل بحد ذاتها ، أما في موضوعنا فلقد شمل تحليلنا كل العوامل المؤدية في زيادة الإنتاجية والتي من بينها المورد البشري.

- من حيث أدوات الدراسة :

يمكن تلخيص التشابه بين الموضوعين في الاعتماد على المنهج التحليلي و الإحصائي الذي يبرز في تحليل استبيان بناء على إحصائيات و معطيات الرسمية.

الدراسة التاسعة: مذكرة ماستر : Merima pecikoza بعنوان:

THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN " IMPROVING PUBLIC SECTOR PERFORMANCES, A CASE STUDY ON CENTRAL BANK OF BOSNIA AND "HERZEGOVINA

أوجه التشابه و الاختلاف :

- من حيث الهدف :

تتفق الدراستين في أهدافها المتمثلة في إبراز الدور الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق النمو والتنمية الانتاجية، كما يتشابه من حيث الحرص على تحديد الاستراتيجيات التي تعمل على تشجيع العامل برفع الكفاءات كم ان الاختلاف يكمن في المجال الزماني والمكاني للمتريشة التي اسقطت الضوء على دراسة في البنوك سنة 2014. واعتماد أسلوب المقارنة مع بعض البنوك لبعض من الدول الرائدة في مجال الاقتصادي.

- من حيث أدوات الدراسة:

حتى وان كان التشابه بين الدراستين محضر كلي البعد الكلي، إلا أن الاختلاف ينحصر في اعتماد المذكرة على عينة من المؤسسات البنكية، بينما تطرقت دراستنا إلى تحليل الإنتاجية من وجهة النظر.

**خلاصة:**

سعيًا منا للمحافظة على جدية العمل قمنا بدراسة مقارنة مع جملة الدراسات المتناولة لموضوع دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة، بالتطرق إلى تحليلها وتبيان نقاط التشابه والاختلاف والميزة التي تنفرد بها عن باقي الدراسات. وعليها فمهما تنوعت هذه المواضيع ومهما تباينت فإن هدفها يبقى موحد ومرتبطة بدور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة.

# الفصل الثالث

دراسة حالة  
مؤسسة نفضال



## تمهيد

باعتبار الجزائر إحدى الدول المصدرة للغاز فقد أصبحت تحتل مكانة بارزة في سوق النفط و يرجع الفضل في ذلك إلى شركة سوناطراك التي تساهم مساهمة فعالة في هذا الميدان حرصا منها للانضمام في المحيط الاقتصادي الجديد و مساندة التطور الذي يشهده هذا القطاع، و الملاحظ خلال هذه السنوات الأخيرة هو ارتفاع حجم مبيعات المؤسسة و هذا بفضل الجهود المبذولة من طرف مسيرتها، و إن التغيرات التي يشهدها العالم الاقتصادي حاليا أدت إلى بروز منافسة شديدة في هذا الميدان مما حتم على الشركة ضرورة اتخاذ إجراءات من شأنها التقويم و التطهير و التحكم في التكلفة و تحسين المردودية و الجودة في التسيير لضمان تعزيز مكانتها في السوق الوطنية و على الصعيد العالمي.

ومع التطورات التي شهدتها هذا الميدان الأمر الذي أدى إلى تفرع نפטال من الشركة الأم سوناطراك على شكل هيئات متلاحمة مركزة على مهنها القاعدية لتقوية النشاطات الأساسية للتوزيع والتسويق مع تنويع نشاطات أخرى.

وفي هذا الإطار اجتهدنا للموضوع وقمنا بتربص بشركة نפטال، وتطرقنا إلى مختلف الأعمال التي تقوم بها هذه الشركة وهي موضحة في هذا الجانب التطبيقي، وقد ركزنا على دراسة مصلحة التوزيع باعتباره موضوع مذكرتنا.

## المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة ونشأتها .

لقد نشأت مؤسسة نפטال بموجب المرسوم 80 - 101 الصادر بتاريخ 06 أبريل 1980 من خلال التحويلات التي أخذتها مرسوم 08 - 106 الصادر بنفس التاريخ السابق ( 06 أبريل 1980 )، هاته التحويلات التي لحقت المؤسسة سوناطراك من تقسيم و تغيير فيها و التي كانت مؤسسة نפטال إحدى فروعها، هاته الأخيرة نجدها قد تلقت بتكرير و توزيع المواد البترولية، و من تم فقد كانت بداية شروع مؤسسة نפטال في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982، و قد أعيدت هيكلة هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 87 - 189 الصادر بتاريخ 28 أوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية.

**تسمية نפטال** : هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية تعطي للنفط مقطعين هما : - نفط (NAFT) : هي كلمة جامعة و مشهورة تعني البترول.

- ال (AL) : إشارة إلى الجزائر (Algérie).

\* إذن نפטال تعني نفط الجزائر.

## الموقع الجغرافي للمؤسسة

مؤسسة نافتال بسعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01، و يغطي كل الاحتياجات الطاقوية للولايات : سعيدة، البيض والنعام مهمتها تتمثل في تمويل المواد البترولية يحددها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 طريق الرباحية و جنوبا السكة الحديدية الرابطة بين المحمدية و بشار و غربا مؤسسة المواد الكاشطة و شرقا مؤسسة المواد المعدنية تتربع على مساحة تقدر ب4هكتارات .

## المطلب الثاني: مهام و أهداف المؤسسة.

**مهامها :** كما سلف الذكر أن مؤسسة نافتال قد تنازلت عن مهمة التكرير لصالح مؤسسة نفتاك منذ 27 أوت 1987، و ابتداء من هذا التاريخ أصبحت مؤسسة نافتال مكلفة بمهمة تسويق و توزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني و المتمثلة في : - جمع أنواع الوقود و زيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران و البحرية.

- غاز البترول المميع ( بوتان، بروبان ).
- الزيت بجميع أنواعه و المواد الخاصة ك : (Produit) Wite spirite.
- الإطارات المطاطية.
- غاز البترول كوقود سير غاز.
- الغاز الطبيعي كالوقود.

**تجسيدها :** هناك نشاطات جديدة شرعت فيها مؤسسة نافتال، فاستعمال غاز البترول المميع كوقود « سير غاز » يعتبر أحد الأهداف التي تصبوا إليها مؤسسة نافتال و تسعى جاهدة بغية تحقيقها، أضف إلى ذلك العمل الجاد من أجل تحديد نموذج استهلاك طاقي وطني، و فعلا لقد تم هذا الهدف ميدانيا و تحقيقه على أرضية الواقع و ذلك بإنجاز:

- 44 مركز للتحويل.
- 3 محطات لاستغلال هذا الوقود.
- 22 محطة في طريق الإنجاز.
- 20 محطة مبرمجة.
- 22000 سيارة حولت إلى استعمال « سير غاز ».

فاستهلاك غاز البترول المميع « سير غاز » هو مهم جدا لأنه اقتصادي للغاية و غير ملوث للطبيعة.

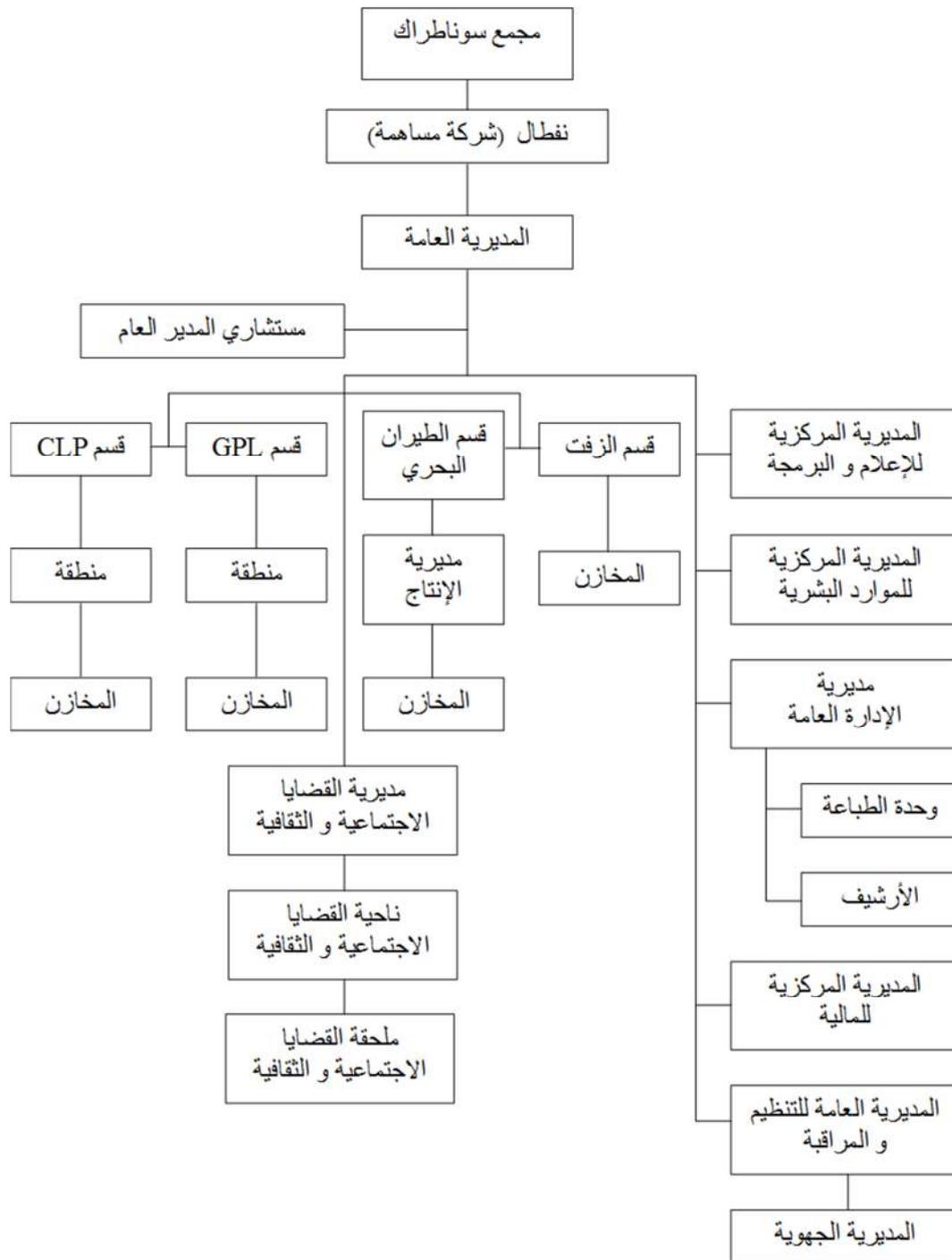
هذا فيما يخص استعمال سير غاز، أما بالنسبة للغاز الطبيعي كوقود فقد شنت نפטال عليه تجربة لاستبدال غازات بالغاز الطبيعي المكثف، و قد تجسدت هذه التجربة في المرحلة الحالية بإنجاز مرفق لتوزيع الغاز الطبيعي كوقود بمقر الوحدة 14 التابعة لمؤسسة النقل البري بالروبية و كذا عن طريق إنجاز محطة تشغيل حاليا، هذا الوقود نقطة بيع البنزين « سيسان » الموجودة بالطريق المزدوج الشرقي الربية و تحقق هذا في مؤسسة (EPTYC) و جرارين تابعين لمؤسسة (SNTR) و كذا سيارة NIVA التابعة لمؤسسة نפטال.

فيما سبق نستنتج بأن الهدف من كل هذا السعي الجاد و العمل المتواصل بغية استغلال الغاز الطبيعي أفضل استغلال و محاولة جعله بمثابة وقود ضمن الشاحنات و السيارات ذات المحرك ديزال.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

هيكل المؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات و يعتمد هذا الهيكل على النشاط و الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و في كل عمل جماعي يجب ان يكون هناك روابط معينة بين الافراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل و تحديد المسؤوليات التي تختلف من مؤسسة الى أخرى فمما لا شك فيه ان السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات و احترام الصلاحيات و عدم التداخل فيما بينها و هذا ما حرصت عليه مؤسسة نافتال من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته في 05 افريل 2003 و الذي يسمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة و خاصة في مجال المحروقات و اعطاءها نوع من المرونة و الفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية و تحقيق أهدافها المسطرة و المتمثلة في توسيع نشاطها و ذلك من اجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني و التوجه نحو التصدير بالإضافة الى تلبية حاجات الزبائن كما و نوعا.

الهيكل التنظيمي لشركة نافتال (بصفة عامة)



التعريف بالمصالح و الدوائر و اهم المهام

## ■ مهام المصالح

امانة المدير :

تنظيم استعمال الزمن للمدير و تسيير التجهيزات المكتبية.

تتكفل بضمان الاتصالات الداخلية و الخارجية.

ضمان تسيير الرسائل الداخلية و الخارجية.

تسجيل فرز و ترتيب الرسائل.

مسؤول الأمن الداخلي.

الحفاظة على ممتلكات الشركة.

مسؤول الأمن الصناعي :

متابعة حالات المنشآت التابعة للشركة من حيث مطابقتها لمواصفات الامن و السلامة و النظافة.

متابعة الحالة الصحية التي يعمل فيها موظفي الشركة.

ضمان تسيير الوسائل العامة للشركة.

ضمان تسيير الموارد البشرية.

السهر على التطبيق الصارم للقوانين الداخلية و الخارجية.

اعداد برنامج ترتيب الأشغال.

## ■ دائرة التسويق:

متابعة عملية بيع المواد البترولية على مستوى نقاط البيع التابعة للشركة.

ترويج منتج المؤسسة .

الاتصال بزبائن الشركة و متابعة المستحقات لديهم.

## ■ الدائرة التقنية:

متابعة حالة الشركة و صيانتها.

متابعة أشغال توسيعية و إعادة تهيئة الهياكل التابعة للشركة.

■ الدائرة المالية و المحاسبية:

تقوم بتنسيق و متابعة كل النشاطات الخاصة بالمحاسبة و الميزانية.

السهر على تطبيق قواعد المحاسبة.

تحضير المخطط المالي

■ دائرة الاعلام الالي:

جمع،تحقيق و تحليل معلومات تسيير المنطقة.

القيام بدراسات إحصائية ايضاحية محللة للنتائج و الإنجازات.

ضمان تركيب،استغلال و حفظ برامج المعطيات المختلفة.

### المبحث الثاني: تعريف بالمجتمع وعينة الدراسة.

بعد ان تعلقنا باستعراض اهم المفاهيم المتعلقة باءدارة الموارد البشرية و دورها غير ان هذا يبقى مجرد دراسة نظرية لا تعبر بالقدر الكافي عن دور التكوين في تحسين الإنتاجية.

هذه الدراسة كغيرها لا بد من تسليط الضوء على موضوعها ميدانيا و هو ما قمنا بتحسيده في هذا الموضوع حيث اخترنا نموذجاً للمؤسسة الجزائرية و هي مؤسسة نافطال بسعيدة و التي كانت مصدر العينة التي مستها الدراسة.

### المطلب الأول: مجتمع الدراسة.

#### 1. مجتمع الدراسة و اختبار العينة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة نافطال، حيث تشكلت عينة الدراسة من 40 عامل من مختلف عمال المؤسسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

و قد تم وضع 40 استبيان و توزيعها على موظفي المؤسسة، لغرض جمع المعلومات، و بعد التأكد من صدق و سلامة الاستبيان تم توزيعها على العينة المدروسة، و تملئ جميع الاستبيانات و استرجاعها، و بذلك تكون جميع الاستبيانات جاهزة للتحليل و يتم بواسطتها تحليل النتائج بنسبة معدل النتائج %83,33 و هي نسبة عالية و مقبولة جدا في العرف الاحصائي في الميدان العلمي.

#### 2. أداة الدراسة:

لقد تم اعداد استبيان حول دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة، حيث يعتبر هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة، بالإضافة الى المعلومات المتحصل عليها من خلال

ملاحظة و مقابلة مسيرين و موظفين للمؤسسة.

يتكون استبيان الدراسة من قسمين رئيسيين و هما:

القسم الأول: و يتمثل بأسئلة تخص السمات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل فيما يلي:

-الجنس:الهدف منه الاطلاع على المؤسسة تشمل الجنسين و بالتالي تكون واسعة الانتشار .

-الخبرة المهنية: هل للمدة التي شغلها العامل تأثير نفسي على أدائه.

-المستوى التعليمي: و ذلك للاطلاع على تأثير مستوى الفرد في ادراكه للمنصب الذي يشغله.

-القسم الذي يعملون فيه: لمعرفة توزيع العمال حسب المناصب التي يشغلونها.

القسم الثاني: اعتمدنا فيه على "مقياس ليكرت الخماسي" هو عبارة عن محاور الدراسة حيث اشتملت على

22 عبارة موزعة على محورين هما:

-المحور الأول:المؤشرات الخاصة بإدارة الموارد البشرية

يتكون هذا المحور من 17عبارة تعكس مدى أهمية إدارة الموارد البشرية من حيث: الاختبار و التعيين، اثر

نظام التدريب،الأجور والحوافز، تقييم الأداء.

-المحور الثاني: الإنتاجية

يتكون هذا المحور من 5عبارات تكشف دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة.

### ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان ان يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه اكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط، أو

بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في النتائج و عدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على

أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

و قد تم تحقيق من ثبات الاستبيان الموجه للدراسة من خلال الطريقة مع امالاً لفأكرونباخ،و كانت قيمة معامل

ألفأكرونباخ لجميع عبارات الاستبيان 0,623 و هذا يعني ان معامل الثبات مرتفع، و يكون الاستبيان في صورته

النهائية كما هو في الملحق قابل للتوزيع .

و بذلك نكون قد تأكدنا من صدق و ثبات الاستبيان الموجه للدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان

و صلاحيته لتحليل النتائج و الإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في الموضوع:

بعد جمع الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها و تحليلها من خلال البرنامج الاحصائي المعروف بـ اسم (spss) statistical package for social science الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية .

الذي يستعمل بكثرة في اجراء التحليلات الإحصائية بكافة اشكالها كالإحصاءات الوصفية و الارتباط و الانحدار مما يساعد في فهم تحليل المعلومات اللازمة لأجل اتخاذ القرارات الرشيدة.

و قد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: لمعرفة صدق و ثبات فقرات الاستبيان.

- النسب المئوية و التكرارات: و يستخدم هذا الامر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما و يفيدنا في وصف عينة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

- معامل الارتباط (Pearson): لقياس درجة الارتباط و العلاقة بين المتغيرات.

- معامل الارتباط الثنائي .

- معامل الانحدار الخطي البسيط و المتعدد.

- معادلة الانحدار.

## نتائج التحليل الإحصائي للبيانات :

**1- معامل الثبات (ألفا كرونباخ):** لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من صدق و ثبات الاستبيان ,

بحيث تحصلنا على معاملا لثبات بقيمة **0,902** كما هو موضح في الجدول (1) لمتغيرات القسم الثاني

المكونة للمحورين الأول والثاني بحيث أن هذه القيمة تفوق المعدل المتعارف عليه والذي يقدر ب **0,70**

ومنه نستنتج أن نتائج الاستبيان حققت صدق و ثبات في التقديرات .

Statistiques de fiabilité	
الثبات	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
ألفا كرونباخ	عدد المتغيرات
,902	22

الجدول (1)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

القيمة 22 تمثل عدد المتغيرات الإجمالي لمتغيرات القسم الثاني ( المحور الأول + المحور الثاني )

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
		عدد العينة	
Observations	Valide	40	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

الجدول (2)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

N: يمثل العدد الكلي للعينة (40 مجيب على الاستبيان), المصدر : مخرجات برنامج spss نسخة 24

2- التكرارات والنسب المئوية :

أ- نتائج عينة الدراسة وفقا لبيانات الشخصية ( القسم الأول ):

أ-1- توزيع أفراد عينة الدراسة و فقاً لمتغير الجنس :

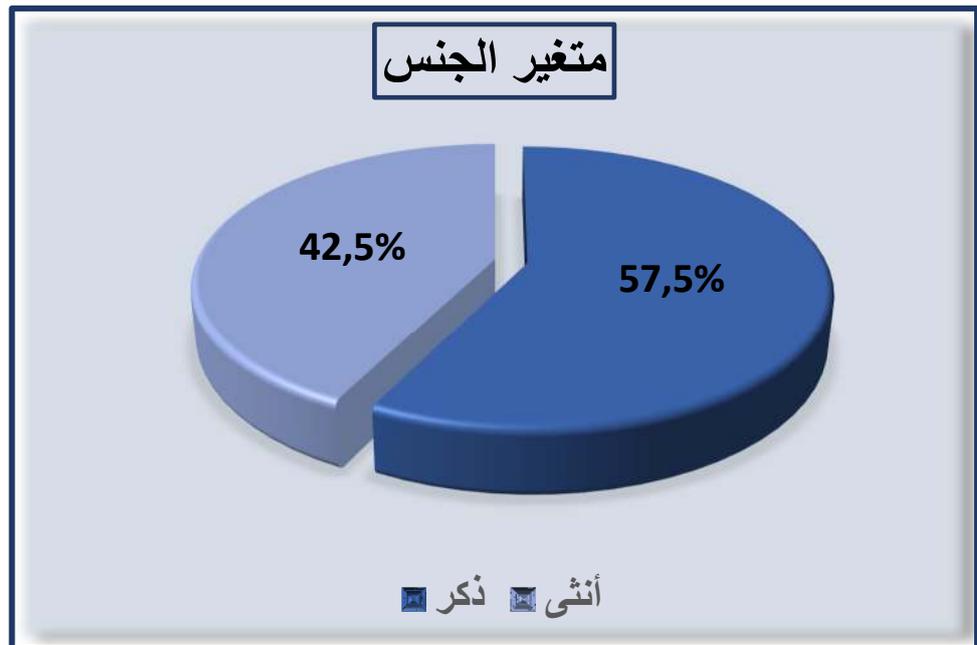
الجدول رقم (03) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

الجنس	التكرار المطلق	% التكرار النسبي
ذكر	23	57,5%
أنثى	17	42,5%
المجموع	40	100%

الجدول رقم (03)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

الشكل رقم (03) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس :



الشكل رقم (03)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

## تحليل النتائج :

من خلال نتائج الجدول رقم (03) نلاحظ أن مجموع العينة المستهدفة هو 40 بحيث شكلت نسبة "الذكور" النسبة الأكبر من مجموع العينة المستهدفة بـ 57,5% في حين شكلت نسبة "الإناث" 42,5% من العينة المدروسة.

## أ-2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية :

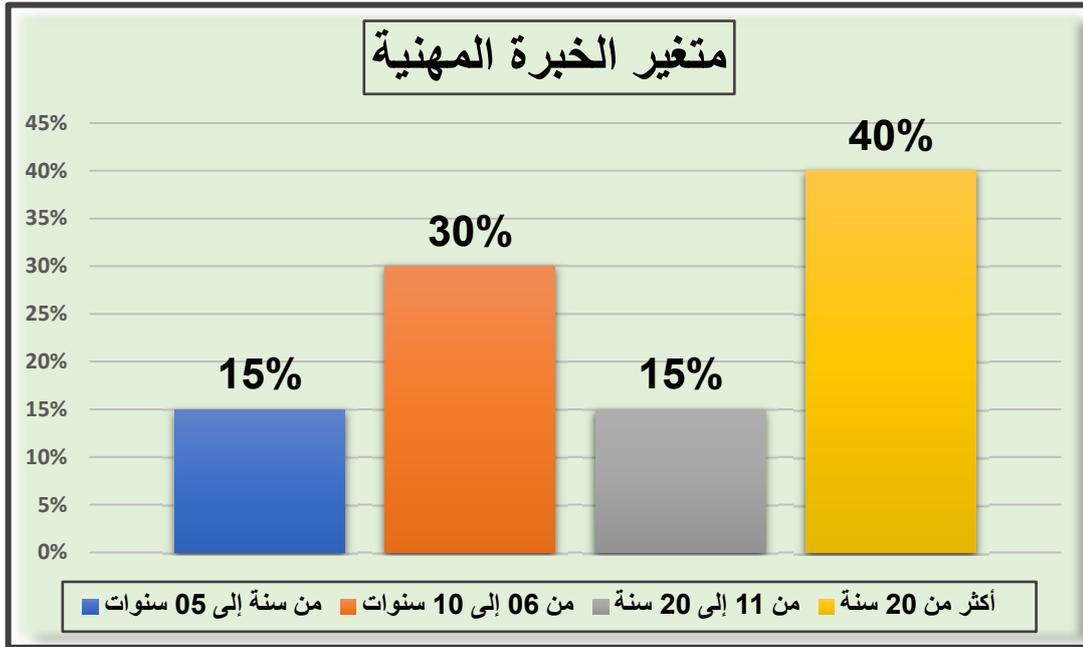
الجدول رقم (04) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية :

الخبرة المهنية	التكرار المطلق	% التكرار النسبي
من سنة إلى 05 سنوات	06	15%
من 06 إلى 10 سنوات	12	30%
من 11 إلى 20 سنة	06	15%
أكثر من 20 سنة	16	40%
المجموع	40	100%

الجدول رقم (04)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

الشكل رقم (04) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية :



من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

تحليل النتائج :

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة المهنية لأفراد العينة المستهدفة كانت لفئة " أكثر من 20 سنة" بنسبة 40 % تلتها الفئة من العينة الذين تتراوح خبرتهم " من 06 إلى 10 سنوات " بنسبة 30% ثم تلتها الفئتين "من سنة إلى 05 سنوات" و "من 11 إلى 20 سنة " بنسبتين متساويتين ب 15% من مجموع العينة المستهدفة .

أ-3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي :

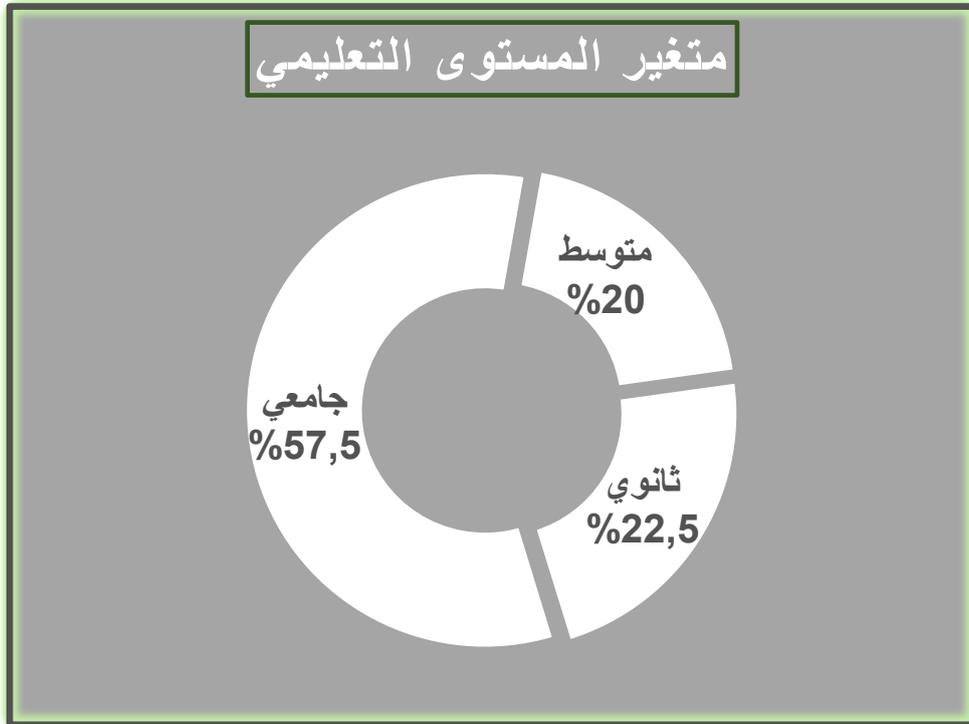
الجدول رقم (05) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي :

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	المستوى التعليمي
20 %	08	متوسط
22,5 %	09	ثانوي
57,5 %	23	جامعي
100 %	40	المجموع

الجدول رقم (05)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

الشكل رقم (05) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:



الشكل رقم (05)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

تحليل النتائج :

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن أكثرية أفراد العينة المستهدفة بنسبة 57,5% يملكون مستوى تعليمي "جامعي" تليها نسبة من العمال يملكون مستوى تعليمي " ثانوي " بنسبة 22,5 % وفي الأخير جاءت فئة من العمال بمستوى تعليمي " متوسط " بنسبة 20 % من مجموع أفراد العينة المستهدفة .

أ-4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير القسم الذي يعملون به :

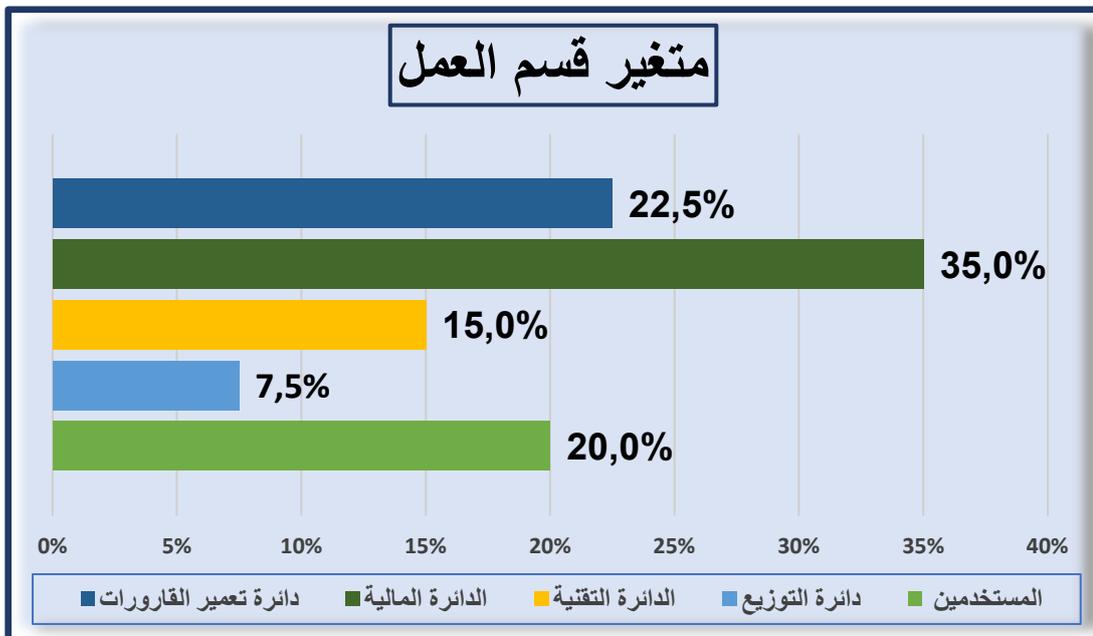
الجدول رقم (06) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير القسم الذي يعملون به :

القسم	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
المستخدمين	08	20%
دائرة التوزيع	03	7,5%
الدائرة التقنية	06	15%
الدائرة المالية	14	35%
دائرة تعمير القارورات	09	2,52%
المجموع	40	100%

الجدول رقم (06)

من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

- الشكل رقم (06) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير القسم :



- الشكل رقم (06)

من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

## تحليل النتائج :

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية لمتغير قسم العمل كانت للعمال الذين ينتمون إلى " الدائرة المالية " بنسبة 35% تلتها الفئة الذين ينتمون إلى " دائرة تعمير القارورات " بنسبة 22,5% ثم فئة " المستخدمين " بنسبة 20% وفي الأخير فئة العمال الذين ينتمون إلى " دائرة التوزيع " بنسبة 7,5% من مجموع أفراد العينة المستهدفة .

## 1- المتوسطات الحسابية لمتغيرات القسم الثاني :

- بعد تحليل متغيرات القسم الأول (البيانات الشخصية) ننتقل إلى تحليل بيانات إجابات القسم الثاني المقدمة من طرف أفراد العينة المستهدفة والذي يشمل محورين وهما :

المحور الأول " المؤشرات الخاصة بإدارة الموارد البشرية " و المحور الثاني " آليات تحسين الإنتاجية الإقتصادية " .

- استخدمنا في هذا المحور مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الاستبيان لتحليلها عن طريق حساب المتوسط الحسابي لكل متغير (فقرة) مع المتوسط الحسابي المرجح لكل مؤشر وكل محور مما يساعدنا على التعليق على نتائجها ومعرفة الاتجاه العام ( درجة الموافقة ) لها من حيث الموافقة , الحياد والغير موافقة.

الجدول (07) يمثل أوزان مقياس ليكرت الخماسي مع وصفها وشرحها :

الدرجات ( الوزن )	الإستجابة	الشرح
1	غير موافق بشدة	تعني أنني لاأوافق ( أعارض ) العبارة بشدة
2	غير موافق	تعني أنني لا أوافق (أعارض) العبارة
3	محايد	تعني أنه ليس لي رأي في ذلك
4	موافق	تعني أن العبارة صحيحة غالباً
5	موافق بشدة	تعني أن العبارة صحيحة دائماً

الجدول (07)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

- الجدول (08) يعبر عن علاقة المتوسطات الحسابية للفقرات مع الحكم على الاتجاه العام لها من حيث الموافقة , الحياد والغير موافقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي .

مقياس ليكرت الخماسي	الإستجابة	المجال (interval) المتوسط الحسابي	الاتجاه العام " درجة " (الموافقة / الغير موافقة )
1	غير موافق بشدة	[ 1,80 – 1,00 ]	الغير موافقة وبشدة
2	غير موافق	[ 2,60 – 1,80 ]	الغير موافقة
3	محايد	[ 3,40 – 2,60 ]	الحياد
4	موافق	[ 4,20 – 3,40 ]	الموافقة
5	موافق بشدة	[ 5,00 – 4,20 ]	الموافقة وبشدة

الجدول (08)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

### 3-1 المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( فقرات ) المحور الأول " المؤشرات الخاصة بإدارة الموارد

البشرية " :

قسمنا هذا المحور إلى أربع (04) مؤشرات كالاتي :

- المؤشر الأول : الإختيار والتعيين
- المؤشر الثاني : أثر نظام التدريب
- المؤشر الثالث : الأجور والحوافز
- المؤشر الرابع : تقييم الأداء

**3-1-1 المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( فقرات ) المؤشر الأول " الإختيار والتعيين " :**

الجدول (09) أدناه يمثل نتائج التكرارات والمتوسطات الحسابية لمتغيرات ( فقرات ) المؤشر الأول " الإختيار والتعيين " مع تحديد الإتجاه العام

الإتجاه العام	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشر الأول " الإختيار والتعيين "
الحياد	3,23	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م1_محور1: تعمل إدارة الموارد البشرية بكل الجهود الممكنة لتوظيف من هم ذوي كفاءة ومهارة عاليتين
		00	06	23	07	04	
الحياد	3,33	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م2_محور1 : العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك وخبرتك
		00	03	26	06	05	
الحياد	3,33	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م3_محور1: تلتزم إدارة الموارد البشرية بمعايير واضحة في الإختيار والتعيين
		00	03	26	06	05	

		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م4_محور1 : تضع إدارة الموارد البشرية مختصين للقيام بالمقابلات مع المتقدمين للتوظيفة
		00	01	19	10	10	
الموافقة	3,73						

الجدول (09)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المؤشر الأول وسمي المؤشر\_الأول " الإختيار والتعيين " والذي يجمع جميع متغيرات هذا المؤشر ( من م1\_محور1 إلى م4\_محور1) والذي يساعدنا في حساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المؤشر وجاءت النتائج في الجدول (10) :

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
	N	Moyenne	Ecart type
	عدد العينة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
" المؤشر_الأول الإختيار والتعيين "	40	3,4000	711170,
<b>N valide (liste)</b>	40		

الجدول (10)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

تحليل نتائج الجدولين (09) و (10) :

باستقراء الجدولين يتضح مايلي :

- المتغير م4\_محور1: "تضع إدارة الموارد البشرية مختصين للقيام بالمقابلات مع المتقدمين للوظيفة " جاء في الترتيب الأول من بين متغيرات المؤشر الأول بأعلى متوسط حسابي بقيمة 3,73 بحيث أكد العمال وبدرجة الموافقة على أن إدارة الموارد البشرية تضع مختصين للقيام بالمقابلات مع المتقدمين للوظيفة .
- عبر العمال عن إتجاه الحياد في أغلب متغيرات هذا المؤشر بحيث يرون بأن ليس لهم رأي فيما يخص تناسب العمل الذي يقومون به مع مؤهلاتهم والتزام إدارة الموارد البشرية بمعايير واضحة في الإختيار والتعيين وكذلك عمل هذه الأخيرة لتوظيف من هم ذوي كفاءة ومهارة عاليتين .
- جاء المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الأول بقيمة 3,400 وهي قيمة معبرة على درجة (إتجاه) الحياد بحيث لا يمتلك العمال رأي فيما يخص مؤشر الإختيار والتعيين .
- 0,71117 هي قيمة الإنحراف المعياري لهذا المؤشر .

## 1-2 المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( فقرات ) المؤشر الثاني " أثر نظام التدريب " :

" الجدول (11) أدناه يمثل نتائج التكرارات والمتوسطات الحسابية لمتغيرات (فقرات) المؤشر الثاني " أثر نظام التدريب " مع تحديد الإتجاه العام

الإتجاه العام	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشر الثاني : " أثر نظام التدريب "
الموافقة	4,05	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م5_محور1: تضع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفاطال برامج تدريبية بشكل دوري
		00	01	06	23	10	
الموافقة وبشدة	4,30	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م6_محور1 : ساهم التدريب الذي تحصلت عليه في تحسين أداءك للعمل
		00	01	01	23	15	
الموافقة	4,03	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م7_محور1: تراعي إدارة الموارد البشرية عمليات التدريب الأساليب العلمية الحديثة في البرامج التدريبية
		00	02	07	19	12	
الموافقة	4,18	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	

							م8_محور1 : تعتقد أن المعارف والمهارات التي اكتسبتها كافية لأداء عملي بنجاح
		00	00	05	23	12	

الجدول (11)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

وبنفس الطريقة السابقة قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المؤشر الثاني وسمي المؤشر الثاني " أثر نظام التدريب " والذي يجمع جميع متغيرات هذا المؤشر ( من م5\_محور1 إلى م8\_محور1) والذي يساعدنا في حساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المؤشر وجاءت النتائج في الجدول (12) :

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
	N	Moyenne	Ecart type
	عدد العينة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المؤشر_الثاني " أثر نظام التدريب "	40	4,1375	470100,
<b>N valide (liste)</b>	40		

الجدول (12)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

تحليل نتائج الجدولين (11) و (12) :

بإستقراء الجدولين يتضح مايلي :

- المتغير م6\_محور 1: " ساهم التدريب الذي تحصلت عليه في تحسين أداءك للعمل " جاء في الترتيب الأول من بين متغيرات المؤشر الثاني بأعلى متوسط حسابي بقيمة 4,30 بحيث أكد العمال وبدرجة الموافقة وبشدة على أن التدريب الذي تحصلوا عليه سابقا ساهم في تحسين أداءهم للعمل .
- عبرت العينة المستهدفة على إتجاه الموافقة في جميع متغيرات هذا المؤشر .
- جاء المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الثاني بقيمة 4,1375 وهي قيمة معبرة على درجة (إتجاه) الموافقة بحيث أكدت الفئة المستهدفة على نظام التدريب لا بد منه في إدارة الموارد البشرية من خلال وضع البرامج التدريبية مع مراعاة إحتواءها للأساليب العلمية الحديثة وبشكل دوري مما يساهم في إكتساب المعارف والمهارات حتى تتمكنهم من أداء عملهم بنجاح .
- 0,4701 هي قيمة الإنحراف المعياري لهذا المؤشر .

### 1-3 المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( فقرات ) المؤشر الثالث " الأجور والحوافز " :

" الجدول (13) أدناه يمثل نتائج التكرارات والمتوسطات الحسابية لمتغيرات (فقرات) المؤشر الثالث الأجور والحوافز " مع تحديد الإتجاه العام

الإتجاه	العام	المتوسط	الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشر الثالث : " الأجرور والحوافز "
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م9_محور1: تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع نظام للأجرور بما يتناسب مع ما تقومون به من أعمال
	الموافقة	3,48		00	08	14	09	09	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م10_محور1 : يصاحب زيادة الإنتاجية زيادة أجرور العاملين من خلال مكافئات المردودية الفردية والجماعية
	الموافقة	3,90		01	00	10	20	09	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م11_محور1: تتبع مؤسسة نافتال معايير وأسس يتم تحديد الأجرة على أساسها
	الحياذ	3,23		00	07	20	10	03	

		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
الموافقة	4,03	00	02	10	13	15	م12_محور1 : نظام الحوافز يهدف إلى إظهار القوى الكامنة لدى العمال وتوجيهها نحو خدمة الإنتاج
الموافقة	3,68	01	02	15	13	09	م13_محور1 : تقوم المؤسسة بتطبيق تسهيلات في الخدمات الإجتماعية كدعم وتشجيع

الجدول (13)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

وبنفس الطريقة قد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المؤشر الثالث وسمي المؤشر\_ الثالث " الأجر والحوافز " والذي يجمع جميع متغيرات هذا المؤشر ( من م9\_محور1 إلى م13\_محور1) والذي يساعدنا في حساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المؤشر وجاءت النتائج في الجدول (14) :

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
	N	Moyenne	Ecart type
	عدد العينة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المؤشر_الثالث " الأجرور والحوافز"	40	3,6600	716400,
N valide (liste)	40		

الجدول (14)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

تحليل نتائج الجدولين (13) و (14) :

باستقراء الجدولين يتضح مايلي :

- المتغير م<sub>12</sub>\_محور 1: " نظام الحوافز يهدف إلى إظهار القوى الكامنة لدى العمال وتوجيهها نحو خدمة الإنتاج "جاء في الترتيب الأول من بين متغيرات المؤشر الثالث بأعلى متوسط حسابي بقيمة 4,03 بحيث أكد العمال وبدرجة الموافقة على أن الوصول إلى خدمة الإنتاج يجب أن يكون عن طريق

وضع نظام للحوافز يهدف إلى إظهار القوى الكامنة لديهم .

- عبرت العينة المستهدفة على إتجاه الموافقة في أغلب متغيرات هذا المؤشر ماعدا في المتغير م<sub>11</sub>\_محور 1: " تتبع مؤسسة نافتال معايير وأسس يتم تحديد الأجرة على أساسها " حيث عبرت الفئة المستهدفة عن إتجاه الحياد فيه من خلال عدم إبراز رأيهم في إتباع شركتهم نافتال لمعايير وأسس يتم تحديد الأجرة على أساسها .

- جاء المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الثالث بقيمة **3,6600** وهي قيمة معبرة على درجة (إتجاه) الموافقة بحيث أكدت الفئة المستهدفة على أهمية نظام الأجور والحوافز والذي يساعد في تحقيق الإنتاجية والمردودية وأن هناك إرتباطا للأجر والحوافز بالإنتاجية .
- **0,7160** هي قيمة الإنحراف المعياري لهذا المؤشر .

### 3-1-4 المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( فقرات ) المؤشر الرابع " تقييم الأداء " :

الجدول (15) أدناه يمثل نتائج التكرارات والمتوسطات الحسابية لمتغيرات (فقرات) المؤشر الرابع " تقييم الأداء " مع تحديد الإتجاه العام

" تقييم الأداء " مع تحديد الإتجاه العام

الإتجاه العام	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشر الرابع : " تقييم الأداء "
الموافقة	4,03	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م14_محور1: النظام المتبع في تقييم الأداء نظام مناسب وناجح
		00	02	11	11	16	
الحياد	3,35	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م15_محور1 : نتائج تقييم الأداء المتبعة من طرف المؤسسة مرضية بالنسبة لك
		00	06	18	12	04	
الموافقة	3,83	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
		00	03	09	20	08	

							م16_ محور1: نظام التقييم المتبع في المؤسسة واضح المعايير
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
الموافقة	4,13	00	02	06	17	15	م17_ محور1 : يؤثر نظام تقييم الأداء على نظام الأجور

الجدول (15)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

وبنفس الطريقة قد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المؤشر الرابع وسمي المؤشر\_ الرابع " تقييم الاداء " والذي يجمع جميع متغيرات هذا المؤشر ( من م14\_ محور1 إلى م17\_ محور1) والذي يساعدنا في حساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المؤشر وجاءت النتائج في الجدول (16) :

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
	N	Moyenne	Ecart type
	عدد العينة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المؤشر_الرابع " تقييم الأداء"	40	3,8313	597500,
<b>N valide (liste)</b>	40		

الجدول (16)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

تحليل نتائج الجدولين (15) و (16) :

باستقراء الجدولين يتضح مايلي :

- المتغير م17\_محور 1 : " يؤثر نظام تقييم الأداء على نظام الأجور " جاء في الترتيب الأول من بين متغيرات المؤشر الرابع بأعلى متوسط حسابي بقيمة 4,13 بحيث أكد العمال وبدرجة الموافقة على أن نظام تقييم الأداء يؤثر على نظام الأجور.
- عبرت العينة المستهدفة على إتجاه الموافقة في أغلب متغيرات هذا المؤشر ماعدا في المتغير م15\_محور 1: " نتائج تقييم الأداء المتبعة من طرف المؤسسة مرضية بالنسبة لك " حيث عبرت الفئة المستهدفة عن إتجاه الحياد فيه من خلال عدم إبداء رأيها بخصوص رضاها عن تقييم الأداء المتبعة من طرف مؤسستهم من عدمه .
- جاء المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الثالث بقيمة 3,8313 وهي قيمة معبرة على درجة (إتجاه) الموافقة بحيث أكدت الفئة المستهدفة بداية على أن نظام تقييم الأداء المتبع في مؤسسة نافتال نظام مناسب وناجح وواضح المعايير وأنه يؤثر على نظام الأجور والحوافز.
- 0,59750 هي قيمة الانحراف المعياري لهذا المؤشر .
- 2-3 المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( فقرات ) المحور الثاني : " آليات تحسين الإنتاجية الإقتصادية " :
- الجدول (17) أدناه يمثل نتائج التكرارات والمتوسطات الحسابية لمتغيرات (فقرات) المحور الثاني " آليات تحسين الإنتاجية الإقتصادية " مع تحديد الإتجاه العام

الإتجاه العام	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشر الثاني : " أثر نظام التدريب "
الموافقة	4,05	العدد 00	العدد 01	العدد 06	العدد 23	العدد 10	إدارة م5_محور 1: تضع البشرية في مؤسسة الموارد

		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	تدريبية بشكل برامج نفاطال دوري
الموافقة وبشدة	4,30	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م6_محور1 : ساهم التدريب الذي تحصلت عليه في تحسين أداءك للعمل
		00	01	01	23	15	
الموافقة	4,03	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	إدارة م7_محور1: تراعي عمليات في البشرية الموارد التدريب الأساليب العلمية التدريبية الحديثة في البرامج
		00	02	07	19	12	
الموافقة	4,18	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م8_محور1 : تعتقد أن المعارف والمهارات التي اكتسبتها كافية لأداء عملك بنجاح
		00	00	05	23	12	

الجدول (17)

من اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

وبنفس الطريقة السابقة قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المؤشر الثاني وسمي المؤشر\_الثاني " أثر نظام التدريب " والذي يجمع جميع متغيرات هذا المؤشر ( من م5\_محور1 إلى م8\_محور1) والذي يساعدنا في حساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المؤشر وجاءت النتائج في الجدول (12) :

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
	N	Moyenne	Ecart type
	عدد العينة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المؤشر_الثاني " أثر نظام التدريب "	40	4,1375	470100,
N valide (liste)	40		

الجدول (18)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

تحليل نتائج الجدولين (17) و (18) :

باستقراء الجدولين يتضح مايلي :

- المتغير م6\_محور 1: " ساهم التدريب الذي تحصلت عليه في تحسين أداءك للعمل " جاء في الترتيب الأول من بين متغيرات المؤشر الثاني بأعلى متوسط حسابي بقيمة 4,30 بحيث أكد العمال وبدرجة الموافقة وبشدة على أن التدريب الذي تحصلوا عليه سابقا ساهم في تحسين أداءهم للعمل .
- عبرت العينة المستهدفة على إيجاب الموافقة في جميع متغيرات هذا المؤشر .
- جاء المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الثاني بقيمة 4,1375 وهي قيمة معبرة على درجة (إتجاه) الموافقة بحيث أكدت الفئة المستهدفة على نظام التدريب لا بد منه في إدارة الموارد البشرية من خلال وضع البرامج التدريبية مع مراعاة إحتوائها للأساليب العلمية الحديثة وبشكل دوري مما يساهم في إكتساب المعارف والمهارات حتى تتمكنهم من أداء عملهم بنجاح .
- 0,4701 هي قيمة الانحراف المعياري لهذا المؤشر .

**3-1-3 المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( فقرات ) المؤشر الثالث " الأجر والحوافر " :**

الجدول (13) أدناه يمثل نتائج التكرارات والمتوسطات الحسابية لمتغيرات (فقرات) المؤشر الثالث " الأجر والحوافر " مع تحديد الإتجاه العام

الإتجاه العام	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشر الثالث : " الأجر والحوافر "
الموافقة	3,48	العدد 00	العدد 08	العدد 14	العدد 09	العدد 09	إدارة م9_محور1: تقوم نظام بوضع البشرية الموارد للأجر بما يتناسب مع ما تقومون به من أعمال
الموافقة	3,90	العدد 01	العدد 00	العدد 10	العدد 20	العدد 09	م10_محور1 : يصاحب أجزور زيادة الإنتاجية زيادة العاملين من خلال مكافآت المردودية الفردية والجماعية
الحياد	3,23	العدد 00	العدد 07	العدد 20	العدد 10	العدد 03	م11_محور1: تتبع مؤسسة يتم وأسس نفعال معايير أساسها على الأجرة تحديد
الموافقة	4,03	العدد 00	العدد 02	العدد 10	العدد 13	العدد 15	الحوافر م12_محور1 : نظام القوى إظهار إلى يهدف

							العمال لدى الكامنة الإنتاج خدمة وتوجيهها نحو
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
الموافقة	3,68	01	02	15	13	09	م13_محور1 : تقوم تسهيلات في بتطبيق المؤسسة كدعم الخدمات الإجتماعية وتشجيع

الجدول (19)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

وبنفس الطريقة قد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المؤشر الثالث وسمي المؤشر\_ الثالث " الأجور والحوافز " والذي يجمع جميع متغيرات هذا المؤشر ( من م9\_محور1 إلى م13\_محور1) والذي يساعدنا في حساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المؤشر وجاءت النتائج في الجدول (14) :

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
	N	Moyenne	Ecart type
	عدد العينة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المؤشر_الثالث " الأجور والحوافز"	40	3,6600	716400,
<b>N valide (liste)</b>	40		

الجدول (20)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

تحليل نتائج الجدولين (19) و (20) :

باستقراء الجدولين يتضح مايلي :

- المتغير م<sub>12</sub> محور 1: " نظام الحوافز يهدف إلى إظهار القوى الكامنة لدى العمال وتوجيهها نحو خدمة الإنتاج " جاء في الترتيب الأول من بين متغيرات المؤشر الثالث بأعلى متوسط حسابي بقيمة 4,03 بحيث أكد العمال وبدرجة الموافقة على أن الوصول إلى خدمة الإنتاج يجب أن يكون عن طريق وضع نظام للحوافز يهدف إلى إظهار القوى الكامنة لديهم .
- عبرت العينة المستهدفة على إتجاه الموافقة في أغلب متغيرات هذا المؤشر ماعدا في المتغير م<sub>11</sub> محور 1: " تتبع مؤسسة نافتال معايير وأسس يتم تحديد الأجرة على أساسها " حيث عبرت الفئة المستهدفة عن إتجاه الحياد فيه من خلال عدم إبراز رأيهم في إتباع شركتهم نافتال لمعايير وأسس يتم تحديد الأجرة على أساسها .
- جاء المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الثالث بقيمة 3,6600 وهي قيمة معبرة على درجة (إتجاه) الموافقة بحيث أكدت الفئة المستهدفة على أهمية نظام الأجور والحوافز والذي يساعد في تحقيق الإنتاجية والمردودية وأن هناك إرتباطا للأجر والحافز بالإنتاجية .
- 0,7160 هي قيمة الإنحراف المعياري لهذا المؤشر .

3-1-4 المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( فقرات ) المؤشر الرابع " تقييم الأداء " :

الجدول (15) أدناه يمثل نتائج التكرارات والمتوسطات الحسابية لمتغيرات (فقرات) المؤشر الرابع " تقييم الأداء " مع تحديد الإتجاه العام

الإتجاه العام	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشر الرابع : " تقييم الأداء "
الموافقة	4,03	العدد 00	العدد 02	العدد 11	العدد 11	العدد 16	المتبع م14_محور1: النظام مناسب نظام الأداء تقييم في وناجح
الحياة	3,35	العدد 00	العدد 06	العدد 18	العدد 12	العدد 04	م15_محور1 : نتائج تقييم الأداء المتبعة من طرف المؤسسة مرضية بالنسبة لك
الموافقة	3,83	العدد 00	العدد 03	العدد 09	العدد 20	العدد 08	التقييم م16_محور1: نظام المؤسسة واضح في المتبع المعايير
الموافقة	4,13	العدد 00	العدد 02	العدد 06	العدد 17	العدد 15	نظام م17_محور1 : يؤثر الأجور نظام على تقييم الأداء

الجدول (21)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

وبنفس الطريقة قد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المؤشر الرابع وسمي المؤشر\_الرابع " تقييم الاداء " والذي يجمع جميع متغيرات هذا المؤشر ( من م14\_محور1 إلى م17\_محور1) والذي يساعدنا في حساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المؤشر وجاءت النتائج في الجدول (16) :

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
	N	Moyenne	Ecart type
	عدد العينة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المؤشر_الرابع " تقييم الأداء "	40	3,8313	597500,
N valide (liste)	40		

الجدول (22)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

تحليل نتائج الجدولين (15) و (16) :

باستقراء الجدولين يتضح مايلي :

- المتغير م17\_محور1 : " يؤثر نظام تقييم الأداء على نظام الأجور " جاء في الترتيب الأول من بين متغيرات المؤشر الرابع بأعلى متوسط حسابي بقيمة 4,13 بحيث أكد العمال وبدرجة الموافقة على أن نظام تقييم الأداء يؤثر على نظام الأجور.
- عبرت العينة المستهدفة على إتجاه الموافقة في أغلب متغيرات هذا المؤشر ماعدا في المتغير م15\_محور1: " نتائج تقييم الأداء المتبعة من طرف المؤسسة مرضية بالنسبة لك " حيث

عبرت الفئة المستهدفة عن إتجاه الحياد فيه من خلال عدم إبداء رأيها بخصوص رضاها عن تقييم الأداء المتبعة من طرف مؤسستهم من عدمه .

- جاء المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الثالث بقيمة **3,8313** وهي قيمة معبرة على درجة (إتجاه) الموافقة بحيث أكدت الفئة المستهدفة بداية على أن نظام تقييم الأداء المتبع في مؤسسة نافتال نظام مناسب وناجح وواضح المعايير وأنه يؤثر على نظام الأجور والحوافز.
- **0,59750** هي قيمة الانحراف المعياري لهذا المؤشر .

### 2-3 المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( فقرات ) المحور الثاني : " آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية :

الجدول (17) أدناه يمثل نتائج التكرارات والمتوسطات الحسابية لمتغيرات ( فقرات) المحور الثاني " آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية " مع تحديد الإتجاه العام

الإتجاه العام	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثاني " آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية "
الموافقة	4,10	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	الكفاء م18_ محور 2 : الاستخدام إنتاجية تحسين في يساهم البشرية للموارد المؤسسة
		00	01	05	23	11	
الموافقة	4,20	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	الموارد إدارة م19_ محور 2 : تشارك التنظيمية الجهود في بفعالية البشرية إنتاجية المؤسسة لتحسين
		00	02	05	16	17	
الموافقة	3,55	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	الموارد خبراء م20_ محور 2: يشارك البرامج تصميم إعداد في بفعالية البشرية مستوى على الإنتاجية الخاصة بتحسين المؤسسة
		00	05	14	15	06	
الموافقة	4,20	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
		00	01	03	23	13	

							المستمرة م21_محور2 : الإضافات البشرية الموارد من الجديدة العلمية للمعارف الإنتاجية في مستمر إلى ارتفاع يؤدي
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	البشرية الموارد إدارة م22_محور2 : تقوم قدرات بين التوافق لتحقيق العمل على أهدافها لتحقيق واحتياجات المؤسسة الفرد
الحياد	4,28	00	00	08	13	19	

الجدول (23)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

وبنفس الطريقة السابقة قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المحور الثاني وسمي المحور\_الثاني " آليات تحسين الإنتاجية الإقتصادية " والذي يجمع جميع متغيرات هذا المحور ( من م18\_محور2 إلى م22\_محور2) والذي يساعدنا في حساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور وجاءت النتائج في الجدول (18) :

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
	N	Moyenne	Ecart type
	عدد العينة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المحور_الثاني " آليات تحسين الإنتاجية الإقتصادية "	40	4,0650	551710,
<b>N valide (liste)</b>	<b>40</b>		

الجدول (24)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

تحليل نتائج الجدولين (17) و (18) :

باستقراء الجدولين يتضح مايلي :

- المتغير م22\_محور2: " تقوم إدارة الموارد البشرية على العمل لتحقيق التوافق بين قدرات الفرد واحتياجات المؤسسة لتحقيق أهدافها " جاء في الترتيب الأول من بين متغيرات المحور الثاني بأعلى متوسط حسابي بقيمة 4,28 بحيث أكد العمال وبدرجة الموافقة على أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التي يعملون بها تقوم بالعمل لتحقيق التوافق بين قدرات الفرد واحتياجاتها لتحقيق أهدافها.
- عبرت العينة المستهدفة على اتجاه الموافقة في كل متغيرات المحور الثاني .
- جاء المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الثاني بقيمة 4,0650 وهي قيمة معبرة على درجة (اتجاه) الموافقة بحيث يرى العمال أن تحسين الإنتاجية الاقتصادية يمر عبر الاستخدام الكفء للمورد البشري وأيضاً بالمشاركة بفعالية لإدارة الموارد البشرية في الجهود التنظيمية وبمشاركة الخبراء في إعداد تصاميم للبرامج الخاصة بتحسين الإنتاجية وأيضاً باكتساب المعارف العلمية الجديدة مما يؤدي إلى ارتفاع مستمر في الإنتاجية الاقتصادية .
- 0,55171 هي قيمة الانحراف المعياري لهذا المحور الثاني .

4- معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات " معامل بيرسون Pearson "

1-4 معامل الارتباط بيرسون :

بعد دراسة وتحليل المتوسطات ودرجات الموافقة تنتقل إلى اختبار الفرضيات وذلك للكشف عن نوعية العلاقة ودرجة الارتباط بين المتغيرين , وسنستعمل في ذلك معامل الارتباط بيرسون .

- سنقوم باختبار علاقة التأثير بين متغيرات المحور الأول " المؤشرات الخاصة بإدارة الموارد البشرية " أي **المتغيرات المستقلة** مع متغيرات المحور الثاني أي **المتغير التابع** " آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية " وبالتالي هناك فرضية صفرية وفرضية بديلة .

4-1-1 الفرضية الفرعية الأولى : الإختيار والتعيين و آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية

• **الفرضية الصفرية (H0):** لا توجد علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع ( الإختيار والتعيين و آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية )

• **الفرضية البديلة (H1):** توجد علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع ( الإختيار والتعيين و آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية )

الجدول (19) يوضح الارتباط (Corrélation-Bivariée) بين الإختيار والتعيين و آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية عن طريق معامل بيرسون

الإنتاجية الاقتصادية عن طريق معامل بيرسون

<b>Corrélations</b>			
الإرتباط عن طريق معامل بيرسون			
		المؤشر_الأول : الإختيار والتعيين	المحور_الثاني " آليات تحسين الإنتاجية الإقتصادية "
المؤشر_الأول : الإختيار والتعيين	<b>Corrélation de Pearson</b>	1	,275
	<b>Sig. (bilatérale)</b> الدلالة الإحصائية	/	,086
	<b>N</b>	40	40
المحور_الثاني " آليات تحسين الإنتاجية الإقتصادية "	<b>Corrélation de Pearson</b>	,275	1
	<b>Sig. (bilatérale)</b> الدلالة الإحصائية	,086	/
	<b>N</b>	40	40

جدول رقم 25

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

تحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

- يتضح لنا من نتائج الجدول (19) أن معامل الارتباط يساوي 0,275 وهو ما يعني أن هناك ارتباط ضعيف بين الإختيار والتعيين و آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية.
- وبما أن مستوى الدلالة Sig هو 0,086 وهو أكبر من 0,01 ، اذن نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 أي حسب النتائج لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المؤشر الأول ( الإختيار والتعيين) وبين المحور الثاني آليات ( تحسين الإنتاجية الاقتصادية) .

4-1-2 الفرضية الفرعية الثانية : أثر نظام التدريب و آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية

- **الفرضية الصفرية (H0) :** لا توجد علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (أثر نظام التدريب و آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية )
- **الفرضية البديلة (H1) :** توجد علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع ( أثر نظام التدريب و آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية )

الجدول (20) يوضح الارتباط (Corrélation-Bivariée) بين أثر نظام التدريب و آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية عن طريق معامل بيرسون

Corrélations			
الإرتباط عن طريق معامل بيرسون			
		المؤشر_الثاني : أثر نظام التدريب_	المحور_الثاني " آليات تحسين الإنتاجية الإقتصادية "
المؤشر_الثاني : أثر نظام التدريب_	Corrélation de Pearson	1	,553**
	Sig. (bilatérale) الدلالة الإحصائية	/	,000
	N	40	40

المحور_الثاني " آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية "	Corrélation de Pearson	,553**	1
	Sig. (bilatérale) الدلالة الإحصائية	,000	/
	N	40	40
** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).			

الجدول (26)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

\*\* هذه العلامة تدل على أن القيمة دالة إحصائياً عند النسبة 1% (أي وجود علاقة طردية جدا )

### تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

- يتضح لنا من نتائج الجدول (20) أن معامل الارتباط يساوي **0,553** وهو ما يعني أن هناك ارتباط متوسط وطردي بين : أثر نظام التدريب و آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية.
- وبما أن مستوى الدلالة **Sig** هو **0,000** وهو أقل من **0,01** ، اذن نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المؤشر الثاني (أثر نظام التدريب ) وبين المحور الثاني آليات ( تحسين الإنتاجية الاقتصادية) .

### 4-1-3 الفرضية الفرعية الثالثة : الأجر والحوافز و آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية

- **الفرضية الصفرية ( $H_0$ )** : لا توجد علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (الأجر والحوافز و آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية )
- **الفرضية البديلة ( $H_1$ )** : توجد علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع ( الأجر والحوافز و آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية )

الجدول (21) يوضح الارتباط (Corrélation-Bivariée) بين الأجر والحوافز و آليات تحسين

الإنتاجية الاقتصادية عن طريق معامل بيرسون

<b>Corrélations</b>			
الإرتباط عن طريق معامل بيرسون			
		المؤشر_الثالث : الأجر والحوافز_	المحور_الثاني " آليات تحسين الإنتاجية الإقتصادية "
المؤشر_الثالث : الأجر والحوافز_	Corrélacion de Pearson	1	,553**
	Sig. (bilatérale) الدلالة الإحصائية	/	,000
	N	40	40
المحور_الثاني " آليات تحسين الإنتاجية الإقتصادية "	Corrélacion de Pearson	,553**	1
	Sig. (bilatérale) الدلالة الإحصائية	,000	/
	N	40	40

**\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).**

جدول رقم 27

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

### تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

- يتضح لنا من نتائج الجدول (21) أن معامل الارتباط يساوي **0,553** وهو ما يعني أن هناك ارتباط متوسط وطردي بين : نظام الأجر والحوافز و آليات تحسين الإنتاجية الإقتصادية.
- وبما أن مستوى الدلالة **Sig** هو **0,000** وهو أقل من **0,01** ، اذن نرفض الفرضية الصفرية **H0** ونقبل الفرضية البديلة **H1** أي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المؤشر الثالث (الأجر والحوافز) وبين المحور الثاني آليات ( تحسين الإنتاجية الإقتصادية) .

4-1-4 الفرضية الفرعية الرابعة : تقييم الأداء و آليات تحسين الإنتاجية الإقتصادية

- **الفرضية الصفرية (H0)** : لا توجد علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (تقييم الأداء و آليات تحسين الإنتاجية الإقتصادية )
- **الفرضية البديلة (H1)** : توجد علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (تقييم الأداء و آليات تحسين الإنتاجية الإقتصادية )

الجدول (22) يوضح الارتباط (Corrélation-Bivariée) بين تقييم الأداء و آليات تحسين الإنتاجية الإقتصادية عن طريق معامل بيرسون

<b>Corrélations</b>			
الإرتباط عن طريق معامل بيرسون			
		المؤشر_الرابع: تقييم الأداء	المحور_الثاني " آليات تحسين الإنتاجية الإقتصادية "
المؤشر_الرابع: تقييم الأداء	<b>Corrélation de Pearson</b>	1	,750**
	<b>Sig. (bilatérale)</b> الدلالة الإحصائية	/	,000
	<b>N</b>	40	40
المحور_الثاني " آليات تحسين الإنتاجية الإقتصادية "	<b>Corrélation de Pearson</b>	,750**	1
	<b>Sig. (bilatérale)</b> الدلالة الإحصائية	,000	/
	<b>N</b>	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الجدول (28)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

تحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

- يتضح لنا من نتائج الجدول (22) أن معامل الارتباط يساوي **0,750** وهو ما يعني أن هناك ارتباط قوي وطردي بين : تقييم الأداء و آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية.
- مستوى الدلالة **Sig** هو **0,000** وهو أقل من **0,01** ، اذن نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين المؤشر الرابع (تقييم الأداء) وبين المحور الثاني (آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية) .

2- معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد و معامل الانحدار الخطي المتعدد " Regressions "

إختبار الانحدار المتعدد هو تحليل يستعمل للتنبؤ بقيمة متغير تابع من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة .

- إذن سنقوم بإختبار معامل الإنحدار للمتغيرات المستقلة (الإختيار والتعيين, أثر نظام التدريب, الأجور والحوافز, تقييم الأداء) وتأثيرها على المتغير التابع (آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية) من خلال الفرضيتين التاليتين :

\* الفرضية الصفرية : الإنحدار غير معنوي بين المتغيرات أي لا يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

\* الفرضية البديلة : الإنحدار معنوي بين المتغيرات أي يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.  
سنبدأ بنتائج الارتباط الثنائي ومعامل التحديد ثم ننتقل إلى نتائج معامل الانحدار الخطي المتعدد.

5-1 معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد :

الجدول (23) يمثل إدخال جميع المؤشرات الأربعة المكونة للمحور الأول

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المؤشر_الأول : الإختيار والتعيين المؤشر_الثاني : أثر نظام التدريب المؤشر_الثالث : الأجور والحوافز المؤشر_الرابع : تقييم الأداء	.	<b>Introduire</b>
<b>Variable dépendante :</b> a. المحور الثاني : آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية			
<b>b. Toutes les variables demandées ont été introduites.</b>			

الجدول (29)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

الجدول (24) يمثل معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
	معامل الارتباط الثنائي	معامل التحديد		
1	<sup>a</sup> 766,	587,	540,	37419,
<b>a-Prédicteurs : (Constante) :</b>				
المؤشر_الأول : الإختيار والتعيين				
المؤشر_الثاني : أثر نظام التدريب				
المؤشر_الثالث : الأجور والحوافز				
المؤشر_الرابع : تقييم الأداء				
<b>b. Variable dépendante :</b> المحور الثاني : آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية				

الجدول (30)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

تحليل نتائج الجدول (24) :

يوضح الجدول (23) معامل الارتباط الشائبي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والتي بلغت قيمة **0,766** وهي قيمة معبرة على إرتباط ( علاقة ) قوي بقيمة معامل تحديد **0,587** أي أن **58,7%** من التغير الحاصل في تحسين الإنتاجية الاقتصادية يعود إلى عوامل المتغيرات المستقلة (الإختيار والتعيين, أثر نظام التدريب, الأجور والحوافز, تقييم الأداء).

**2-5 معامل الانحدار الخطي وجدول معاملات الانحدار " Coefficients " :**

الجدول (25) يمثل نتائج تحليل أنوفا ( Anova ) لإختبار معنوية الإنحدار

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,970	4	1,743	12,445	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	4,901	35	,140		
	Total	11,871	39			
a. Variable dépendante : المحور الثاني : آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية :						
b-Prédicteurs : (Constante) :						
أثر نظام التدريب , المؤشر_الثالث : الأجور والحوافز, المؤشر_الثاني : المؤشر_الأول : الإختيار والتعيين ,						
المؤشر_الرابع : تقييم الأداء						

الجدول (31)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

تحليل جدول الأنوفا (Anova) :

أظهرت نتائج الإنحدار من خلال الجدول (25) الدلالة Sig هي 0,000 وهي أقل من 1 % وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهو أن الإنحدار معنوي وبالتالي يوجد تأثير من المتغيرات المستقلة (الإختيار والتعيين, أثر نظام التدريب, الأجور والحوافز, تقييم الأداء) على المتغير التابع ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية) من خلال هذه المتغيرات المستقلة .

الجدول (26) يمثل جدول معاملات الانحدار والذي من خلاله نستطيع كتابة معادلة الانحدار

"Coefficients معاملات الانحدار"					
الإختبارات الاحصائية	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية		الإختبارات الاحصائية
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B معامل بيتا	Erreur standard الخطا المعياري	Bêta معامل بيتا	T قيمة إختبار	VIF
(Constante)	0,765	0,596	/	4,284	/
الإختيار الأول :_ المؤشر والتعيين	0,071	0,098	0,092	0,729	1,355
أثر نظام الثاني :_ المؤشر التدريب	0,226	0,165	0,192	1,367	1,677

الأجور الثالث :_المؤشر والحوافز	-0,094	0,142	-0,123	-0,663	2,900
تقييم الاداء الرابع :_المؤشر	0 ,645	0,161	0,698	3,996	2,587
<b>a. Variable dépendante :</b> المحور الثاني : آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية :					

## الجدول (32)

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS الطبعة رقم 24 .

## تحليل نتائج الجدول (26) :

نتائج الجدول (26) توضح معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري وقيمة إختبار T وقيمة معاملات التضخم التباين VIF والتي تبين عدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات حيث كانت معاملات التضخم VIF أقل من القيمة 03. ومن خلال نتائج الجدول (26) يمكننا كتابة معادلة الانحدار المتعدد كالاتي :

$$Y=0,765+[(0,071*X_1)+(0,226*X_2)+(-0,094*X_3)+(0,645*X_4)]$$

بحيث :

**Y** : تمثل آليات تحسين الإنتاجية الاقتصادية

**0,765** : يمثل الثابت ( Constant ) وهو يمثل قيمة تحسين الإنتاجية الاقتصادية ( المتغير التابع ) في حالة إنعدام قيم المؤشرات الأربعة (الإختيار والتعيين, أثر نظام التدريب, الأجور والحوافز, تقييم الأداء) أي المتغيرات المستقلة .

0,071 و 0,226 و -0,094 و 0,645 : هذه القيم تمثل معاملات الانحدار B للمؤشرات الأربعة (الإختيار والتعيين, أثر نظام التدريب, الأجور والحوافز, تقييم الأداء)

$X_1$  : الإختيار والتعيين

$X_2$  : أثر نظام التدريب

$X_3$  : الأجور والحوافز

$X_4$  : تقييم الأداء

خلاصة عامة :

من خلال ما تم معالجته في هذا الفصل وتحليل البيانات من خلال التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية وهذا من خلال الإستهيبان الذي قمنا به والذي كان موجه لعمال مؤسسة نافتال بولاية سعيدة، حيث بينت نتائج التحليل الاحصائي صحة فرضيات الدراسة بوجود علاقة قوية وطردية ذات أثر معنوي بين جل المؤشرات المحور الأول (أثر نظام التدريب، الأجور والحوافز، تقييم الأداء) و تحسين الإنتاجية الاقتصادية، وأظهرت نتائج الإنحدار الخطي المتعدد أن نموذج الإنحدار معنوي وذلك من خلال قيمة ( F البالغة 12,445 بدلالة 0,000 أصغر من مستوى المعنوية (0,01) ، وتفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة تؤثر بنسبة 58,7% من التباين الحاصل في تحسين الإنتاجية الاقتصادية وذلك بالنظر إلى معامل التحديد ( $R^2$ ) كما بينت أن أهم عامل في التأثير على تحسين الإنتاجية الاقتصادية هو تقييم الأداء ( المؤشر الرابع ) بمعامل إنحدار Beta بلغ 0,645 في نتائج الانحدار الخطي المتعدد يليه عامل أثر نظام التدريب ( المؤشر الثاني ) بمعامل Beta بقيمة 0,226 ثم عامل الإختيار والتعيين ( المؤشر الأول ) بمعامل إنحدار Beta بقيمة 0,071 في حين جاء معامل الانحدار للمؤشر الثالث ( الأجور والحوافز ) سالبا بقيمة -0,094 وهو انحدار غير معنوي بحيث جاءت هذه النتيجة معبرة على انه لايمكن التنبؤ على تحسين الإنتاجية الاقتصادية بالاعتماد على عامل الأجور والحوافز .

وفي الأخير يمكن القول من خلال ما تحصلنا عليه من نتائج بأن لإدارة الموارد البشرية دور جوهري في تحسين الإنتاجية الاقتصادية للمؤسسة من خلال ضرورة الاعتماد على فعالية أنظمة الإختيار التعيين للموارد البشرية وكيفية تدريبها وتطوير كفاءاتها ومهاراتها بتبني نظام تدريبي متطور وبشكل دوري وأيضا عن طريق وضع نظام عادل للأجور والحوافز وعن طريق التقييم المستمر للأداء الوظيفي مما يساهم في إبراز النقائص قصد تطوير هذه الموارد البشرية والتي تعتبر من أهم موارد المؤسسة .

في سياق هذه الرحلة العلمية المتواضعة نختم موضوعنا هذا بعرض النتائج التي تم التوصل إليها، وتقديم بعض الاقتراحات و التوصيات التي نراها ضرورية فيما يخص اثر إدارة الموارد البشرية في إنتاجية المؤسسة:

1. إن الإنتاجية عموما هي نسبة الانتاج إلى المستخدم من عناصر الإنتاج، ويتضح من خلال هذا أن الإنتاجية تستخدم للتعبير عن اتجاهين، الأول كمؤشر لتقييم الاداء العام للمؤسسة والذي يعكس درجة استثمار المؤسسة لمواردها المتاحة وهذا ما يعبر عنه بالإنتاجية الإجمالية لعناصر الإنتاج، والثاني كمؤشر لقياس أداء أحد عناصر الإنتاج داخل المؤسسة وقياس درجة استثماره وهو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية لعنصر الإنتاج. فهي محصلة لتفاعل عوامل عديدة داخلية و خارجية فهي عبارة عن هيكل معقد من العلاقات الإنتاجية بين الموارد المتاحة بالمؤسسة و المحيط الخارجي. تعتبر الموارد البشرية بالمؤسسات تمثل جوهر العملية او النشاط الإنتاجي، وتشتد الحاجة الى هاته الموارد لرسم الخطط و الاستراتيجيات و اتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي الى نجاح المؤسسة و تحقيق النمو و الأهداف و الاستراتيجيات و ضمان الاستمرارية. فهي تساهم مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة و المترابطة و التي تهدف الى ترشيد استغلال الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء و رضى و سلوك الافراد و التي تعتبر المتغيرات الضمنية للعنصر البشري المؤثر على الإنتاجية و بالتالي فاعن استهداف تأثير على هاته المكونات يؤدي الى تحسين الإنتاجية.

2. اما في الفصل التطبيقي تطرقنا الى دراسة ميدانية في مؤسسة نافطال بمدينة سعيدة، بحيث تم التعرف على المؤسسة و هيكلها التنظيمي بالإضافة قمنا بتوزيع استبيان على موظفي المؤسسة يتكون من جزئين الأول اشتمل على أربعة محاور تتعلق بإدارة الموارد البشرية (الاختبار و التعيين، التدريب، الأجور و الحوافز، تقييم الأداء). اما الجزء الثاني فتعلق بتحسين الإنتاجية و قد اشتمل على محور واحد، و قد تم معالجة الاستبيان بواسطة الاحصائي spss و عليه ستقوم بعرض النتائج المرتبطة باختبار الفرضيات و الاستنتاجات على النحو التالي:

- ✓ الفرضية الرئيسية الأولى: إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات من خلال قيامها بمجموعة من الأساليب العلمية والتي تهدف إلى ترشيد استغلال عنصر العمل وتطوير أداء الموارد البشرية المتاحة.
- ✓ الفرضية الثانية : تعتبر الموارد البشرية المحدد الأساسي للإنتاجية ضمن متغيرات أو عوامل متكاملة عديدة تؤدي إلى تحقيق زيادة في الإنتاجية فتحققت لوجود علاقة ارتباط بين نظام التدريب و تحسين الإنتاجية.
- ✓ الفرضية الثالثة: التحسن في الإنتاجية يتزامن معه تحسن في مستويات الأداء و الأجور فتحققت لوجود علاقة طردية بينهما.
- ✓ اما فيما يخص المتغيرات الشخصية كالجنس و السن فلا يوجد تأثير اما بالنسبة للخبرة المهنية فيوجد تأثير على الإنتاجية .

و عليه من اجل تحسين الإنتاجية المرغوبة يجب الاهتمام بالمورد البشري كونه العامل الرئيسي للمؤسسة، بالتالي إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة تدريب، وتحفيز، وإتصال وتقييم أداء، ووضع خطط، وتنفيذ برامج، بالإضافة ضرورة اهتمام المؤسسات الإقتصادية بالرأس المال الفكري ممثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية، والتنظيمية، والإبداعية، الإبتكارية التي تمكن المؤسسة من انتاج الأفكار الجديدة، التي تسمح باغتنام نقاط القوة الداخلية واقتناص الفرص المتاحة في البيئة التنافسية، مع التعامل مع الافراد كعينات غير متماثلة بسبب تباين قدراتهم على خلق القيمة.

# قائمة المراجع



**أولا :باللغة العربية:**

**• كتب:**

- 1- عادل جودة. غسان قلعاوي: الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر، 1972.
- 2- عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن: إدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1991.
- 3- أحمد رشاد موسى: اقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، القاهرة 1970.
- 4- أحمد رشاد موسى: اقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، القاهرة 1970.
- 5- وجيه عبد الرسول العلي: الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة، بيروت، 1982.
- 6- محمد توفيق ماضي: إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، 1999.
- 7- محمد صالح الحناوي وآخرون: مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 8- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب، القاهرة، مصر، 1981.
- 9- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، جامعة الإسكندرية، 2001.
- 10- راوية حسن، علي عبد الهادي مسلم «إدارة الموارد البشرية»، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2007.
- 11- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- 12- اصردادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

**• رسائل و اطروحات جامعية:**

- 1- بنية عمر، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، المعهد الوطني للتخطيط و الإحصاء INPS، سنة 2006.
- 2- عبد الرحمان بن عنتر: نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة على التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) جامعة الجزائر، 2004.
- 3- رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف، سنة 2014.

4- بوجعلادة الياس ،تفعليل الموارء البشرية و اءره في ءءسين الأءاء الاقءصاءي ،السنة الءانية ما ءيسءر اقءصاء و ءسيير مؤسسه ، ءامعه 20اءوء 1955، 2006.

• مءلاء و ملءقياء علميه:

1- عبء الرءمان بن عنءر: ءور الإءارة الإستراءءءءءه في ءنميه الموارء البشرية، ءقريير مءءم للمؤءمر العرءبي الءالء في الإءارة الءي عءءه المنءمة العرءبيه للءنميه الإءارية (بيروء: المؤءمر، 201).

ءانيا :بالءة الأءنبيه:

2- François Schaller: Essai critique sur la notion de productivité, geneve 1966, p16.

# الملاحق



Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	22

		جنس المحيب على الإستبيان	الخبرة المهنية	المستوى التعليمي	القسم الذي تعملون فيه
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,43	2,80	2,38	3,33
Mode		1	4	3	4
Ecart type		,501	1,137	,807	1,439

م1_ تعمل إدارة الموارد البشرية بكل الجهود الممكنة لتوظيف من هم ذوي كفاءة ومهارة عاليتين	م2- العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك وخبرتك	م3- تلتزم إدارة الموارد البشرية بمعايير واضحة في الاختيار والتعيين	م4- تضع إدارة الموارد البشرية مختصين للقيام بالمقابلات مع المتقدمين للوظيفة
40	40	40	40
0	0	0	0
3,23	3,33	3,33	3,73
3	3	3	3
,832	,797	,797	,877

م5-تضع إدارة الموارد البشرية في دورى	م6- ساهم التدريب الذي تحصلت عليه في تحسين أداءك للعمل	م7- تراعى إدارة الموارد البشرية فى عمليات التدريب الأساليب العلمية الحديثة فى البرامج التدريبية	م8- تعتقد أن المعارف والمهارات التي اكتسبتها كافية لأداء عملك بنجاح
40	40	40	40
0	0	0	0
4,05	4,30	4,03	4,18
4	4	4	4
,714	,648	,832	,636

م9-تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع نظام للأجور بما يتناسب مع ما تقومون به من أعمال	م10-يصاحب زيادة الإنتاجية زيادة المردودية الفردية والجماعية	م11- تتبع مؤسسة نفضال معايير وأسس يتم تحديد الأجرة على أساسها	م12- نظام الحوافز يهدف إلى إظهار القوى الكامنة لدى العمال وتوجيهها نحو خدمة الإنتاج
40	40	40	40
0	0	0	0
3,48	3,90	3,23	4,03
3	4	3	5
1,062	,841	,832	,920

م13- تقوم المؤسسة بتطبيق تسهيلات فى الخدمات الإجتماعية كدعم وتشجيع	م14- النظام المتبع فى تقييم الأداء نظام مناسب وناجح	م15- نتائج تقييم الأداء المتبعة من طرف المؤسسة مرضية بالنسبة لك	م16- نظام التقييم المتبع فى المؤسسة واضح المعايير
40	40	40	40
0	0	0	0
3,68	4,03	3,35	3,83
3	5	3	4
,971	,947	,864	,844

م17- يؤثر نظام	م18- الاستخدام الكفء للموارد البشرية يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة	م19- تشارك إدارة الموارد البشرية بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين إنتاجية المؤسسة	م20- يشارك خبراء الموارد البشرية بفعالية في إعداد تصميم البرامج الخاصة بتحسين الإنتاجية على مستوى المؤسسة	م21- الإضافات المستمرة للمعارف العلمية الجديدة من الموارد البشرية يؤدي إلى ارتفاع مستمر في الإنتاجية	م22- تقوم إدارة الموارد البشرية على العمل لتحقيق التوافق بين قدرات الفرد واحتياجات المؤسسة لتحقيق أهدافها
40	40	40	40	40	40
0	0	0	0	0	0
4,13	4,10	4,20	3,55	4,20	4,28
4	4	5	4	4	5
,853	,709	,853	,904	,687	,784

### جنس المجيب على الاستبيان

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	23	57,5	57,5	57,5
	أنثى	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من سنة إلى 05 سنوات	6	15,0	15,0	15,0
	من 06 إلى 10 سنوات	12	30,0	30,0	45,0
	من 11 إلى 20 سنة	6	15,0	15,0	60,0
	أكثر من 20 سنة	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	8	20,0	20,0	20,0
	ثانوي	9	22,5	22,5	42,5
	جامعي	23	57,5	57,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

القسم الذي تعملون فيه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	المستخدمين	8	20,0	20,0	20,0
	دائرة التوزيع	3	7,5	7,5	27,5
	الدائرة التقنية	6	15,0	15,0	42,5
	الدائرة المالية	14	35,0	35,0	77,5
	دائرة تعميم القارورات	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م1\_ تعمل إدارة الموارد البشرية بكل الجهود الممكنة لتوظيف من هم ذوي كفاءة ومهارة عاليتين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	15,0	15,0	15,0
	محايد	23	57,5	57,5	72,5
	موافق	7	17,5	17,5	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م2- العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك وخبرتك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	7,5	7,5	7,5
	محايد	26	65,0	65,0	72,5
	موافق	6	15,0	15,0	87,5
	موافق بشدة	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م3- تلتزم إدارة الموارد البشرية بمعايير واضحة في الإختيار والتعيين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	7,5	7,5	7,5
	محايد	26	65,0	65,0	72,5
	موافق	6	15,0	15,0	87,5
	موافق بشدة	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م4- تضع إدارة الموارد البشرية مختصين للقيام بالمقابلات مع المتقدمين للوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	19	47,5	47,5	50,0
	موافق	10	25,0	25,0	75,0
	موافق بشدة	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م5- تضع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفضال برامج تدريبية بشكل دوري

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	6	15,0	15,0	17,5
	موافق	23	57,5	57,5	75,0
	موافق بشدة	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م6- ساهم التدريب الذي تحصلت عليه في تحسين أداءك للعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	1	2,5	2,5	5,0
	موافق	23	57,5	57,5	62,5
	موافق بشدة	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م7- تراعي إدارة الموارد البشرية في عمليات التدريب الأساليب العلمية الحديثة في البرامج التدريبية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	7	17,5	17,5	22,5
	موافق	19	47,5	47,5	70,0
	موافق بشدة	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م8- تعتقد أن المعارف والمهارات التي اكتسبتها كافية لأداء عملك بنجاح

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	12,5	12,5	12,5
	موافق	23	57,5	57,5	70,0
	موافق بشدة	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م9-تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع نظام للأجور بما يتناسب مع ما تقومون به من أعمال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	20,0	20,0	20,0
	محايد	14	35,0	35,0	55,0
	موافق	9	22,5	22,5	77,5
	موافق بشدة	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م10-يصاحب زيادة الإنتاجية زيادة أجور العاملين من خلال مكافئات المردودية الفردية والجماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	10	25,0	25,0	27,5
	موافق	20	50,0	50,0	77,5
	موافق بشدة	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م11- تتبع مؤسسة نفضال معايير وأسس يتم تحديد الأجرة على أساسها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	17,5	17,5	17,5
	محايد	20	50,0	50,0	67,5
	موافق	10	25,0	25,0	92,5
	موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م12- نظام الحوافز يهدف إلى إظهار القوى الكامنة لدى العمال وتوجيهها نحو خدمة الإنتاج

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	10	25,0	25,0	30,0
	موافق	13	32,5	32,5	62,5
	موافق بشدة	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م13- تقوم المؤسسة بتطبيق تسهيلات في الخدمات الإجتماعية كدعم وتشجيع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	2	5,0	5,0	7,5
	محايد	15	37,5	37,5	45,0
	موافق	13	32,5	32,5	77,5
	موافق بشدة	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م14- النظام المتبع في تقييم الأداء نظام مناسب وناجح

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	11	27,5	27,5	32,5
	موافق	11	27,5	27,5	60,0
	موافق بشدة	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م15- نتائج تقييم الأداء المتبعة من طرف المؤسسة مرضية بالنسبة لك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	15,0	15,0	15,0
	محايد	18	45,0	45,0	60,0
	موافق	12	30,0	30,0	90,0
	موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م16- نظام التقييم المتبع في المؤسسة واضح المعايير

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	7,5	7,5	7,5
	محايد	9	22,5	22,5	30,0
	موافق	20	50,0	50,0	80,0
	موافق بشدة	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م17- يؤثر نظام تقييم الأداء على نظام الأجور

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	6	15,0	15,0	20,0
	موافق	17	42,5	42,5	62,5
	موافق بشدة	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م18- الاستخدام الكفاء للموارد البشرية يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	5	12,5	12,5	15,0
	موافق	23	57,5	57,5	72,5
	موافق بشدة	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م19- تشارك إدارة الموارد البشرية بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين إنتاجية المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
	محايد	5	12,5	12,5	17,5
	موافق	16	40,0	40,0	57,5
	موافق بشدة	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م20- يشارك خبراء الموارد البشرية بفعالية في إعداد تصميم البرامج الخاصة بتحسين الإنتاجية على مستوى المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	12,5	12,5	12,5
	محايد	14	35,0	35,0	47,5
	موافق	15	37,5	37,5	85,0
	موافق بشدة	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م21- الإضافات المستمرة للمعارف العلمية الجديدة من الموارد البشرية يؤدي إلى ارتفاع مستمر في الإنتاجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
	محايد	3	7,5	7,5	10,0
	موافق	23	57,5	57,5	67,5
	موافق بشدة	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

م22- تقوم إدارة الموارد البشرية على العمل لتحقيق التوافق بين قدرات الفرد واحتياجات المؤسسة لتحقيق أهدافها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	20,0	20,0	20,0
	موافق	13	32,5	32,5	52,5
	موافق بشدة	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## Corrélations

	المؤشر_1 المؤشر_2 المؤشر_3 المؤشر_4	المؤشر_1 المؤشر_2 المؤشر_3 المؤشر_4	المؤشر_1 المؤشر_2 المؤشر_3 المؤشر_4	المؤشر_1 المؤشر_2 المؤشر_3 المؤشر_4	المؤشر_1 المؤشر_2 المؤشر_3 المؤشر_4
المؤشر_1 : الاختيار و	المؤشر_2 : الاختيار والتعيين	المؤشر_3 : الأجر والحوافز	المؤشر_4 : تقييم الأداء	المؤشر_5 : دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية	
Corrélacion de Pearson	1	,119	,480**	,314*	,275
Sig. (bilatérale)		,465	,002	,049	,086
N	40	40	40	40	40

المؤشر_الثاني : أثر نظام الأجر	Corrélation de Pearson	,119	1	,554**	,598**	,553**
	Sig. (bilatérale)	,465		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
المؤشر_الثالث : الأجور و	Corrélation de Pearson	,480**	,554**	1	,752**	,553**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
المؤشر_الرابع : تقييم الأداء	Corrélation de Pearson	,314*	,598**	,752**	1	,750**
	Sig. (bilatérale)	,049	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
المحور_الثاني : دور إدارة البشرية في تحسين الإنتاجية	Corrélation de Pearson	,275	,553**	,553**	,750**	1
	Sig. (bilatérale)	,086	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

Corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

### Statistiques descriptives

	Moynne	art type	N
المحور_الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في الإنتاجية	4,0650	55171	40
المؤشر_الأول : الإختيار والتعيين	3,4000	71117	40
المؤشر_الثاني : أثر نظام التدريب	4,1375	47010	40
المؤشر_الثالث : الأجور والحوافز	3,6600	71640	40
المؤشر_الرابع : تقييم الأداء	3,8313	59750	40

## Corrélations

	المحور_الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية	المؤشر_الاول : الإختبار والتعيين	المؤشر_الثاني : أثر نظام التدريب	المؤشر_الثالث : الأجور والحوافز	المؤشر_الرابع : تقييم الأداء
Corrélation de Pearson	المحور_الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية	1,000	,275	,553	,553
	المؤشر_الاول : الإختبار والتعيين	,275	1,000	,119	,480
	المؤشر_الثاني : أثر نظام التدريب	,553	,119	1,000	,554
	المؤشر_الثالث : الأجور والحوافز	,553	,480	,554	1,000
	المؤشر_الرابع : تقييم الأداء	,750	,314	,598	,752
Sig. (unilatéral)	المحور_الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية	.	,043	,000	,000
	المؤشر_الاول : الإختبار والتعيين	,043	.	,233	,001
	المؤشر_الثاني : أثر نظام التدريب	,000	,233	.	,000
	المؤشر_الثالث : الأجور والحوافز	,000	,001	,000	.
	المؤشر_الرابع : تقييم الأداء	,000	,024	,000	,000
N	المحور_الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية	40	40	40	40
	المؤشر_الاول : الإختبار والتعيين	40	40	40	40
	المؤشر_الثاني : أثر نظام التدريب	40	40	40	40
	المؤشر_الثالث : الأجور والحوافز	40	40	40	40
	المؤشر_الرابع : تقييم الأداء	40	40	40	40

## Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المؤشر_الرابع : تقييم الأداء, المؤشر_الاول : الإختبار والتعيين, المؤشر_الثاني : أثر نظام التدريب, المؤشر_الثالث : الأجور والحوافز <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور\_الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. de F	Modifier les statistiques
1	,766 <sup>a</sup>	,587	,540	,37419	,587	12,445	4	35	,000	

a. Prédicteurs : (Constante), الأجر والحوافز, المؤشر الثالث : الأجر والحوافز, المؤشر الثاني : أثر نظام التدريب, المؤشر الأول : الإختيار والتعيين, المؤشر الرابع : تقييم الأداء, المؤشر الخامس : تحسين الإنتاجية

b. Variable dépendante : المحور الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

## ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,970	4	1,743	12,445	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	4,901	35	,140		
	Total	11,871	39			

a. Variable dépendante : المحور الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

b. Prédicteurs : (Constante), الأجر والحوافز, المؤشر الثالث : الأجر والحوافز, المؤشر الثاني : أثر نظام التدريب, المؤشر الأول : الإختيار والتعيين, المؤشر الرابع : تقييم الأداء, المؤشر الخامس : تحسين الإنتاجية

## Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	,765	,596		1,284	,208		
	المؤشر الأول : الإختيار والتعيين	,071	,098	,092	,729	,471	,738	1,355
	المؤشر الثاني : أثر نظام التدريب	,226	,165	,192	1,367	,180	,596	1,677
	المؤشر الثالث : الأجر والحوافز	-,094	,142	-,123	-,663	,512	,345	2,900
	المؤشر الرابع : تقييم الأداء	,645	,161	,698	3,996	,000	,387	2,587

a. Variable dépendante : المحور الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية

### Proportions de la variance<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	(Constante)	Proportions de la variance			
					المؤشر_الاول : الإختبار والتعيين	المؤشر_الثاني : أثر نظام التدريب	المؤشر_الثالث : الأجور والحوافز	المؤشر_الرابع : تقييم الأداء
1	1	4,939	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,030	12,900	,01	,76	,03	,00	,02
	3	,020	15,700	,19	,02	,02	,29	,04
	4	,006	28,327	,02	,04	,08	,54	,94
	5	,005	32,615	,77	,17	,87	,17	,00

a. Variable dépendante : المحور\_الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية :

### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

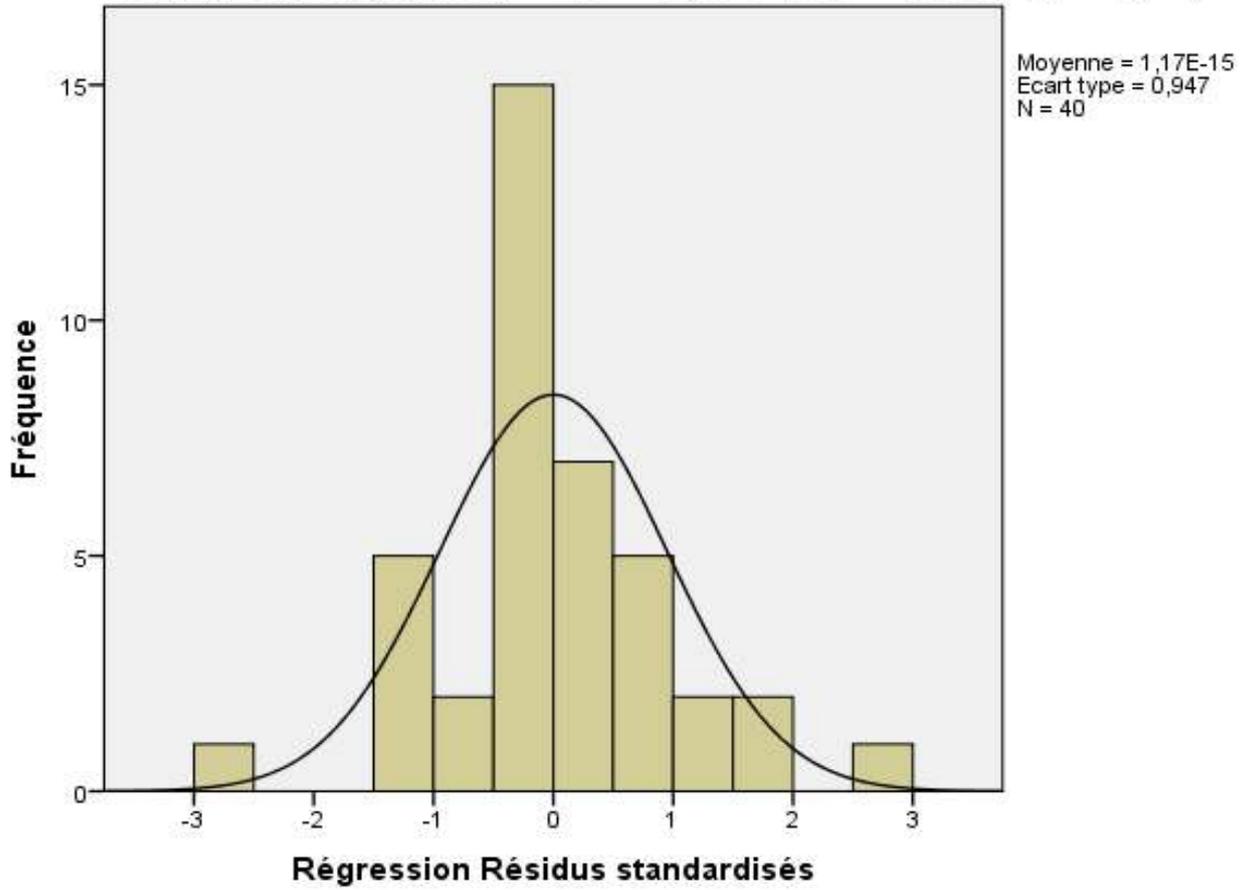
	Minimum	Maximum	Moyenne	Part type	N
Prévision	3,2288	5,0007	4,0650	42276	40
Résidu	1,00447	,03087	,00000	35449	40
Prévision standardisée	-1,978	2,213	,000	1,000	40
Résidu standardisé	-2,684	2,755	,000	,947	40

a. Variable dépendante: المحور\_الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية:

# Graphiques

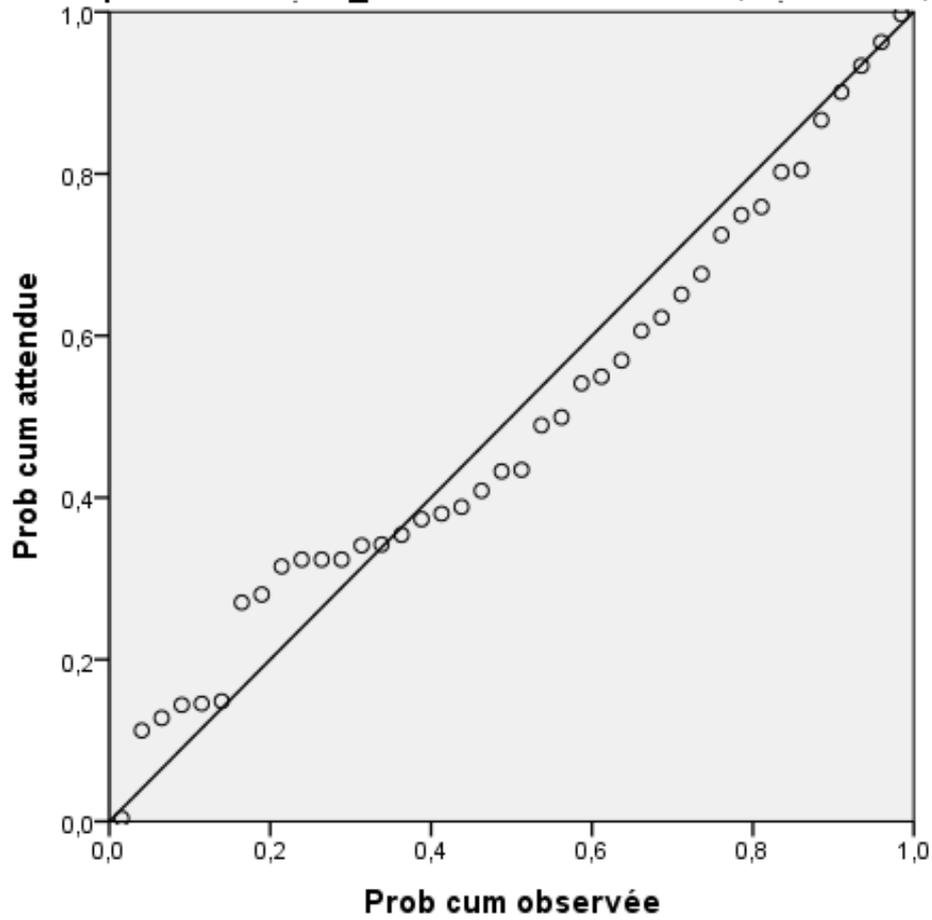
## Histogramme

Variable dépendante : الإنتاجية تحسين في البشرية الموارد إدارة دور : المحور\_الثاني



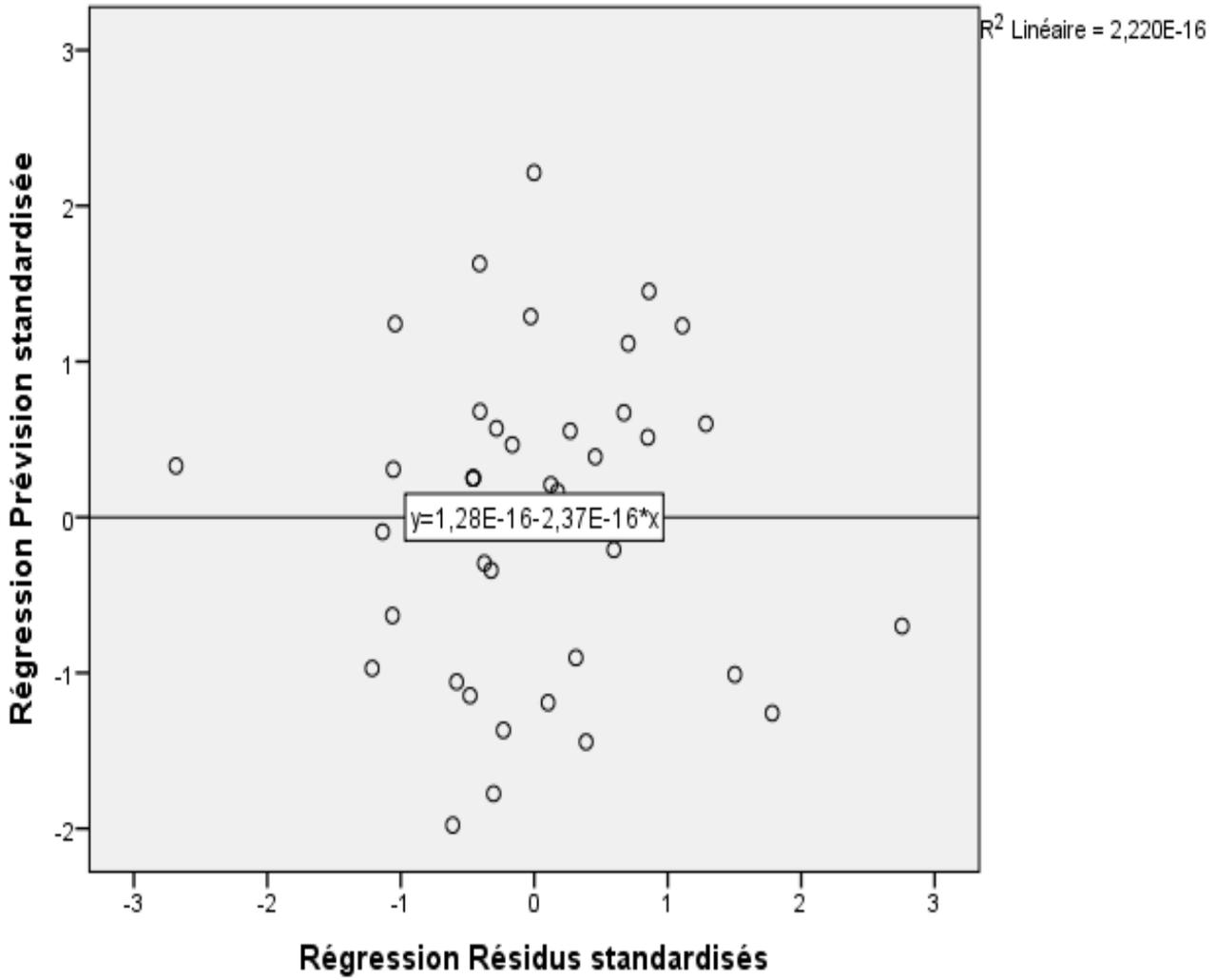
### Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés

Variable dépendante : الإنتاجية تحسين في البشرية الموارد إدارة دور : المحور\_الثاني



### Nuage de points

Variable dépendante : الإنتاجية تحسين في البشرية الموارد إدارة دور : المحور\_الثاني



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**المخلص:**

من خلال دراسة ميدانية اعتمدت على مستوى مؤسسة NAFTAL سعيدة حاولنا تبيان مدى اسهام إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية ومن ثم خلق القيمة المضافة، وبتوزيع استبيان على موظفي تم معالجته بواسطة برنامج Spss، تم التوصل إلى إثبات علاقة تحسين الإنتاجية بالموارد البشري القائم على الاهتمام بالرأس المال الفكري المتمثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والابتكارية التي تمكن المؤسسة من إنتاج الأفكار الجديدة ومن ثم ضمان البقاء والاستمرارية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، تحسين لإنتاجية، المؤسسة الاقتصادية.

**abstract:**

Through a field study adopted in the company of NAFTAL Saida, We tried to show the contribution of human resources management in improving the productivity of the economic institution then the Creation of the added value, and by Distributing a questionnaire to employees processed by Spss program, we came to Demonstrate the relationship between improving productivity and the human resource witch Based on the interest of intellectual capital Represented in the elite competencies with cognitive, organizational and innovative capabilities that enable and allow the company to produce new ideas and thus ensure existence and continuity.

**Key words:** human resources management، improving productivity، the economic institution