

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة احمد دراية - أدرار - الجزائر  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية  
قسم العلوم الاجتماعية



# تسيير الموارد البشرية وأثره على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية

(دراسة ميدانية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة بأدرار)

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. محمد مولودي

إعداد الطالبين:

- الزهرة الطيبي

- عزيزة بوسيدي

## لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
علي بوزيد	أستاذ محاضر (أ)	رئيساً
محمد مولودي	أستاذ محاضر (ب)	مشرفاً و مقررأ
أحمد لعربي	أستاذ محاضر (ب)	عضو مناقشأ

الموسم الجامعي: 2018-2019

## شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل على أن وفقنا لإتمام هذا العمل.

كما نتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ المشرف "محمد مولودي" الذي لم يبخل علينا بالنصائح والتوجيهات والذي كان لنا سند في إعداد هذا العمل والذي ضحى بوقته من أجل إخراجه في هذا الحلة جزاه الله خير الجزاء.

كما نشكر جميع الأساتذة من الطور الابتدائي إلى الجامعي والذين لم يبخلوا علينا بالمعلومات والنصائح والإرشادات.

ولا ننسى جميع عمال وموظفي تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأدرار



الصفحة	العنوان
.i	الإهداء
.ii	شكر وتقدير
iv	الفهرس العام
iv	فهرس الجدول
x	فهرس الرسومات البيانية والأشكال
أ- ب	مقدمة
الفصل الأول ..... الإطار المنهجي للدراسة	
14	تمهيد
15	الإشكالية
16	الفرضيات
16	أسباب اختيار الموضوع
06	اهمية الموضوع
17	أهداف الموضوع
17	تعريف مفاهيم ومصطلحات الدراسة
20	الدراسات السابقة



23	المنهج المستخدم
24	صعوبات الدراسة
25	خلاصة
26	نموذج الدراسة
الفصل الثاني..... ماهية تسيير إدارة الموارد 28 لبشرية	
28	تمهيد
29	مفهوم إدارة الموارد البشرية
29	لمحة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية
33	اهمية إدارة الموارد البشرية
34	اهداف إدارة الموارد البشرية
35	وظائف إدارة الموارد البشرية
36	تعريف تسيير الموارد البشرية
37	مفهوم تسيير الموارد البشرية
38	الإسهامات النظرية في تسيير الموارد البشرية
51	خصائص تسيير الموارد البشرية
53	وظائف تسيير الموارد البشرية
58	معوقات تسيير الموارد البشرية

61	خلاصة
الفصل الثالث ..... مفاهيم أساسية للإنتاجية	
63	تمهيد
64	مفهوم الإنتاجية
64	تعريف الإنتاجية
65	أهمية الإنتاجية
66	عناصر الإنتاجية ومبادئها
68	وسائل الإنتاجية وقياسها
69	برامج ووسائل الإنتاجية
70	عوامل الإنتاجية
72	كيفية وأسباب صعوبة قياس الإنتاجية
77	خلاصة
الفصل الرابع ..... الإجراءات الميدانية	
79	تمهيد
80	لمحة عن المؤسسة محل البحث
83	مجالات الدراسة
84	اختيار العينة الدراسة

84	أدوات جمع البيانات
85	عرض الجداول البسيطة وتحليلها
107	عرض الجداول المركبة تفسير ومناقشة نتائجها
114	اختبار الفرضيات
115	1.الفرضية الاحصائية
115	2.مستوى المعنوية او مستوى الاحتمال
115	3.دالة الاختبار الاحصائي
116	4.القيمة الاحتمالية
116	خطوات اختبار الفرضيات
116	التحليل الاحصائية
117	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحورين
117	اختبار t
117	3.اختبار ANOVA تحليل التباين
120	النتائج العامة ومناقشتها
123	أخاتمة
126	المصادر والمراجع
	الملاحق

رقم الصفحة	الجدول ورقمه في الفصل و عنوانه
85	الجدول رقم (01): يوضح الجنس
86	الجدول رقم (02): يوضح السن
87	الجدول رقم (03): يوضح الحالة العائلية
88	الجدول رقم (04): يوضح المستوى التعليمي
89	الجدول رقم (05): يوضح الخبرة
90	الجدول رقم (06): يوضح وضعية المنصب
91	الجدول رقم (07): يوضح أسبقية العمل
91	الجدول رقم (08): يوضح أسباب الاختيار
92	الجدول رقم (09): يوضح عروض العمل في المنظمة
93	الجدول رقم (10): يوضح إجراء المقابلة في التوظيف
93	الجدول رقم (11): يوضح في حالة الإجابة ب (نعم)
94	الجدول رقم (12): يوضح اختبار الانتقاء
95	الجدول رقم (13): يوضح في حالة الإجابة ب (نعم)
95	الجدول رقم (14): يوضح الاستقرار الوظيفي
96	الجدول رقم (15): يوضح التدريب أثناء العمل
97	الجدول رقم (16): يوضح في حالة الإجابة ب (نعم)
98	الجدول رقم (17): يوضح مكان التدريب
98	الجدول رقم (18): يوضح الوقت المخصص للدورة التدريبية
99	الجدول رقم (19): يوضح الإضافة الجديد للمعلومات من خلال التدريب
99	الجدول رقم (20): يوضح تقييم أداء العمال
100	الجدول رقم (21): يوضح في حالة الإجابة ب (نعم)
100	الجدول رقم (22): يوضح: حق الاطلاع على نتائج التقييم
101	الجدول رقم (23): يوضح الرضا على نتائج التقييم
101	الجدول رقم (24): يوضح في حالة الإجابة ب (لا)
102	الجدول رقم (25): يوضح فترة العمل
102	الجدول رقم (26): يوضح إتقان العمل

103	الجدول رقم (27): يوضح ملائمة مكان العمل
103	الجدول رقم (28): يوضح الرضا عن الأجر
104	الجدول رقم (29): يوضح التعويض عن مخاطر العمل
104	الجدول رقم (30): يوضح المؤسسة و بيئة العمل
105	الجدول رقم (31): يوضح التطلعات المستقبلية المؤسسة
105	الجدول رقم (32): يوضح المجالات المساهمة للرفع من مخرجات المؤسسة
106	الجدول رقم (33): يوضح مشاكل ومعوقات الأداء
106	الجدول رقم (34): يوضح في حالة الإجابة ب (نعم)
107	الجدول رقم (35): يوضح العلاقة بين الجنس *التدريب
109	الجدول رقم (36): يوضح العلاقة بين تقييم اداء العمال *وضعية المنصب
111	الجدول رقم (37) يبين العلاقة بين الخبرة * أسباب الاختيار
113	الجدول رقم (38): يوضح تقييم اداء العمال *نجاح المؤسسة في بيئة العمل
116	الجدول رقم (39): يوضح المقارنة بين المحورين (1&2)
117	الجدول رقم (40): يوضح اختبار الفرضية (ت)
117	الجدول رقم (41): يوضح تحليل التباين الاحادي
118	الجدول رقم (42): يوضح الارتباط بين تسيير الموارد البشرية والإنتاجية
118	الجدول رقم (43): يوضح الارتباط بين الجنس والإنتاج
119	الجدول رقم (44): يوضح الارتباط بين المستوى التعليمي والإنتاج
119	الجدول رقم (45): يوضح العلاقة أارتباطيه بين الخبرة والسن والإنتاج



## فهرس الاشكال والرسومات البيانية

رقم الصفحة	رقم الشكل أو الرسم البياني في الفصل و عنوانه
45	الشكل رقم (01) يوضح نظرية دوغلاس ماك جريجور
46	الشكل رقم (02) يوضح سلم ماسلو للحاجات
47	الشكل رقم (03) يوضح نظرية العاملين هيرتزبيرج
81	الشكل رقم (04) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدراسة
86	الرسم البياني (01) يوضح الجنس
88	الرسم البياني (02) يوضح الحالة العائلية
89	الرسم البياني (03) يوضح المستوى التعليمي
90	الرسم البياني (04) يوضح الخبرة
108	الرسم البياني رقم (05) يوضح العلاقة بين الجنس والتدريب
110	الرسم البياني رقم (06) يوضح العلاقة بين تقييم أداء العمال ووضع المنصب
113	الرسم البياني رقم (07) يوضح العلاقة بين الخبرة وأسباب الاختيار
114	الرسم البياني رقم (08) يوضح العلاقة بين تقييم أداء العمال ونجاح المؤسسة في بيئة العمل

# مقدمة البحث

تعتبر المؤسسة الاقتصادية بما تنتجه من سلع وخدمات جزء هام من الاقتصاد الكلي لأي بلد وركيزة لا يستغنى عنها في ظل التغيرات والتحولات التي شملت مختلف دول العالم.

سواء كانت هذه المؤسسة عمومية أو خاصة ربحية أو خدماتية، ولعل أهم ما يميز التغيرات التي شهدتها القرن الواحد والعشرون هو التطور الفكر الإداري العالمي الذي صاحبه تطور نوعي في مجالات شتى ومنها مجال إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإدارة أهم مورد في المنظمة منذ توظيفه مرورا بعملية الاستقطاب والتي يهدف من ورائها إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمهارات والمؤهلات العليا.

لأجل التوافق بين متطلبات المنظمة وخصائص الفرد في المنصب الشاغر و بذلك يتحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فالمورد البشري يعتبر اللبنة الأولى في بناء المؤسسة حيث يتعلق نجاح المؤسسة وفشلها بهذا الأخير وبكيفية تسيير مساره المهني، إن وصول المؤسسة إلى الريادة وتحقيق الأهداف المرسومة لا يتسنى لها ذلك إلا بزيادة الانتاجية ورفع الكفاءة والفعالية .

وفي هذا السياق حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على هذا الجانب وذلك من خلال بحثنا هذا والذي اشتمل على أربعة فصول قسمت كالتالي:

**الفصل الأول:** تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة انطلاقا من إشكالية الدراسة وتساؤلاتها والتطرق إلى مفاهيم الدراسة، بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها، والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.

**أما الفصل الثاني:** تم التطرق إلى ماهية تسيير إدارة الموارد البشرية حيث احتوى على بحثين فكان المبحث الأول معنون بمفهوم إدارة الموارد البشرية حيث شمل على أربعة مطالب، والمبحث الثاني الذي عالج مفهوم تسيير الموارد البشرية وشمل بدوره خمسة مطالب.

أما الفصل الثالث: فكان بعنوان المفاهيم الأساسية للإنتاجية، حيث احتوى على مبحثين كل مبحث يتضمن ثلاث مطالب، حيث كان المبحث الأول بعنوان المفاهيم الأساسية للإنتاجية، والمبحث الثاني بعنوان وسائل الانتاجية وقياسها.

أما الفصل الرابع: فكان خاص بالدراسة الميدانية التي أجريناها في تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأدرار الذي قسمناه إلى عناصر، بحيث تناولنا فيه تعريف مجتمع الدراسة، وعرض إجراءات الدراسة الميدانية وعرض الجداول البسيطة والمركبة المرفوقة بالتحليل الإحصائي والسوسولوجي. وختم الفصل بنتائج عامة ومناقشة ما ورد فيها.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة



### تمهيد:

يعتبر الجانب المنهجي اللبنة الأولى في بناء البحث العلمي لإكتسابه صفة علمية بإعتباره الإطار الشامل لجميع تقنيات البحث وكيفية إستخدامها في جمع البيانات الكمية والكيفية، حيث يتضمن هذا الفصل الوصف الشامل لإشكالية البحث وطرح تساؤلات وفرضيات الدراسة وأسباب و أهمية وأهداف إختيار الموضوع بالإضافة إلى التطرق للمنهج المستخدم والدراسات السابقة والمفاهيم المتعلقة بالبحث و أهم الصعوبات التي واجهناها.

. إن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ليس وليد الحاضر وإنما وجدت في المجتمعات القديمة فكانت تستخدم لترعى في الأنظمة السائدة ولكن بعد صناعة الآلة جاء عصر الثورة الصناعية وانتقل المورد البشري من الزراعة إلى الصناعة لذا تطلب ذلك وجود إدارة متخصصة تتوفر فيها جميع الأنشطة والوظائف ذات العلاقة بها لضمان توفر قدر عال من التنظيم لاستغلال المورد البشري.

. إن إدارة الموارد البشرية تتكفل بالمورد البشري وذلك سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة كزيادة القدرة التنافسية والرفع من إنتاجية المؤسسة حيث ساهم التطور التكنولوجي في إحداث تغييرات على مستوى الإدارة ومن ثم إدخال الحواسيب والأنظمة في العمل والإنتاج التي أدت إلى كثرة التخصصات وتعدد الخبرات ما خلق زيادة المنافسة وحدتها وهو ما أفرز الأهمية لإدارة الموارد البشرية لرفع من القدرات والمهارات البشرية، حيث يؤدي هذا إلى الكفاءة في تخطيط القوى العاملة ونقص معدل العيابات وعدم الاتكالية، وهو ما ينعكس على رفع الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة والفرد في العمل ومنه نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

### كيف يؤثر تسيير الموارد البشرية على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية؟

ومن السؤال الرئيسي تنبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

. هل يؤثر تسيير الموارد البشرية على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية سلبيًا أو

إيجابيًا؟ وهل يعزى أثر التسيير إلى الجنس والمستوى التعليمي والخبرة المهنية؟.

. هل للتوظيف أثر على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية؟

. هل لتقييم أداء العاملين تأثير على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية؟

. هل للخبرة المهنية أثر على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية؟

فرضيات البحث:

1. يؤثر تسيير الموارد البشرية على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية سلبا او ايجابا.
2. للتوظيف اثر على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.
3. لتقييم أداء العاملين تأثير على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.
4. للخبرة المهنية اثر على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

أسباب اختيار الموضوع:

أ. الأسباب الموضوعية:

1. توفر المادة العلمية.
2. الموضوع يدخل في صلب التخصص.
3. إثراء المكتبة الجامعية.

ب. الأسباب الذاتية:

1. الشعور بأهمية الموضوع في عصر التحولات التي تشهدها المؤسسة الاقتصادية
2. الاهتمام بمدى فاعلية العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية وكل ما يتعلق من تسيير الموارد البشرية

أهمية الموضوع:

1. الأهمية العلمية:

- لإثراء المعرفة حول موضوع تسيير الموارد البشرية خصوصا وان المؤسسة لم يسبق عنها دراسة تتعلق بتسيير الموارد البشرية.

2. الأهمية العملية:

تسعى الدراسة إلى التوصل إلى إظهار المعوقات التي تحد من تسيير الموارد البشرية عن الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية.

### أهداف الموضوع:

1. التعرف على ماهية تسيير الموارد البشرية.
2. التعرف على اثر تسيير الموارد البشرية على الانتاجية من حيث توظيف المورد البشرية وتقييم أداء العاملين في المؤسسة.
3. التعرف على ماهية الانتاجية.

### تعريف مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

#### التسيير:

لغة: "سير، تسييرا، جعله يسير".<sup>1</sup>

اصطلاحا: "لقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد الاتجاهات الفكرية الحديثة، فحسب نظرية الإدارة العلمية عرفه "فريدريك تايلور". بأنه: "علم مبني على قوانين وقواعد علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية".<sup>2</sup>

#### التعريف الإجرائي:

"مجموعة من الخطط والعمليات التي يتم إجراؤها بغرض تحقيق هدف معين".

#### أ. تسيير الموارد البشرية:

"هو التسيير الذي يقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمنظمة، قصد تحقيق أهداف هذه الأخيرة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن يمينه سعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص92.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص92.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص93.

### التعريف الإجرائي:

"هي وظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية تقوم بالاهتمام بالموارد البشري من خلال وصف وتوصيف الوظائف التي يقوم بها".

ب. إدارة الموارد البشرية: لها عدة تعريفات نذكر منها 1:

- **SIKULA** هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.
- يرى **SIKULA** أن إدارة الموارد البشرية تعتمد في الأساس على المورد البشري حيث تتكفل بتعيينه وتقديم أداءه كما تهتم به من الناحية الاجتماعية والصحية.
- **SMITH**: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وتوصيف لما يقوم به المتخصصون في إدارة الأفراد.
- يرى **SMITH** أن إدارة الموارد البشرية هي شأن من شؤون المدير في المنظمة كما أنها تقوم بتوصيف لما يقوم به المتخصصون في إدارة الأفراد.

### التعريف الإجرائي:

"هي عملية إدارية هامة تقوم بمجموعة من المهام والوظائف التي تساهم في رفع كفاءة المورد البشري كما تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة".

### ج. مفهوم الانتاجية: (La productivité)

"مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية الإدارة في إدارة النشاط الاجتماعي ويعبر عنها بنسبة مئوية تشير إلى العلاقة بين الإنتاج {المخرجات} الناتج عن النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المستخدمة {المدخلات}"<sup>2</sup>.

- فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار اسامة، 2007، ص 6 ص 1.7  
- كاسر نصر المنصور، ادارة العملية الانتاجية الاسس النظرية والطرائق الكمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 236



## التعريف الإجرائي:

• "هي نسبة المدخلات والمخرجات".

• "هي مؤشر يشمل الكفاءة والفعالية".

المفاهيم ذات الصلة بالإنتاجية<sup>1</sup>:

اولاً: الكفاءة: "هي النسبة بين كمية المورد المخطط له والمورد المستخدم فعلاً".

ثانياً: الفاعلية: "تعرف على انها درجة قرب المؤسسة او الوحدة من تحقيق

اهدافها".

## ج. المؤسسة:

لغة: "المؤسسة جمع مؤسسات، جمعية، أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو علمية أو اقتصادية"<sup>2</sup>.

## اصطلاحاً:

تعريف معجم العلوم الاجتماعية: "المؤسسة وحدة إنتاجية أو تنظيم يؤلف بين عناصر الإنتاج من اجل إنتاج سلعة أو خدمة، ويتمتع بالاستقلال في اتخاذ القرارات المتعددة النشاط القائم من اجله"<sup>3</sup>.

## التعريف الإجرائي:

"هي عبارة عن هيكل تنظيمي يتألف من عدة وحدات متكاملة فيما بينها تسعى لتحقيق هدف معين".

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار اسامة، 2007، ص6 ص7.

<sup>2</sup> - بن يمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية، نفس المرجع، ص12.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص13.

### د. تعريف الإنتاج:

صناعة شيء من شيء معين، ويعتمد على استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل والآلات من أجل الوصول لتحقيق الهدف الرئيسي.<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي:

" هو مجموعة من العمليات التي يتم بموجبها تحقيق منفعة عامة".

### الدراسات السابقة:

اعتمد في انجاز موضوعنا على منطلقات طلبة وباحثين ومهتمين بهذا المجال، كان لهم الفضل في السبق للخوض في خبايا هذا الموضوع ، وان كان لابد من التعرض للجهود والدراسات التي بذلت في هذا الموضوع اعترافا لأهل الفضل من فضلهم ولأهل السبق بسبقهم، فإننا نذكر وباختصار أهم الجهود والدراسات التي توصل إليها الباحثون في شهادة ليسانس:

**الدراسة الأولى<sup>2</sup>:** دراسة **ملوح أحمد** التي كانت بعنوان " إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الانتاجية بالمؤسسة الاقتصادية . الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي . ورقة". حيث أسس دراسته هذه بناء على الإشكالية التالية: ماهو دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الانتاجية بالمؤسسة الاقتصادية؟

ولكي نتمكن من الإجابة على هذه الإشكالية قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

<sup>1</sup> <https://;mawdoo3.com>. 2019/05/23 3:50

<sup>2</sup> ملوح احمد، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الانتاجية بالمؤسسة الاقتصادية - الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - ورقة ، إدارة أعمال، 2014 .

1. إن تحسين الانتاجية يقتضي التعرف على مفهومها وتحديدده تحديدا دقيقا وحصر العوامل المؤثرة فيها، ومن ثم نستطيع تحسين مستواها على طريق التأثير بتلك العوامل المحددة.
  2. إن التحسين في الانتاجية يتزامن معه حسن في المستويات الربحية والأجور.
  3. تعتبر الموارد البشرية المحدد الأساسي للإنتاجية ضمن متغيرات أو عوامل عديدة متكاملة تؤدي إلى تحقيق زيادة مطردة في الانتاجية.
  4. إن تحسين الانتاجية يقتضي من وظائف إدارة الموارد البشرية التأثير وفعالية على الأداء ورضا الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو أداء فعال ولا يتم هذا إلا من خلال إتباع أساليب وطرق علمية تتسم بنجاح وفعالية، 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 الانتاجية.
- معتمدا في ذلك على منهج دراسة حالة من اجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الاقتصادية مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي نموذجا لذلك.

### وكانت أهم النتائج التي توصل إليها:

- 1- إن الإنتاجية عموما هي نسبة الإنتاج إلى المستخدم من عناصر الإنتاج، وتتضح من خلال هذا أن الإنتاجية تستخدم للتعبير عن اتجاهين، الأول كمؤشر لتقييم الأداء العام. للمؤسسة من خلال الاتجاه العامل ارتفاع أو انخفاض الإنتاجية فيها 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.

2- إن الإنتاجية هي محصلة لمفهومي كل من الكفاءة والفعالية، فهي تجمع بين الفعالية في الوصول إلى الأهداف والكفاءة في استغلال الموارد المتاحة، وفي هذا الصدد يقول أحد الباحثين المختصين في دراسات الإنتاجية وهو "الآن لاوور" الإنتاجية هي مقياس شامل لنجاعة المؤسسة وتلاحظ من خمس زوايا وهي: ( الأهداف، الكفاءة، الفعالية، المقارنة، التقدمية ).

3- إن الإنتاجية هي محصلة للتفاعل عوامل عديدة داخلية وخارجية فهي عبارة عن هيكل معقد من العلاقات الإنتاجية بين الموارد المتاحة بالمؤسسة والمحيط الخارجي، لذلك فإن الحديث عن العوامل المؤثرة على الإنتاجية هي محاولة انتقائية لا يقصد بها تحديد أو حصر جميع العوامل المؤثرة فيها وإنما إبراز عوامل معينة ربما تكون الأكثر تأثيراً.

الدراسة الثانية<sup>1</sup>: كما اعتمد في بحثنا على دراسة ثانية وكانت بعنوان **اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية واستقرار الأطارات في العمل**، لطالب خلاصي مراد، وهي دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلم التربية والأرطوفونيا تخصص: علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية. حيث كان السؤال الرئيسي لهذه الدراسة هو:

هل لسوء اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية علاقة يتولد لدى الأطارات في ترك المنظمة ؟

وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية العامة:**

توجد علاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الأطارات في العمل.

<sup>1</sup> خلاصي مراد، اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية واستقرار الأطارات في العمل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلم التربية والأرطوفونيا، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري، علم النفس التنظيمي في تسيير الموارد البشرية، 2007، ص16.

### أ. الفرضيات الجزئية:

1. توجد علاقة بين سوء برمجة التكوين وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة.
2. توجد علاقة بين سوء برمجة الفرضيات وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة.
3. توجد علاقة بين سوء تحديد الأجور وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة.
4. توجد علاقة بين عدم وجود نظام تسيير الحياة المهنية وتولد الرغبة لدى الإطارات في ترك المنظمة

كما تتكون عينة هذه الدراسة من المجتمع الكلي 107 إطار اما فيما يخص المنهج المستخدم كان المنهج الوصفي.

### من اهم النتائج المتوصل إليها هي:

- حالة نظام تسيير التكوين بالمؤسسة غير عقلاني لا تتحكم فيه معايير علمية والدليل على ذلك إجابات أفراد العينة الذين أكدوا أن كل الوسائل المتاحة للحصول على تكوين من مخطط التكوين بنسبة 22,86%.
- أظهرت إجابات أفراد العينة أن نظام الترقية نظام تسيير المؤسسة وانه حاجة مادية ومعنوية للإطار 28,58%.
- الأجور يجب أن تحدد حي الكفاءات 67,74%، 78,57% غير راضين على الأجر الذي يتقاضونه.

### المنهج المستخدم<sup>1</sup>:

لإجراء بحث أو دراسة موضوع ما لابد من انتهاء منهج معين للدراسة فبدون تحديد منهج من طرف الباحث، لا يستطيع الوصول إلى نتيجة. لقد استخدمنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه " طريقة من طرق التحليل

<sup>1</sup>- محمد مولودي، اثر التدريب على دافعية الانجاز لدى عمال الصحة العمومية للصحة الجوارية باولف، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، (غير منشورة)، 2010-2011، ص90.



والتفسير بشكل علمي منظم من اجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية، او مشكلة اجتماعية.

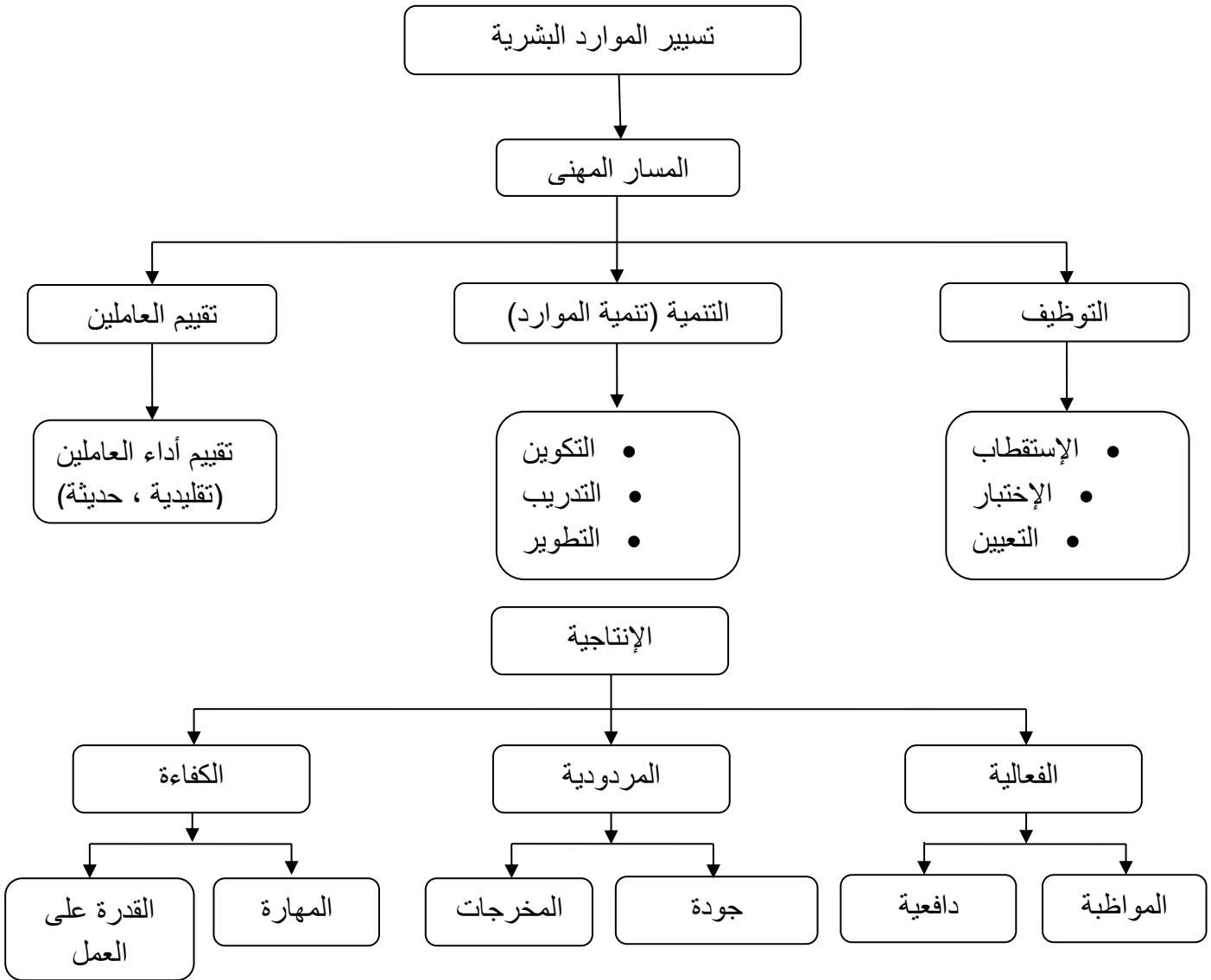
### صعوبات الدراسة:

- تخوف المؤسسات من الموضوع المطروح ورفضها ان تكون محو للدراسة.
- صعوبة جمع الاستمارات وذلك لاختلاف مكان تواجد المبحوثين.

### خلاصة:

يعد الجانب المنهجي في العلوم الاجتماعية أمراً أساسياً في البحوث العلمية، حيث يقوم على أهم النقاط التي تعتبر خطوة أساسية في البحث والتي لا يمكن تخطيها أو تجاوزها وعلى أساسها يكتسب البحث السوسيولوجي قيمته.

نموذج الدراسة:



من اعداد الطالبتين: الزهرة الطيبي و بوسيدي عزيزة.

## الفصل الثاني:

ماهية تسيير إدارة الموارد البشرية

### تمهيد:

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت قضية تشغيل المسؤولين في المؤسسة وذلك راجع إلى أهميتها في زيادة الإنتاج من جهة والاهتمام بالعاملين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، وذلك من خلال ما توفره إدارة الموارد البشرية من تكوين وتدريب وترقية للعاملين في المؤسسة.

شهدت هذه الأخيرة عدة مسميات كإدارة الأفراد المستخدمين لتصل إلى مسمائها اليوم الذي تتبثق منه المهام والوظائف التي تقع على عاتقها، والتي تؤدي إلى نجاح المؤسسة إذا ما تم تطبيقها على أكمل وجه.



### المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

إن العالم مليء بالإنجازات والاختراعات التي حققها الإنسان على مر العصور، ولاشك إن الإنسان بطاقته وجهده هو العامل الأول في هذه الإنجازات، كما إن وراء كل ذلك تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة.

إن التاريخ الإداري يقدم لنا تغيرات متلاحقة في مجال التعامل مع الإنسان، هذه التغيرات فرضتها عوامل مختلفة منها:<sup>1</sup>

1. التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
2. التغيرات التكنولوجية.
3. تقنية الاتصال والمعلومات.
4. البحوث والدراسات المختلفة في مجالات الإنتاجية والفعالية.
5. الأنظمة والقوانين الحكومية والدولية.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية.

لقد اختلفت الدراسات حول إدارة الموارد البشرية وأعطت أسماء عدة حيث سميت بإدارة القوى العاملة، إدارة الشؤون الموظفين، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة الأفراد، ثم إدارة الموارد البشرية، لتعكس حقيقة الدور و الإستراتيجية الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية، على اختلاف أنواعها، أحجامها، وأهدافها.

ويعتبر اصطلاح إدارة الموارد البشرية حديثاً، وقد كان عام 1990 هو نقطة

التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد.

بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية يتماشى مع زيادة الأدوار الإستراتيجية

للموارد البشرية في المنظمة، ومن الأسباب التي أدت إلى هذا ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هاني عرب، محاضرات إدارة الموارد البشرية، ملتقى البحث العلمي، 1428هـ، ص12.

<sup>2</sup> عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص15، 16.

1. التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموظفين في الظهور، مما أدى إلى الحاجة لإدارة الموارد البشرية لحل المشاكل في المنشأة.
2. ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، وقد تطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.
3. زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية أدى إلى ظهور وجود إدارة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنظمة من المشاكل مع الحكومة.
4. التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة المتاحة أمام العاملين، الأمر الذي أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، من هنا نشأت الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.<sup>1</sup> ومن أهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن ما يلي:<sup>2</sup>  
**المرحلة الأولى: تطور نمط الحياة بين الثورة الصناعية:** بعد إن كانت صناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، حيث كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:
  1. نظرت إلى العامل باعتباره وسلعة تباع وتشتري، بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

<sup>1</sup> عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المرجع السابق، ص 16.

<sup>2</sup> مرجع سابق ص 17.

نشأت الكثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير .

### المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية<sup>1</sup>:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

1. إتباع الطريقة العلمية في الإدارة.
2. الاختيار العلمي للعاملين.
3. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.
4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموظفين.

### المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية<sup>2</sup>:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة الأجور وخفض ساعات العمل.

### المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى<sup>3</sup>:

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم وطبقت بنجاح على العمال تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، بعد ذلك أنشأت أقسام الموارد البشرية المستقلة واعد أول برنامج تجريبي من مديري هذه الأقسام عام 1915، وفي عام 1920 أنشأت الكثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة للأجهزة الحكومية.

<sup>1</sup> عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق ص 17.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 18.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 18.

### المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية<sup>1</sup>:

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من القرن الماضي تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، حيث أجريت تجارب هاوثورن من طرف "التون مايو"، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

### المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية عام 1989<sup>2</sup>:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بإدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

### المرحلة السابعة: إدارة الموارد البشرية الممتدة من عام 2000 حتى الآن<sup>3</sup>:

إلى المنافسة بين الشركات الإقليمية والمحلية فرضت منذ عقود زمنية الاهتمام بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية، لكي تتمكن هذه الشركات من زيادة حصتها من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية.

أسهمت المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية في تعدد المفاهيم والتعاريف لها، حيث اختلفت باختلاف وجهة النظر.

**التعريف الأول:** هي الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف مستويات ونشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تزودهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان النجاح<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز علي حسن، نفس المرجع، ص 19.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 19.

<sup>3</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، ص 17.

<sup>4</sup> حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 18.

**التعريف الثاني:** إن الموارد البشرية تركز بصفة أساسية على طبقة المديرين في حين تركز إدارة الأفراد على العاملين.<sup>1</sup>

**التعريف الثالث:** تهتم بكيفية الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في تحقيق التوفيق الأمثل بين الأفراد الراغبين القادرين على العمل وبين الوظائف التي توجد في المنظمة.<sup>2</sup>

**التعريف الرابع:** هي قانون يحدد الطرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين حتى يمكنهم من تحقيق إرادتهم في إبراز قدراتهم و إمكاناتهم، محققين للكفاءة الفردية والجماعية.<sup>3</sup>

**التعريف الخامس:** هي الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتنفيذ وتطوير وتنمية الأنشطة التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات عمليات المنظمة وحسن استخدامها وصيانتها وتنميتها وتقويم أدائها لتحقيق أداء المنظمة بأعلى إنتاجية للأداء من حيث الفعالية والكفاءة.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية الموارد البشرية من عدة محاور يمكن الإشارة إلى أهمها على النحو التالي:<sup>5</sup>

أ. **تمييز العنصر البشري:** كان ينظر إلى المورد البشري على أنه أحد عوامل الإنتاج باعتبار أن الأفراد مجرد شيء تابع للمنظمة إلا أنه وبظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية أحدث تغير في المحتوى والمعالجة والمضمون.

<sup>1</sup>. نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص44.

<sup>2</sup>. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، 2004، ص20.

<sup>3</sup>. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص28.

<sup>4</sup>. عصام الدين أمين بوعلفة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية النظرية والتطبيق، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص24.

<sup>5</sup> - محمد إسماعيل بلال، نفس المرجع السابق، ص 25.

- ب. **العنصر البشري كمورد مؤثر وحاكم في الأداء:** يشير الباحثون إلى أن المورد البشري هو المورد الحقيقي لأي منشأة، حيث يقول **بيتر دواكر** "إن أي منشأة أو أي مؤسسة من أي نوع لها مورد وحيد حقيقي هو الإنسان".
- ج. **العنصر البشري والمتغير المركب:** تتنوع خصائص الأفراد وقدراتهم ودوافعهم مما يتطلب تنوع المثيرات والنماذج والنظم المستخدمة لإدارة المورد البشري وهو ما يتطلب الوعي الكامل والتطوير المستمر في القدرات والمهارات لتحقيق الفعال لأهداف الإدارة.
- د. **العنصر البشري كقيمة نهائية:** حيث يتم اختيار الأسلوب الملائم لإدارة وتوجيه المورد البشري والعمل على تحقيق حاجاته التي يسعى للحصول عليها.<sup>1</sup>
- المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية:** يتبلور الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في التأكد من قدرة المنظمة على تحقيق النجاح وبلوغ أهدافها من خلال العاملين كموارد بشرية، ويتفرع من هذا الهدف أهداف فرعية وهي كالتالي:<sup>2</sup>
1. المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
  2. توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
  3. زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
  4. إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
  5. المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
  6. إدارة وضبط عملية "تغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
  7. السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ص ص 25، 27.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، 2008، ص 13.

**المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية:** تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين بالمنظمة، إذ أنها لا تختلف على الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية، غير أن كل من تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها، فإدارة الموارد البشرية يركز اهتمامها بالأنشطة التخصصية المتعلقة بأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:<sup>1</sup>

1. **تخطيط الموارد البشرية:** ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة.
2. **تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف:** ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.
3. **نظام الاختيار والتعيين:** ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عملية التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.
4. **تصميم نظام الأجور والحوافز:** ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحليل الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقاً للأداء المناط بها.
5. **إعداد خطة التدريب:** ويتم من خلال ذلك العمل باستمرار نحو تحسين وتطوير مهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع برامج تدريبية وتطويرية الملائمة لها.

---

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود وباسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1427، 2007، ص31-32.

6. تصميم نظام تقويم الأداء: ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.

7. وضع نظام الترقيات والنقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعمال في المنظمة.

8. صيانة ورعاية العاملين: نهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.

9. تقديم الخدمات للعاملين: تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.<sup>1</sup>

10. تطوير علاقات العمل: وتتضمن تهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العماليين وتعمل على بحث مطالب النقابات العمالية، ووضع النظام لبحث ومعالجة شكاوي العماليين.

11. حفظ النظام: أي وضع قواعد النظام والسلوك في المنظمة، وتحديد أنواع العقوبات والجزاءات التي تترتب على مخالفة هذه القواعد.

12. تخطيط المسار الوظيفي: ويقصد به تخطيط التحركات الوظيفية المختلفة للعماليين بالمنظمة.<sup>2</sup>

**المبحث الثاني: مفهوم تسيير إدارة الموارد البشرية.**

إن تسيير إدارة الموارد البشرية باعتباره وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية يقع على عاتقه تنفيذ مجموعة من الوظائف التي تخصه كالتوظيف والتدريب والتكوين حيث

<sup>1</sup>. المرجع السابق، ص 31، 32.

<sup>2</sup>. نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 33، 34.



تؤدي هذه الوظائف إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة إذا طبقت بإحكام حيث يتطلب ذلك مسير كفى بهدف إلى تحقيق حجم محدد من المخرجات باستخدام حجم اقل من المدخلات.

**المطلب الأول: تعريف تسيير إدارة الموارد البشرية:** يعد تسيير إدارة الموارد البشرية أداة مهمة في المؤسسة و ذلك لما له من أهمية بالغة في الاهتمام بالموارد البشري والتكفل به من جميع النواحي وهو ما يرجع بالفائدة والمنفعة على المنظمة وهو ما أدى إلى اختلاف التعاريف ومن هذه التعاريف نذكر:<sup>1</sup>

. **التعريف الأول:** "دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقلها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية".

. **التعريف الثاني:**

**يعرفه مهدي حسن:** "العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والنوعية، التي تخدم أغراضها، وترغيبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها".

**التعريف الثالث:**

**يعرفه JMPERRETI:** "مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات، التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاط و الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نوري منير ، تسيير الموارد البشرية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ،2014، ص 33.

<sup>2</sup> مرجع سابق ، ص، ص33، 36.

**المطلب الثاني: الإسهامات النظرية في تسيير الموارد البشرية.**

لقد تعددت الإسهامات النظرية في تسيير الموارد البشرية حيث تختلف الإرهاسات الأولية لكل نظرية عن الأخرى وهو ما أدى إلى اختلافهم في الطرح واختلافهم في نظرتهم للمورد البشري باعتباره العنصر الأساسي في قيام المؤسسة ونجاحها ومنه نستعرض من أهم هذه الإسهامات.

**المدارس الإدارية:** يمكن تصنيف المدارس الإدارية إلى ثلاث مجموعات هي المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، ومدرسة السلوكية في الإدارة، والمدارس الحديثة في الإدارة.

**1) المدارس الكلاسيكية في الإدارة:** وتتضمن ثلاث مدارس فكرية تنتمي كلها إلى ما يمكن تسميته بالنظرية الكلاسيكية للتنظيم الرسمي وقد ظهرت هذه المدارس في بلدان مختلفة خلال العشريات الأولى من القرن الماضي وهي<sup>1</sup>:

**أولاً: مدرسة التسيير العلمي (الإدارة العلمية):** ظهرت الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك راجع إلى ظروف خاصة تتعلق بنشأة ذلك البلد فبعد ظهور المصنع اتجهت الأنظار إلى التركيز على زيادة الإنتاج فأصبحت قضية الكفاية الإنتاجية هي الشغل الشاغل لرجال الأعمال والمسيرين.

**أ. مبادئ تسيير الإدارة العلمية:** حددها تيلور جملة من المبادئ في كتابه مبادئ الإدارة العلمية الصادر عن 1911 وهي<sup>2</sup>:

1. إحلال مبادئ علمية محل قواعد تقديرية، التي تعتمد على خبرة فرد واحد أو مجموعة محدودة من الأفراد، وذلك بغرض التحليل العلمي لكل جزء من أجزاء العمل.
2. الاختيار والتدريب العلمية للعمال، حيث يترتب على الإدارة أن توفر لهم الإرشادات التفصيلية من أجل تأدية العمل في أعلى المستويات.

1. بن حمود سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، ط1، دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر، 2012، ص 33، 35.

2. المرجع السابق، ص 35، 36.

3. تعاون الإدارة والعمال وفقا لمبدأ المنافع المتبادلة، للتأكد من إتمام العمل حسب الطريقة العلمية.

4. تقسيم المسؤوليات بين المسيرين والعمال بشكل عادي، حيث يتحمل المسير مسؤولية التصميم وتنظيم العمل والتخطيط المفصل تسند إلى العامل، الذي يقتصر دوره على التنفيذ.

2. نقد نظرية الإدارة العلمية: واجهت الإدارة العلمية نقدا جديدا وأخذت عليها بعض المآخذ من أهمها<sup>1</sup>:

أ. نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على انه مخلوق رشيد يلتزم بالقوانين والأنظمة، وانه إنسان مادي سلبي وغير محب للعمل بطبعه ولكن يمكن استشارته بواسطة المادة.

ب. تجاهلت أهمية التنظيم الغي الرسمي بين الجهاز الإداري للعاملين وبين العاملين وبعضهم البعض وبين العاملين والسلطة.

ج. لم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد والعامل، ونظرت إليه نظرة مادية بحتة كأداة من أدوات الإنتاج.

د. ركزت على السلطة والقوانين الرسمية، ولم تدع مجالا لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها.

ثانيا: المدرسة الوظيفية (نظرية العملية الإدارية): رائد هذه المدرسة هو هنري فايول

(1841.1835)، مهندس مناجم فرنسي اصدر الكتاب عام 1916 عن الإدارة الصناعية

والعامة أدت مساهمته هذه إلى بلورة مفهوم العملية التسييرية وإرساء أسس المدرسة التي

عرفت فيما بعد مدرسة العملية التسييرية الوظيفية الإدارية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن حمود سكيينة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 37.

### 1. أنشطة المنشأة الصناعية حسب هنري فايول:<sup>1</sup>

- أ. القسم الفني: ويشمل عملية الإنتاج والتصميم والتحويل.
- ب. القسم التجاري: يقوم بالشراء والبيع والمبادرة.
- ج. القسم المالي: يهتم بتدبير رأس المال واستخدامه بأفضل الطرق الاقتصادية.
- د. قسم التأمين: لحماية الممتلكات وتأمين أفراد القوى العاملة.
- هـ. قسم المحاسبة: لتحديد طرق المحاسبة والأعمال الإحصائية.
- و. قسم التسيير: مهمته التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة

### عناصر العملية الإدارية:

### 2. وهي خمسة عناصر وهي كالاتي:<sup>2</sup>

- أ. **التخطيط:** يشدد هنري فايول على بعد النظر، الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ، وفي التحضير له بإعداد الخطة المناسبة حيث يستوجب التخطيط السليم في رأيه الوحدة والمرونة والاستمرار والدقة.
- ب. **التنظيم:** يعني إمداد المنشأة بكل ما يلزم لتأدية وظيفتها.
- ج. **إصدار الأوامر:** هي عملية توجيه والقيادة وتستدعي توفر شروط معينة في المدير وهي المعرفة الواسعة لموظفيه.
- د. **التنسيق:** أي إيجاد الانسجام بين أوجه النشاط للتأكد من النجاح.
- هـ. **الرقابة:** هي إتباع ما قرر ورسم من خطوط وتعليمات ومبادئ.

<sup>1</sup> بن حمود سكينه، نفس المرجع السابق، ص37،38.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص38.

ثالثاً: البيروقراطية الرشيدة.

يعتبر الألماني ماكس فيبر 1864.1920 ابرز مؤسسي هذا الاتجاه، وهو عالم في علم الاجتماع كان اهتمامه منصب على تركيب المجتمع وتركيب المنشآت باعتبارها وحدات ومنظمات اجتماعية.<sup>1</sup>

### 1. خصائص التنظيم البيروقراطي:<sup>2</sup>

أ. التسلسل الرئاسي: نظام هرمي للسلطة يوضح مكان كل شخص في التنظيم.

ب. التخصص الدقيق: لكل شخص مجال اختصاص معين وفقاً للنصوص واللوائح.

ج. الاختيار العقلاني للأشخاص: وفقاً للمؤهلات المطلوبة على أساس الكفاءة وفي ظل

المنافسة ويتم ذلك باشتراط الشهادات وتنظيم المسابقات.

د. فصل الملكية عن التسيير: إذ لا يملك الموظف وسائل التنظيم، ولا يملك منصبه نفسه.

هـ. الاحتفاظ بالوظيفة: حيث يتدرج الشخص في سلم الوظائف، إلى أن يحال إلى التقاعد محتفظاً بمرتب دائم مدى حياته.

2. أشكال السلطة في البيروقراطية: هناك ثلاثة أشكال من السلطة حسب ماكس فيبر وهي:<sup>3</sup>

أ. السلطة البطولية: يستمد القائد في هذا الشكل سلطته من الصفات الشخصية التي يتمتع بها حيث تجعله يسيطر على الآخرين.

ب. السلطة التقليدية: تستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد هذه السلطة المستندة إلى الحقل المكتسب أو المورود.

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول، التسيير والتنظيم والمنشأة، ط3، ديوان

المطبوعات الجامعية، 2011، ص ص79.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص80.

<sup>3</sup> مرجع سبق ذكره، ص81.

ج. السلطة القانونية: يستمد التنظيم البيروقراطي مشروعيته من هذه السلطة القانونية.

2. المدرسة السلوكية في الإدارة: نعني بالعلوم السلوكية في الإدارة لجوء المديرين إلى

تطبيق طرق ونتائج بحوث علم النفس، علم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم

النفس الصناعي، والفلسفة وذلك بغية تمكين المديرين من فهم السلوك التنظيمي، دخل

المنظمة، وتتجلى مبادئ المدرسة الكلاسيكية في:<sup>1</sup>

أ. اخذ الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحديد سلوكه من

خلال هذه الأبعاد.

ب. أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الإنسان، مما يتطلب من الإدارة اعتماد نظام شامل

للحوافز المادية والمعنوية لإرضاء هذه الحاجات، وبالتالي الحصول على السلوك

المرغوب.

ج. المنظمة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى المؤثرات البيئية الخارجية، فالمنظمة حسبها

نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكونات، إضافة إلى التفاعل مع محيطه،

لذلك فهي لا تستطيع العمل معزولة عن هذا المحيط.

د. الصراع بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة لا يمكن تجنبه إلا من خلال محاولة

فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل وسبل الاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين

والمنظمة.

هناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النظريات تبوب ضمن المدرسة السلوكية نختار منها

أربعة اتجاهات أساسية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>. شنوفي نور الدين، أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، الجزائر، 2011،

ص18،19.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 19.

### أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>:

تعتمد مدرسة العلاقات الإنسانية التي ينتزعها الباحث فايول في تحليلها للإدارة على إن العلاقات الإنسانية بين العاملين هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه الإدارة وتبني نظرتها للمنظمة من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية، لذا فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل احد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين والمشرفين، ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة.

### مبادئ العلاقات الإنسانية:

. هناك مجموعة من مبادئ العلاقات الإنسانية يجب استخدامها وفقاً لكل موقف وتتمثل

هذه المبادئ في العناصر التالية<sup>2</sup>:

- أ. يجب أن يعامل أعضاء أي جماعة عمل باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره ورغباته وخلفياته واحترام الكرامة الشخصية لكل واحد منهم.
- ب. يجب إشراك العاملين في القرارات الإدارية و التسييرية التي تعنيهم.
- ج. يجب تشجيع العمل الجماعي والعمل كفريق، فالحياة الصناعية تستدعي وجود العلاقة المتشابكة والمتكاملة بين العاملين.
- د. يجب خلق مناخ ايجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالتحول من أسلوب التعنت وإعطاء الأوامر إلى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل.

<sup>1</sup> شنوفي نور الدين، نفس المرجع السابق، ص18.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص19.

### 3. مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>:

. كمية العمل التي يؤديها العامل وبالتالي مستوى الكفاءة الإنتاجية له لا تتحدد تبعا لطاقته الفيزيولوجية فقط وإنما كذلك لطاقته الاجتماعية.  
. المكافئات والحوافز المعنوية تلعب دورا رئيسا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا الوظيفي والنفسي.

. العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات، مما يتطلب من الإدارة في المنظمة أن تعاملهم على أساس أنهم جماعة لها حاجات وأهداف جماعية.<sup>2</sup>

### ثانيا: نظرية دوجلاس ماك جريجور<sup>3</sup>:

ابتكر ماك جريجور نظريته السلوكية المسماة بنظرية **X** و **Y**، لقد أطلق جريجور على الإدارة العلمية تايلور نظرية **(X)**، فيما اسمى نظرية معاكسة لها بنظرية **(Y)**، المعتمدة على العلوم السلوكية. تقوم كل من النظريتين على مجموعة من الافتراضات عن الإنسان والحوافز التي تدفع الإنسان للعمل وسلوك القيادة تجاه العاملين.

#### 1. افتراضات نظرية **(X)**:

أ. الإنسان كسول بطبعه فهو لا يحب العمل ويحاول دائما تجنبه ما استطاع، وبما أن الإنسان كسول بطبعه ويكره العمل فإذا من الصعب أن تدفعه للعمل.

ب. الإنسان أناني ولا يبالي لاحتياجات المنظمة.

ج. الإنسان بطيء وقليل الفهم.

د. يحتاج الإنسان دائما إلى أن تحفزه ماديا للعمل المنتج وتعاقبه إذا لم ينتج .

هـ. الإنسان غير قابل للتغير بطبيعته.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص18.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص ص16، 18.

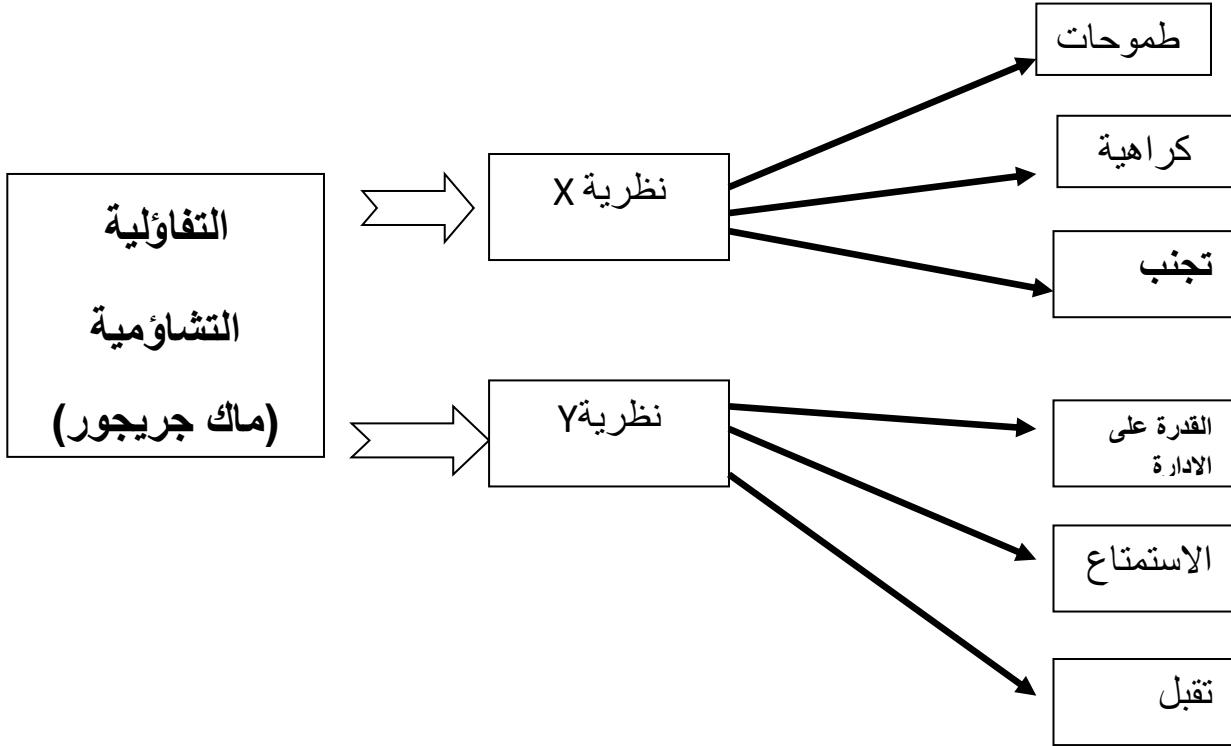
<sup>3</sup> بن حمود سكيينة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، نفس المرجع السابق، ص46.



### 2. افتراضات نظرية (Y) <sup>1</sup>:

. يعتبر العمل نشاط طبيعي للإنسان وكل إنسان لديه الرغبة في عمل شيء ما.  
. هناك استعداد فطري عند العاملين للنمو وتحمل المسؤولية والاستجابة للتحفيز وعليه فان  
واجب المنظمة هو مساعدتهم لتنمية هذه المزايا.  
. إن الضوابط الخارجية والتهديد بالعقاب ليست هي الأساليب المناسبة لدفع الإنسان  
للعمل، فالإنسان يملك المقدرة على الضبط والتوجيه والتسيير الذاتي.

#### الشكل 1: نظرية دوغلاس ماك جريجور:



المصدر: بن حمود سكيانة، "مدخل للتسيير والعمليات الإدارية" نفس المرجع، ص 46.

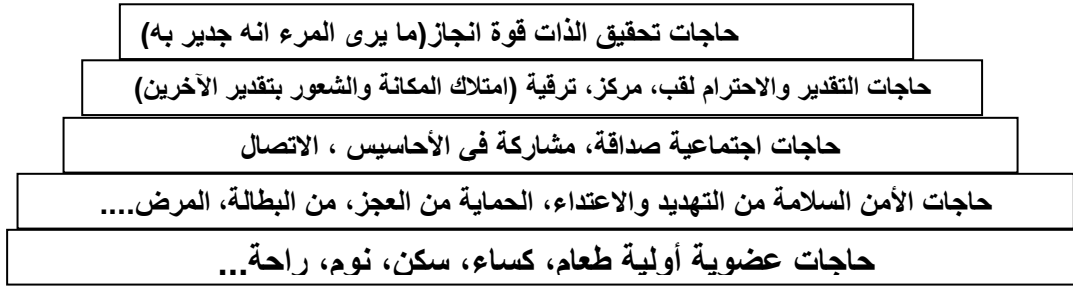
#### ثالثاً: نظرية أبراهام ماسلو وسلم الحاجات:

صنف ماسلو حاجات الإنسان إلى خمس مستويات تشكل جميعاً سلماً أو هرمًا من الأدنى إلى الأعلى كما هو موضح بالشكل التالي:

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 49.

### الشكل (2): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية:

سلم الحاجات لإبراهام ماسلو



المصدر: بن حمود سكيينة، "مدخل للتسيير والعمليات الإدارية" نفس المرجع، ص48.

قدم ماسلو نظرية تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك

الفرد وهو يقسم هذه الحاجات حسب أولوياتها إلى خمسة أنواع متدرجة كما يلي:<sup>1</sup>

**1. الحاجات الفيزيولوجية:** هي الحاجات الأساسية اللازمة للحفاظ على الحياة مثل:

الأكل، النوم، اللباس والسكن، حيث لا يفكر الإنسان في إشباع الحاجات التالية دون إشباع قدر كاف من الحاجات الفيزيولوجية.

**2. حاجات الأمن والطمأنينة:** وهي حاجات الشعور بالأمن وتجنب المخاطر وخاصة

الاستقرار في الوظيفة والأجر المستمر وعدم الخوف من المستقبل.

**3. حاجة الانتماء إلى الجماعة:**

وهي الحاجة إلى الانضمام إلى جماعات مختلفة وتكوين صداقة، حيث إن الإنسان اجتماعي بطبعه.

**4. حاجات المركز والشهرة (الحاجة إلى التقدير):** أي احترام الفرد لذاته وتقدير الآخرين

له واحترام استقلاليتته وقدرته على تحقيق أهدافه، وذلك بان تعترف له الجماعة بان له مكانة من بينها وانه ليس منبوذا من طرف أعضائها.

**5. حاجات تقدير الذات:** وهي استغلال المواهب والوصول إلى المراكز التي يمكن أن

يصلها الفرد بفضل جهوده، واثبات قدرته على تحقيق الانجازات الفردية.

<sup>1</sup>. شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره ص19.

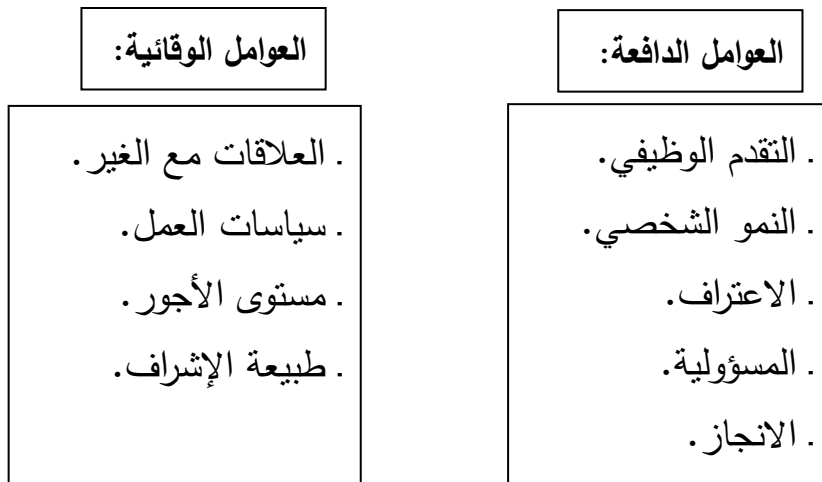
رابعاً: نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية لفريدريك هيرتزيبرج:

كان لنظريته التي ظهرت عام 1966 اثر كبير في الاتجاهات السلوكية وخاصة في بحوث الدوافع والحوافز، حيث أجرى دراسة على مائتي مهندس ومحاسب يعملون في المصانع بمدينة بتسبرج. وكان السؤال المطروح هو: هل تستطيع أن تتذكر عندما كنت تشعر بالسعادة في عملك؟ وما الذي جعلك تشعر بذلك؟ وتحليل إجاباتهم تبين أن هناك مجموعتين من العوامل:<sup>1</sup>

**المجموعة الأولى:** وجودها تزيد من رضا الموظف لكن انعدامها لا يؤثر سلباً على رضا الموظف وسميت هذه العوامل بالعوامل المحفزة وهي: الانجاز وتحديات العمل والتقدير واعتراف الإدارة بالإنجاز وزيادة المسؤولية وتقدم والتنمية الذاتية.

**المجموعة الثانية:** من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الموظف إذا وجدت، وهذه تسمى العوامل الوقائية وهي: الراتب وأسلوب الإدارة، والعلاقات بين الأفراد، والإشراف، وظروف العمل المادية.

**الشكل رقم (03): مخطط نظرية العاملين - هيرتزيبرج:**



**المصدر:** بن حمود سكيينة، "مدخل للتسيير والعمليات الإدارية" نفس المرجع، ص 49.

<sup>1</sup>. بن حمود سكيينة، نفس المرجع السابق، ص 49.

### 3. المدارس الحديثة في الإدارة:

تميزت المرحلة الحديثة بانفتاح التنظيم على بيئة، ضمن إطار العقلانية التنظيمية والكفاية الإنتاجية. تعزز خلالها الاتجاه السلوكي، وجرت محاولات عديدة لإعادة صياغة التنظيم الكلاسيكي كنظام حركي مفتوح، نظام يشتمل على أجزاء حيوية كثيرة غير التنظيم الرسمي. ويتميز بوجود تفاعلات داخل هذه الأجزاء وضمائها. وقد نتجت مجموعة متنوعة من المداخل الحديثة في الإدارة. ومن أبرز هذه المدارس نذكر:<sup>1</sup>

أولاً: مدرسة علم الإدارة (المدرسة الكمية):

(أ) أهم مرتكزات المدرسة الكمية في الإدارة كما يلي:

1. الالتزام بالمنهج العلمي في التعامل مع المشاكل الإدارية.
2. توفير قاعدة معلومات كافية كأساس لاتخاذ القرارات.
3. استخدام النماذج الرياضية في بلورة القضايا المختلفة التي تحتاج إلى حل.
4. استخدام الحاسبات الإلكترونية في تخزين وتبادل واسترجاع المعلومات.

(ب) تقييم مدرسة علم الإدارة:

ساهمت هذه المدرسة في إيجاد حلول ناجحة لكثير من المشكلات الإدارية المعقدة مثل: التخزين والنقل من خلال النماذج الرياضية المتطورة. أضف إلى ذلك أن هذه المدرسة لم تهمل إطلاقاً المشاكل السلوكية فهي تعالج المشاكل المهمة كمياً ولا تهمل المعالجات النوعية والوصفية.

ثانياً: مدرسة النظم:

تعتبر نظرية النظم وسيلة علمية حديثة جداً لتفسير الأشياء والأحداث. وقد ساعدت أعمال وين تشرمان على توضيح منهج النظم في الإدارة كما انتهج منهاجاً كمياً في تحليل النظم ويلاحظ أن كتاب الأساليب الكمية المتخصصين يدافعون عن فكرة

<sup>1</sup> بن حمود سكيينة، مرجع سبق ذكره ص 52.

مؤداها أن استخدام الأساليب الرياضية التي تسمى (علم الإدارة أو بحوث العمليات الإدارية) في تحليل مشكلات المنظمة والوصول للقرارات الرشيدة من خلال النظر إلى المنظمة نظرة كلية.

### تقييم مدرسة النظم<sup>1</sup>:

إن مدرسة النظم تعير اهتمام خاصا بدراسة الصورة الكلية والشمولية للمنظمة بدلا من التركيز على بعض الأجزاء هنا وهناك. كما أنها تكشف وتوضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية وأجزاء المنظمة، وتعني بعلاقات المنظمة مع البيئة المحيطة بها.

### ثالثا: المدرسة الظرفية (الموقفية)<sup>2</sup>:

أ. تعريف: هي مدرسة حديثة نسبيا، تهتم وتركز على الارتباط القوي والعلاقة الوثيقة بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المعينة للموقف الذي تتم فيه هذه التصرفات، فالإدارة ينبغي أن تتلاءم مع بيئتها، وأي تصرف من الإدارة يتشكل حسب المتغيرات المعنية أو العوامل الخاصة بالموقف المعين. ويعني هذا من الناحية العملية أن المدير الفعال هو الذي يشكل أعماله وتصرفاته لتتلاءم وتتماشى مع الموقف المعين بكامله، لان تحديات المشاكل الإدارية مختلفة ومتنوعة ولا يوجد مدخل واحد يساعد على حلها جميعا بل ثم ضرورة استخدام أساليب وحلول إدارية تبعا للموقف.

### ب. تقييم المدرسة الموقفية:

لقد واجهت المدرسة الموقفية انتقادات على أنها محاولة لتوحيد النظريات والأفكار الإدارية، لكن الحقيقة الواضحة هي أن الإدارة الموقفية محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والأفكار لتتلاءم مع طبيعة الحياة العملية، المنجزة في المنشأة أو المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. بن حمود سكيينة، نفس المرجع السابق، ص52

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 53 .

<sup>3</sup>. نفس المرجع، ص ص53-54

رابعاً: نظرية الإدارة بالأهداف<sup>1</sup>:

أ. تعريف: وضعها أستاذ العلوم الاجتماعية في جامعة كاليفورنيا "بيتر دراكر" النمساوي الأصل، وقصد منها تعزيز المشاركة الديمقراطية للرؤساء والمرؤوسين وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف عبارة عن أسلوب إداري وليس مدرسة إدارية تقوم على المشاركة، واهم مبادئ دراكر لتطبيق هذا الأسلوب الإداري ما يلي:

1. يتفق الرئيس والمرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة.

2. يعمل المرؤوس على التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس لمشاوراته وإبلاغه بما تحقق والمشكلات التي تعترض التنفيذ.

ب. تقييم نظرية الإدارة بالأهداف<sup>2</sup>:

بالنظر إلى الوقت الطويل الذي يحتاجه كل من الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف. أضف إلى ذلك كمية الورق التي يحتاجونها لكتابة الأهداف بصورة تفصيلية وما تتطلبه من طباعة وتدقيق هذه النظرية لها عيوب إذ ينظر إلى أسلوبها المتبع على أنه مكلف جدا من الناحية الاقتصادية ومراجعة.

كما يفترض بيتر دراكر أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة وبالنوعية المطلوبة وهو أمر يصعب تحقيقه.

كما يفترض أن كل من الرئيس والمرؤوس لديهم الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية الكافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة، كذلك هذا أمر يصعب تحقيقه.

<sup>1</sup> بن حمود سكيبة، مرجع سبق ذكره، ص55.

1. نفس المرجع السابق، ص56.

خامسا: مدرسة الإدارة اليابانية (وليام أوجي ونظرية Z)<sup>1</sup>:

تعريف: أسسها وليام أوجي أستاذ ياباني الأصل في جامعة كاليفورنيا، استفاد من اتجاهات المدرسة اليابانية ومن خلفيته اليابانية فطرح نظرية جديدة باسم نظرية (ز) أو (Z).

أ. خصائص الإدارة اليابانية: لقد تعددت الخصائص التي أدت إلى التقدم الذي أحرزه اليابانيون نذكر منها:

1. اتخاذ القرار بصورة جماعية: حيث أن القرار يتخذ في المستويات العليا ويتم أيضا بمشورة مجموعة صغيرة من المنفذين.

2. التوظيف مدى الحياة: اغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعينون في وظائفهم مدى الحياة، كما أن رتبهم الشهرية تعطى لهم على أساس سنين الخبرة.

3. التعليم والتدريب المستمران: يتلقى العاملون اليابانيون سواء كانوا موظفين أو عمال أو مدراء التعليم المتواصل والتدريب اللازم للعمل.

المطلب الثالث: خصائص تسيير الموارد البشرية:

يتميز تسيير الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص منها<sup>2</sup>:

1. تعدد الموارد البشرية من الفنون والعلوم، لأنها تعتمد على فن إدارة الأفراد، من خلال تطبيق مجموعة من المناهج المبتكرة، والاعتماد على وجود نظريات دقيقة.

2. الانتشار: أي أن إدارة الموارد البشرية تغطي كافة فئات ومستويات الأفراد، والموظفين الإداريين، إذ لا يوجد أي تمييز بين فئات ومستويات الموظفين.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 56-57.

<sup>2</sup> <https://mawdoo3.com.15/12/2019> 12:00

3. الاستمرارية: أي أن الموارد البشرية من العمليات والمهام التي تطبق من خلال سلسلة

محددة تبا في التخطيط للموارد البشرية، وتنتقل إلى التوظيف، ومن ثم اختيار الموظفين وتدريبهم، من أجل تقييم أدائهم.

4. وظيفة خدماتية: أي أن الموارد البشرية لا تهدف إلى تحقيق الربح، بل تسعى إلى تقديم الخدمات لكافة الإدارات الأخرى، كما أن وظيفة إدارة الموارد البشرية ترتبط بالسلطة الخاصة بها ضمن إدارتها المرتبطة بالموظفين، والتي تتساوى مع الإدارات الأخرى في المنشأة.

5. الارتباط مع التنظيم: وهو اعتماد وظيفة إدارة الموارد البشرية على التشريعات القانونية، التي تضمن تحقيق المساواة والتكافؤ في الفرص بين كافة الموظفين.

6. الاهتمام بالنتائج: وهو حرص الموارد البشرية على التركيز على نتائج العمل من خلال تشجيع الموظفين على تحقيق التعاون والنجاح، مما يساهم في الوصول إلى كافة الأهداف.

7. محورية: أي أن الموارد البشرية تهتم بالموظفين ضمن بيئة العمل سواء على شكل أفراد أو مجموعات، إذ أنها تحاول تقديم المساعدة لهم وتوسعى إلى تطوير كافة إمكانياتهم، فتعتبر مسؤوليتها المحورية هي بناء رأس مال بشري، مما يساهم في الوصول إلى الأهداف التنظيمية في العمل.

8. دعم العلاقات الإنسانية: هي فلسفة خاصة في الموارد البشرية التي تتعامل مع الموظفين بصفقتهم الإنسانية، وليس بأنهم آلات إنتاج لذلك يعد مدير الموارد البشرية ناجحاً عندما يمتلك المهارات الاجتماعية المناسبة لإدارة الأفراد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <https://mawdoo3.com.15/12/2019> 12:00.



### المطلب الرابع: وظائف تسيير الموارد البشرية:

- لتسيير الموارد البشرية وظائف عديدة نفع على عاتقها ومن بين هذه الوظائف نذكر:

**1-التوظيف:** وهو عملية توظيف الموارد البشرية المناسبة وذات الكفاءة والخبرة المهنية لأداء المهمة المكلفة بها في المنظمة وذلك يتم عن طريق "الاستقطاب والاختيار والتعيين".<sup>1</sup>

أ. **الاستقطاب:** "وهو ترغيب وجذب عدد كاف من الأفراد المؤهلين لنقدم للشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة".

**مصادر الاستقطاب:** تنقسم هذه المصادر إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية:

- **المصادر الداخلية:** تتمثل في العاملين بالمنظمة والذين يمكن الاعتماد عليهم في شغل الوظائف سواء على نفس المستوى أو على المستوى الأعلى من خلال الترقية.<sup>2</sup>
- **المصادر الخارجية:** وتعتمد على سوق العمل في توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.<sup>3</sup>

ب-**الاختيار:** "هو انتقاء انسب المتقدمين لشغل وظيفة معينة من بين المتقدمين لشغلها باستخدام أدوات الاختبار".

**أهداف الاختيار:** تتمثل أهدافه في:<sup>4</sup>

1. تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.

2. تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار.

<sup>1</sup> بتصرف.

<sup>2</sup> احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2006، ص173، ص177.

<sup>3</sup> محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص73.

<sup>4</sup> احمد سيد مصطفى، نفس المرجع، ص189.

3. تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

وسائل الاختيار: تتمثل وسائله في:<sup>1</sup>

(1) نموذج طلب التوظيف.

(2) المقابلة الشخصية التي تشمل المقابلة الأولية ومقابلة التقييم.

(3) الاختبار.

(4) الكشف الطبي.

ج. **التعيين:** "هو عملية إصدار القرار بتعيين المرشح في وظيفة معينة".<sup>2</sup>

**إجراءات التعيين:** وهي كما يلي:

• **التوثيق:** بعد انتهاء إجراءات الاختبار يتعين توثيق البيانات والمعلومات التي تتضمنها أوراق التعيين.

• **إصدار قرار التعيين:** تقوم إدارة الموارد البشرية بمراجعة الوثائق السابقة والتأكد من

صلاحيتها واكتمالها، ومن ثم يتم تقديم مشروع قرار التعيين إلى الجهة المعنية بإصدار قرار التعيين.

• **التأهيل الأولي.**

• **التدريب التخصصي:** فلا يمكن للموظف أن يؤدي عمله بكفاءة وفاعلية ما لم ينل حقه

الطبيعي في التدريب التخصصي في مجال عمله.

2- **التكوين:** "هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي

تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما

يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي ذات مستوى أعلى في المستقبل".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> احمد سيد مصطفى نفس المرجع، ص 191.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 191.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 191.

أهمية تكوين الموارد البشرية: تكمن أهمية التكوين في<sup>1</sup>:

- زيادة الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاءة وفاعلية.
- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغيير أو الاستبدال في موارد معينة (آلات، معدات، مواد).
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم.
- الاستقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية.

**أهداف التكوين:** إن أهداف التكوين تختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة وحسب اختلاف ظروف الإنتاجية والإدارية المؤثرة في العمل ويمكن صياغة مجموعة من الأهداف التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعداد لبرنامج التكوين وهي:<sup>2</sup>

1. الأهداف الإدارية: تتمثل في:
  - تحقيق المبدأ على المشرفين.
  - تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم.
  - مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
  - تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس.

<sup>1</sup> بن يمينه سعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص.ص 98، 92، 100.

<sup>2</sup> بن يمينه سعيد، نفس المرجع السابق، ص.ص 100.

2. الأهداف الفنية: ويتعلق هذا النوع بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها ومن أهم هذه الأهداف<sup>1</sup>:

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها.
- تخفيض حوادث العمل.
- التقليل من سنة العادم أو التالف.

3. الترقية: "هي نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي

أعلى ضمن مراتب سلم رواتب الموظفين العام حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر ويتمتع بما يقابل ذلك من مزايا مادية أو معنوية"<sup>2</sup>.

. أشكال الترقية: تأخذ الترقية تبعا لمصدرها شكلين متميزين هما<sup>3</sup>:

- الترقية الداخلية: تتم هذه الترقية داخل المؤسسة حيث تحدد أية مؤسسة الوظائف التي يمكن أن تشغل بالترقية من داخلها، وتلك التي تملأ من الخارج.
- الترقية الخارجية: تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج، ذلك بغرض تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة .

. أهداف الترقية: يهدف برنامج الترقية في المنظمة إلى<sup>4</sup> :

أ. ضمان بقاء العدد الكافي من العاملين في خدمة المنظمة لتختار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة.

ب. خلق الحافز لدى الأفراد لبذل المزيد من الجهد، لزيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة، لأنهم سوف يكافئون على مجهوداتهم.

ج. خلق الشعور الرضا عن العمل، لان وجود فرص للترقية والتقدم أمام العاملين تخلق لديهم هذا الشعور.

<sup>1</sup> بن حمود سكيينة، نفس المرجع السابق، ص121.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص ص 121، 123.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص123.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص124.

د. تهيئة حافز لإشباع حاجات الأفراد إلى الأمن والتقدير واثبات الذات، بإتاحة فرص التقدم والتطور الوظيفي.

**4. التدريب:** "هو عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجرى تطبيقها

لغابات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة".<sup>1</sup>

**أهداف التدريب:** تتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:<sup>2</sup>

- الزيادة في الإنتاج.
- الاقتصاد في النفقات.
- التقليل في دوران العمل.
- الرفع من معنويات العاملين.
- مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.
- تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.
- تخفيض حوادث العمل.
- استمرارية التنظيم واستقراره.

**أساليب التدريب:** أهم هذه الأساليب هي:<sup>3</sup>

(1) **أسلوب النقاش:** ويعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم

على طرح الأسئلة، وكذلك بين المتدربين أنفسهم، إذ تكون هناك مرونة في طرح

المعلومات والموضوعات.

(2) **أسلوب دراسة الحالات:** تتمثل هذه الطريقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي

تعرض للمناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، وتهدف

هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين

<sup>1</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.ص 240، 243.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 243.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 285.

صحيح للحالات المستخدمة وذلك عن طريق تشجيع المتدربين على الملاحظة ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق بإتباع طريقة أو أخرى من طرف الحل البديل.

(3) **طريقة لعب الأدوار:** وهو أسلوب يبدأ بطرح حالة على المتدربين ويوزع المدرب ادوار أو سيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة لينصرفوا وفقا لها فلو كان التدريب على نمط الإشراف فقد يكون هناك مكتوب لشخص أن يقوم بدور المدير وشخص آخر يلعب دور المرؤوسين، بحيث يتصرف كل منهم وفقا للمقتضيات دوره وفريق آخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين والمراقبين لهذا الأداء.

(4) **التمرير على الأعمال:** ويقصد بها تنقل الأفراد من وظيفة لأخرى، بهدف توسيع دائرة معارفه وقدراته وخبراته وتنويعها، بحيث يعين المترص كمساعد لمختلف الرؤساء الموزعين في السلطة الهرمية.<sup>1</sup>

### **المطلب الخامس: معوقات تسيير الموارد البشرية:**

يواجه تسيير الموارد البشرية عدة تحديات نجد من عملها وتؤثر تأثيرا واضح على المهام والتطبيقات الخاصة بها، ويحدد الباحثون أربع أنواع أساسية للبيئة ذات العلاقة بتأثير الموارد البشرية وهي:<sup>2</sup>

#### **1. التحدي التكنولوجي:**

إن اثر التطورات التكنولوجية على تطبيقات تسيير الموارد البشرية كان واضحا منذ العديد من السنوات، حيث أدت التطورات التكنولوجية إلى تقادم المؤهلات بسرعة فائقة، حيث أن كل المنظمات اليوم تمر بتطورات سريعة أثرها واضح على محتوى العمل والكفاءات التي يتطلب توفرها في الإجراء. خلال الثمانينات من القرن العشرين شرعت المنظمات

<sup>1</sup>. نوري منير مرجع سابق، ص ص258-260.

<sup>2</sup>. عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية، وحالات تطبيقية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2011، ص48.

وبهدف التحكم في التأثيرات التكنولوجية على تنظيم العمل على التسيير الكمي للعمل من خلال تخفيض العدد على حساب التسيير الجيد للمؤهلات والكفاءات. ومنذ التسعينيات من القرن الماضي وخاصة منذ بداية القرن الواحد والعشرين فإن الحصول على الكفاءات وتطويرها أصبح ضروريا للاستفادة بقوة من الاختراعات التكنولوجية وأصبح يشكل الانشغال الأساسي لمدراء تسيير الموارد البشرية. فقد أصبح مطلوب منهم ضمان اليقظة التكنولوجية وتوقع أثار إدخال التكنولوجيات الحديثة في العمل على تطبيقات تسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>.

### 2. التحدي الاجتماعي: يمكن حصر التحديات الاجتماعية في<sup>2</sup>:

- نمو السكان ووصول العدد الكبير من الأفراد طالبي العمل إلى سن العمل، إضافة إلى ارتفاع عدد الخريجين من الجامعات ومراكز التكوين المهني وتزايد معدل النساء العاملات. هذه العوامل أدت إلى اختلال التوازن بين عرض العمل والطلب عليه. كما أن المعالجة الاجتماعية للبطالة كان لها الأثر على تطبيقات تسيير الموارد البشرية.
- القيم و الانتظارات الشخصية للإجراء في تطور مستمر تحت تأثير تطور المستوى العلمي والثقافي، المنظمات أصبحت تتضمن أكثر فأكثر إجراء بطموحات متباينة وذلك بسبب الاختلافات بينهم من حيث، فئات الأعمار، مستوى الأقدمية، الجنس، المسارات المهنية ومستوى التأهيل والخبرة... الخ. كل هذه الاختلافات تترجم بتنوع انتظارات الأجراء من المنظمة وسياساتها. إن تطبيق تجزأت سياسات الموارد البشرية ومبدأ التشخيص شملت العديد من مظاهر تسيير الموارد البشرية.

### 3. التحدي القانوني:

مدراء الموارد البشرية أصبحوا مطالبين اليوم بتكييف تطبيقات تسيير الموارد البشرية وفقا للتطورات التشريعية. في ظل العولمة المنظمة أصبحت شيئا فشيئا مركزا لإبرام العلاقات

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمم، نفس المرجع ، ص 49.

<sup>2</sup> نفس المرجع ،ص49.

المهنية، وبالتالي أصبحت مطالبة بالتوقع والاطلاع على التشريعات التي تظهر ليس على المستوى الوطني فحسب بل على مستوى أوسع حتى تكون في موقع يمكنها من مواجهة المنافسة التي فرضتها ظاهرة العولمة.

### 4. التحدي الاقتصادي:

المنافسة اليوم أصبحت على المستوى العالمي، حيث أن المنظمات لم تصبح تواجه بالمنافسة المحلية، فدائرة المنافسة قد اتسعت والتطورات التكنولوجية أصبحت عابرة للحدود بدون أجال وبالتالي فللحفاظ على قدرتها التنافسية، فإن المنظمات أصبحت مطالبة بالبحث في تطبيقات تسيير الموارد البشرية المعتمدة في مختلف الدول بهدف التحكم في التكاليف والقضاء على السلوكيات التي تؤدي إلى هدر الموارد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. عبد الفتاح بو خمم، مرجع سابق، ص 49.



### خلاصة:

ما نستخلصه في الأخير أن تسيير إدارة الموارد البشرية طرأت عليه عدة تغييرات ليصل لما هو عليه اليوم، وكان ذلك نتيجة تغير النظرة اتجاه المورد البشري بالإضافة إلى الإسهامات التي قدمتها كل نظرية حوله .

أن لتسيير إدارة الموارد البشرية وظائف عديدة (الاستقطاب،الاختيار، التعيين) حيث تمكنه هذه الوظائف من اختيار الشخص الكفاء والمناسب لشغل المنصب وهو ما يؤدي إلى الزيادة مردودية المؤسسة وبالتالي نجاحها .

## الفصل الثالث:

# مفاهيم أساسية للإنتاجية

تمهيد:

يعتبر تحقيق أعلى إنتاجية غاية لكل مؤسسة وهدف أسمى، حيث تتوقف جودة إنتاجها على كفاءة المورد البشري فيها، وهو ما يعني طريقة تسيير الإدارة وقدرتها على التحكم في الموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية.

حيث تسعى كل مؤسسة لرفع من إنتاجيتها وذلك عبر وسائل وبرامج تضعها لتحقيق ذلك، إلا أن الملاحظ في الواقع هو الاختلاف بين المؤسسات في كمية الإنتاجية رغم استخدامهم نفس الآلات والمعدات، حيث ارجع الخبراء ذلك إلى الخبرة التنظيمية للإدارة.

### المبحث الأول: مفهوم الإنتاجية.

تمثل الإنتاجية مسعى المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة وعنصرا هاما لتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة كما تلعب الإنتاجية دورا كبيرا في نمو رأس المال وزيادة أجور العاملين.

### المطلب الأول: تعريف الإنتاجية.

لقد تعددت وتتنوع مفاهيم الإنتاجية وتعريفها ما جعل من الصعب وضع مفهوم جامعا لها، حيث يختلف مفهومها باختلاف قصد كل باحث.

استخدمت كلمة "الإنتاجية" من قبل "كوسناي" في عام 1766 وظل استخدامها

يختلط بمفاهيم الإنتاج والقدرة على الإنتاج حتى العقود الأولى من هذا القرن.

وفي عام 1950 قدمت المنظمة الأوربية للتعاون الاقتصادي ( organisation

de coopération de développment économiques) مختصرة في الحروف

التالية: (O.C.E.D) تعريفا رسميا للإنتاجية بأنها "نتاج قسمة المخرجات على واحد من

عوامل الإنتاج".<sup>1</sup>

### التعريف الأول:

"طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الأفراد والمنظمات والمكان

والمجتمعات".<sup>2</sup>

### التعريف الثاني:

"المعيار الذي يمكن من خلاله قياس درجة حسن استغلال الموارد للإنتاجية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات (الإستراتيجية و النظم والأساليب)، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص324

<sup>2</sup> - سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص30

<sup>3</sup> - هاشم حمدي رضا، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص14.

### التعريف الثالث:

"هي مؤشر من المؤشرات التي تستخدم في الإدارة لقياس مدى الفعالية في الوصول إلى الأهداف باستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة".<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية.

للإنتاجية مكانة بارزة ودورا هاما في المؤسسة والمجتمع وذلك يتجلى من خلال أهميتها التي تتمثل:<sup>2</sup>

1. تمكن الإنتاجية المنظمة من مقارنة الأداء الكلي مع المنافسين في المنظمات المشابهة.
  2. يمكن استخدام مقاييس الإنتاجية في تحديد سياسة الأجور والحوافز وتخطيط الإنتاج.
  3. تساعد الإدارة في السيطرة والرقابة على أداء المنظمة من خلال الرقابة على أجزاء المنظمة سواء بالوظيفة أو المنتج.
  4. تساعد المنظمات في التعرف على الأثر المضاعف للاستراتيجيات التطوير التكنولوجي مع أساليب تحسين الإنتاجية التي تطبقها بما يفوق مجموع الأثر الفردي لكل من هذه الاستراتيجيات.
- كما أن للإنتاجية تأثيرا بارزا على مستوى المشروع وعلى مستوى الاقتصاد الوطني على حد سواء.<sup>3</sup>

فعلى مستوى المشروع، فإن مردودات الإنتاجية تساهم في تراكم رأس المال اللازم للتوسعات المستقبلية لتلبية حاجات المجتمع من السلع والخدمات كما ونوعا فضلا عن

---

1 - علي الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي مدخل التحليل الكمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص15.  
2- هاشم حمدي، إدارة الإنتاج والعمليات، نفس المرجع السابق ص14.  
3 محمود احمد الفياض عيسى يوسف قدارة ، إدارة الإنتاج والعمليات كدخل نظمي ،ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ،2010،ص 43.

زيادة أجور العاملين مما يؤدي إلى رفع القدرة الشرائية وتأمين مستويات معيشة متقدمة للمجتمع ككل.

أما على مستوى الاقتصاد الوطني، فإن زيادة الإنتاجية تؤدي إلى زيادة الدخل القومي، نظرا لارتباطها بكافة الأنشطة الاقتصادية، فضلا عن أنها تؤدي إلى الاستغلال الأفضل للموارد الاقتصادية.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: عناصر ومبادئ الإنتاجية.**

**أولاً: عناصر الإنتاجية.**

إن تفاعل عناصر الإنتاجية مع بعضها يؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات الضرورية لسد حاجات المجتمع من ناحية، وتوفير الأرباح التي يعتمد عليها المشروع في بقاءه واستمراره كم ناحية أخرى، وتتجلى عناصر الإنتاجية في:<sup>2</sup>

أ. **القوى العاملة:** وهي جميع الأيدي العاملة المنتسبة للمشروع لتقديم الخدمات والأعمال الإدارية وغيرها، وتعتبر القوى العاملة العنصر المتحرك الذي يقوم بالتخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة، وتنسب إنتاجية القوى العاملة إلى ناحيتين:

**الأولى:** وهي الناحية الإدارية التي تقوم بمهام التخطيط والتنظيم والقيادة.

**الثانية:** هي الناحية التنفيذية التي تقوم بمهام التشغيل الفعلي للأعمال المطلوبة.

ب. **التجهيزات الرأسمالية:** وتتضمن مباني المصنع والآلات والمعدات والأجهزة اللازمة لتنفيذ العمليات الصناعية والخدمات المساعدة، ويؤثر عنصر التجهيزات الرأسمالية في إنتاجية المشروع في النواحي التالية:

<sup>1</sup> - محمود احمد الفياض، نفس المرجع، ص43.

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي، إدارة الإنتاج والتنظيم الصناعي، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص105.

1. **تكلفة التجهيزات الرأسمالية:** فالمعروف أن التجهيزات الرأسمالية طويلة الأجل تتصف بقيمتها المرتفعة، الأمر الذي يتطلب الدقة والحكمة في تحديد أنواعها قبل شرائها لأن أي خطأ في تحديد النوع قد يؤدي إلى خسائر للمنشأة.

2. **كفاية تشغيل التجهيزات:** إن الحكمة والدقة في شراء التجهيزات الرأسمالية لزيادة الإنتاجية قد لا يكون كافياً، ولا بد إن تكون التجهيزات مناسبة للعمليات الإنتاجية، فإذا توفر هذان الأمران فإنهما سيؤديان إلى الإنتاج بالكميات المطلوبة والجودة المرغوبة وبالتالي زيادة الإنتاجية.

3. **مدى استغلال الطاقة:** إن التجهيزات الرأسمالية تمثل التكلفة الثانية أو الدورية التي تتحملها المنشأة من أجل توفير الطاقة الإنتاجية اللازمة. وكلما تمكنت المنشأة من زيادة عدد الوحدات المنتجة كلما أنخفض نصيب الوحدة الواحدة من تكاليف الطاقة. إن انخفاض متوسط تكلفة الوحدة يساعد على تخفيض الأسعار وزيادة المبيعات وبالتالي زيادة الإنتاج.

ج . **المواد الأولية:** ويتكون من مواد الخام والمهمات والمواد المساعدة كالوقود والكيماويات وقطع الغيار ومواد التشحيم...الخ.<sup>1</sup>

**ثانياً: مبادئ الإنتاجية.**

لتحسين الإنتاجية والرفع منها وزيادتها لا بد من إتباعهم مبادئ الإنتاجية والتي تتجلى في:<sup>2</sup>

1. **مبدأ القياس النسبي:** الإنتاجية هي عملية نسبية لا تتحدد ضخامتها إلا بمقارنة قيمة البسط بقيمة المقام أي المخرجات إلى المدخلات والتغير في أي من البسط أو المقام يغير الناتج.

1- كامل محمد المغربي، نفس المرجع السابق، ص 106.

2 احمد ماهر، اقتصاديات الادارة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، ص86.

2. مبدأ المشاركة في العائد: يمكن تحسين الإنتاجية عندما تكون الفائدة منها عائدة على

من يقوم بالأداء وعلى رجل الأعمال أن يشرح للمنفذين كيفية استفادتهم من رفع الإنتاجية.

3. مبدأ توازن التوقعات: إذا أمكن التوفيق بين توقعات كل من المشروع والعاملين به

لأمكن رفع الإنتاجية، وعادة ما يكون هناك تعارض بين هذه التوقعات لأن كل طرف يريد تعظيم توقعاته على حساب الطرف الآخر.

4. مبدأ مساءلة العاملين: يجب مساءلة العاملين في الأعمال التي ساهموا في تخطيطها

وتنفيذها، ويؤدي هذا إلى مزيد من الإنتاجية ويستدعي تطبيق مبدأ المساءلة أن يكون العمل محددًا ومفهوماً وواضحاً، وأن يكون هناك مؤشرات للإنجاز وأن تكون ظروف العمل مناسبة.

5. مبدأ استمرارية الإنتاجية: يمكن الإبقاء على الإنتاجية واستمرارها عندما يتم الحفاظ

على تلك العوامل المؤثرة عليها.<sup>1</sup>

**المبحث الثاني: وسائل الإنتاجية وقياسها.**

إن تحقيق الإنتاجية والرفع منها وتدعيم القدرة التنافسية لا يأتي ثماره إلا من خلال البحث

عن كيفية تحسين الإنتاجية والاستغلال الأمثل لجهود المورد البشري، حيث يتم التعرف

على قدرة المؤسسة في الإنتاجية مرتفعة أو منخفضة من خلال قياسها.

حيث توجد العديد من البرامج والوسائل لتحسين الإنتاجية كما إن هناك طرق

وسبل لقياسها:

<sup>1</sup> - احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 86، 90.



المطلب الأول: برامج ووسائل الإنتاجية.

أولاً: برامج الإنتاجية: للإنتاجية كأي عنصر من العناصر برامج متنوعة ومختلفة بغية الرفع منها وتحسينها وتتمثل في:<sup>1</sup>

1. تطوير سبل قياس الإنتاجية لمختلف المستويات التنظيمية للوحدة الصناعية.

2. وضع الأهداف المراد تحقيقها من خلال برامج تحسين الإنتاجية.

3. تطوير خطة الوحدة الصناعية لتحقيق أهداف برامج الإنتاجية.

4. مشاركة الأفراد العاملين بمختلف المستويات في وضع وتطبيق الخطة.

5. قياس النتائج، وتتطلب جمع البيانات والتقييم الدوري والمستمر بغية معرفة مواطن الخلل ومن ثم معالجتها.

وبغية الوصول إلى النتائج الإيجابية من برامج الإنتاجية لابد من دعم ومشاركة الإدارات العليا في الوحدات الصناعية ابتداء من أعلى الهرم التنظيمي نزولاً إلى المستويات الدنيا. ثانياً: وسائل الإنتاجية: تتمكن المنظمات من زيادة إنتاجيتها بوسائل مختلفة منها:<sup>2</sup>

1. منح العاملين مكافآت وحوافز.

2. التغييرات في طبيعة العمليات الإنتاجية من حيث الأسلوب أو التكنولوجيا المستخدمة وذلك من خلال:

أ. تغييرات هيكلية في إدارة العملية الإنتاجية.

ب. تغيير أسلوب الإنتاج وتقليل خطوات أو مراحل الإنتاج أو الوقت اللازم للإنتاج الوحدة الواحدة من المنتج.

ج. زيادة الإنفاق على البحث والتطوير لابتكار سلع جديدة.

<sup>1</sup> - جلال محمد النعيم، دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الإمارات، 2009، ص65.

<sup>2</sup> - محمود احمد الفياض ، مرجع سابق ص 77.

.ومن دلالات زيادة الإنتاجية ما يلي<sup>1</sup>:

1. زيادة الوحدة المنتجة مع ثبات الوقت المبذول في العمل.
2. زيادة الوحدات المنتجة مع إنقاص الوقت المبذول في العمل.
3. زيادة الوحدات المنتجة بنسبة أكبر من نسبة الزيادة في الوقت المبذول في العمل.
4. إنقاص الوقت المبذول في العمل مع ثبات عدد الوحدات المنتجة.
5. إنقاص الوقت المبذول في العمل بنسبة أكبر من نسبة إنقاص عدد الوحدات المنتجة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: عوامل الإنتاجية.

**عوامل الإنتاجية:** يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على الإنتاجية بالزيادة أو النقصان وتتجلى في:<sup>3</sup>

1. **العوامل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية:** وتصنف هذه العوامل بعوامل مباشرة وعوامل غير مباشرة:
  - أ. **العوامل المباشرة للإنتاجية:** هي تلك العوامل المرتبطة بالعناصر الداخلية وتقع ضمن سيطرة المنظمة وتحدد كفاية عناصر الإنتاج وأهمها:
    1. القوة البشرية ودرجة تأهيلها وانتظامها في العمل وانخفاض معدل دورانها وفعالية برامج تدريبها.
    2. كثافة العمل وتنوع العمل ووسائل العمل، ودرجة تطور الثقافة وبرامج الصيانة، وحالة الطاقة، وكيفية استثمارها وتحميلها، ومدى استخدام الآلات والعدد والأدوات الخاصة.
    3. المواد والطاقة ونوعيتها ودرجة استغلالها.

<sup>1</sup> - محمود احمد الفياض ، مرجع سابق ، ص 77.

<sup>2</sup> - سمير سعد خليل، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص28.

<sup>3</sup> - كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية الأسس النظرية والطرائف الكمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.41-43.

4. عوامل التي تربط عناصر الإنتاج مع بعضها، وهي التنظيم والتكنولوجيا والمعلومات والإدارة.

ب. **العوامل الغير مباشرة للإنتاجية:** وهي تلك العوامل المرتبطة بالعناصر الخارجية للإنتاجية، وتقع خارج حدود سيطرة المنظمة. وتشكل هذه العوامل شروط تأثير خارجية لتنفيذ وتطوير مستمر لعملية الإنتاج وتتمثل في:<sup>1</sup>

1. العوامل المتعلقة بسوق عناصر الإنتاج كالاحتياجات والإمكانات المتاحة في السوق من القوى العاملة ودرجة تأهيلها، والخاصات والمواد الأولية ودرجة التوعية، والوسائل التجهيزات الإنتاجية، ودرجة تطورها، ومدى توافرها وكذلك الأموال، وفرص الاستثمار المتاحة حالياً في المستقبل.

2. عوامل التخصص والتنسيق والتكامل والقوانين، وهيكل ترتيب عناصر الإنتاج، وتراكم المعلومات والدراسات ذات الصلة.

3. شروط الموقع والمحيط والمناخ الإنتاجي والاستثماري الملائم للنشاط المطلوب. التطور الثقافي العلمي وإمكانية استخدامه في العملية الإنتاجية على المدى الطويل.

1. **العوامل التي تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية:** يوجد مجموعة من العوامل تقود إلى خفض الإنتاجية في المنظمة وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:<sup>2</sup>

1. محتوى العمل الإضافي الناتج عن السلعة بسبب طريقة تصميم السلعة الخاطئة أو زيادة عدد الأنماط المصنعة وأنماط الجودة الخاطئة.

وتعالج الإدارة تأثير هذه العوامل بإتباع سياسات إنتاجية سليمة تقوم على التخطيط، والتحضير الدقيق للتصميم، وتحديد الأنماط ومقاييس الجودة المناسبة.

<sup>1</sup> كاسر نصر المنصور، مرجع سابق ص 41-43.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 42-43.

2. محتوى العمل الإضافي الناتج عن استخدام الوسيلة بشكل خاطئ، أو إتباع الطريقة الأقل كفاية، أو تصميم العملية بشكل مكلف، أو تخطيط وتنظيم المصنع أو القسم بشكل خاطئ.

3. الوقت غير المثمر بسبب فشل الإدارة (انخفاض مستوى كفاية الإدارة) المتمثل فيما يلي:

أ. وضع سياسة تسويقية تتطلب أنواعا كثيرة غير ضرورية من المنتجات.

ب. فشل الإدارة في تنميط الأجزاء بين السلع أو داخل السلعة الواحدة.

ج. عجز الإدارة عن ضمان أن الرسومات تهذب بطريقة ملائمة، أو إن الشروط

ومتطلبات الزبائن تعالج منذ البداية وقبل أن تصل السلعة للزبون بشكل صحيح.

د. فشل الإدارة في تخطيط تدفق العمل والطلب بشكل اقتصادي.

هـ. فشل خطط الصيانة الجيدة للآلات والمباني وتأمين ظروف العمل الجيدة.

و. عجز الإدارة عن ضمان توريد الخامات والأدوات وغيرها من الأجهزة الضرورية لتنفيذ العمل بالكمية والوقت والجودة المناسبة.

ز. إهمال الإدارة دورها في اتخاذ الاحتياطات لضمان سلامة العمل والعاملين داخل صالات الإنتاج.

ح. إهمال الإدارة دورها في الاستفادة من نتائج التقدم الثقافي العلمي.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: كيفية وأسباب صعوبة قياس الإنتاجية.**

**أولا: كيفية قياس الإنتاجية.**

إن قياس الإنتاجية يمثل الطريقة الممتازة لتقييم قدر بلد ما، على تحسين أوضاع

مكانه المعيشية، وذلك وانه من خلال زيادة الإنتاجية فقط يمكن تحسين مستوى المعيشة.

<sup>1</sup> - كاسر نصر المنصور، مرجع سبق ذكره، ص43.

إضافة لذلك فإن العوائد و الأجر العائلية لا يمكن أن تتحقق للإدارة والعاملين ولرأس المال دون زيادة في الإنتاجية.

. يمكن قياس الإنتاجية الكلية كما يلي<sup>1</sup>:

**الإنتاجية الكلية:**

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{رأس المال} + \text{العمل} + \text{الموارد} + \text{الطاقة}}$$

أي أن الإنتاجية تعود الكمية من السلع أو الخدمات التي أنتجت مقارنة مع كمية المدخلات التي استهلكت أو استخدمت لإنتاجها.

ومن المعوقات التي تعترض تطبيق واستخدام مؤشر الإنتاجية الكلية المتمثلة في:<sup>2</sup>

1. تعدد وتنوع الأصناف والسلع المنتجة في المنظمة الواحدة واختلاف كثافة العمل والمواد بالنسبة لهذه السلع.

2. تباين واختلاف عناصر الإنتاج وتعدد المقاييس المطبقة لعناصر الإنتاج.

3. يجب على الإدارة إن تعرف مدى تأثير كل عنصر من عناصر الإنتاجية زيادة أو نقصان في حجم وقيمة الإنتاج.

أما **الإنتاجية الجزئية** فلقد عرفها (EVANS) بأنها معدل المخرجات الكلية على عنصر واحد من المدخلات وهي تتضمن الآتي:

1. **إنتاجية العمل:** وهي عدد الوحدات المنتجة في ساعة العمل أو عن كل وحدة من

كلف العمل وتتأثر إنتاجية العمل بمقدار رأس المال المستثمر والسياسات الإدارية وبمقدار الطاقة المستهلكة و لكمية ونوعية المواد الأولية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص30.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص30.

<sup>3</sup> - هاشم حمدي، مرجع سابق ص77.

2. إنتاجية رأس المال: وهو المكون الرئيسي الثاني في مدخلات الإنتاجية، ويشمل رأس المال عادة كل المكين والمعدات الأخرى والأرض والمباني و المخزونات، ويعبر عنها بالمعادلة الآتية:

$$\text{إنتاجية رأس المال} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المالراس}}$$

3. إنتاجية المواد: وتعني نسبة المخرجات إلى المواد الأولية والتكميلية (نصف المصنعة) المستخدمة في العملية الإنتاجية ويعبر عنها بالمعادلة الآتية:

$$\text{إنتاجية المواد} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المواد الاولية و التكميلية}}$$

4. إنتاجية المكين: وتعني العلاقة بين قيمة الإنتاج إلى عدد ساعات تشغيل المكين والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية.<sup>1</sup>

$$\text{إنتاجية المكين} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{عدد ساعات تشغيل المكين}}$$

5. إنتاجية الدينار من الأجور: ويعبر عنها بالمعادلة الآتية.

$$\text{إنتاجية الدينار من الأجور} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{الاجور اجمالي}}$$

$$6. \text{عائد النوعية} = \frac{\text{الوحدات المنتجة .الوحدات المرفوضة}}{\text{الوحدات}}$$

7. نسبة الوقت الضائع: ويتم حسابه عن طريق:

$$\text{نسبة الوقت الضائع} = \frac{\text{وقت الانتاج الضائع سبب الحوادث}}{\text{وقت الانتاج الكلي}}$$

$$8. \text{دوران المخزون:} = \frac{\text{كلفة المبيعات}}{\text{قيمة معدل المخزون}}$$

<sup>1</sup> - سمير سعد خليل، مرجع سابق ص18.

9. الخدمات المقدمة: وتتم عن طريق =  $\frac{\text{الخدمات المقدمة بشكل صحيح}}{\text{عدد ساعات العمل}}$

. إن عملية قياس الإنتاجية يحقق العديد من المزايا منها:<sup>1</sup>

1. تسيير الإجراءات والأنظمة الإدارية إذ يصعب ممارسة التخطيط والتنظيم والرقابة من دون تحديد واضح للأهداف والتعرف على طرق القياس.
2. عندما تتوفر أدوات للقياس يتواجد أساس للمقارنة وبالتالي يصبح من الممكن إجراء المقارنات بين الأنشطة المماثلة بنفس الصناعة والقطاع.
3. تكون فرص تحسين الإنتاجية أفضل عندما يكون هناك أساس أو نقطة بداية تعد بمثابة الانطلاقة الأولى للتحسين.
4. تساعد مقاييس الإنتاجية على مزولة الرقابة بوصفها عملية إدارية من حيث تقييم الأداء اخذين في الاعتبار إن اكتشاف الانحرافات مبكرا يساعد على تلافي مضاعفاتها في المستقبل.
5. ثانيا: أسباب صعوبة قياس الإنتاجية: تقبل المشروعات على قياس إنتاجيتها بدرجة ضعيفة، ويرجع السبب في ذلك للصعوبات التالية:<sup>2</sup>
  1. صعوبة قياس العمل: ترجع صعوبة قياس العمل إلى تداخل الموارد البشرية مع الآلات والخامات والأموال في مزيج يصعب فصله.
  2. المقاييس تحدد في نهاية العمل: يجب وضع مقاييس الإنتاجية قبل بدء العمل ضمانا للجدية والموضوعية، وما يحدث لا يتطابق مع هذه القاعدة فعادة يتم التفكير في نوع المقاييس في نهاية العمل، وبالشكل الذي يظهر جوانب من الإنتاجية بشكل ايجابي ويسقط الجوانب السلبية.

<sup>1</sup> - سليمان خالد عبيدات، مرجع سابق ص 19.

<sup>2</sup> - احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 98.

**3. المقاييس تستخدم عبارات عامة:** يستخدم القائمون بالمال الرقابة وقياس الإنتاجية

عبارات عامة وغير دقيقة مثل: في الوقت المناسب، الروح المعنوية... الخ

ومن الأفضل استخدام عبارات أكثر دقة مثل: نسبة المتوسط الحسابي، تكلفة الوحدة.

**4. القياس موجه إلى الإجراءات:** هناك صعوبة في التركيز على قياس النواتج، مما يجعل

القائمين على قياس الإنتاجية يميلون إلى قياسها بناء على استبقاء إجراءات أو أنشطة

معينة، ويسمى هذا الموقف مصيدة الإجراءات أو الأنشطة.<sup>1</sup>

. كما أن هناك مشاكل أساسية في قياس الإنتاجية ومن هذه المشاكل<sup>2</sup>:

**1. الجودة:** قد تتغير بينما تبقى كمية المدخلات والمخرجات ثابتة.

**2. العوامل الخارجية:** وبما تسبب زيادة أو انخفاض في الإنتاجية، فالطاقة الكهربائية

الأكثر اعتمادية، قد تحسن من الإنتاجية وبذلك فإن تحسن إنتاجية المنظمة قد يرجع إلى

نظام الدعم وليس إلى القرارات الإدارية داخل المنظمة.

**3. الوحدات الدقيقة للقياس:** قد تكون مفقودة فليس كل المنتجات تتطلب نفس المدخلات.

<sup>1</sup>- احمد ماهر، نفس المرجع ص98.

<sup>2</sup>- هاشم حمدي رضا، مرجع سابق ص19.



### خلاصة:

إن الإنتاجية هي الركيزة التي تقوم عليها نجاح المؤسسة، فهي الأداة المثلى لتحقيق ذلك، ما يحقق الكفاءة والفاعلية في المؤسسة وهو ما ينعكس بدوره على المؤسسة والمجتمع في آن واحد.

وتعتبر الإنتاجية ضرورة حتمية في هذا العصر التنافسي الذي احتلت فيه التكنولوجيا والتطورات مكانة هامة وخاصة حيث تعترض طريق الإنتاجية مجموعة من الصعاب والمشاكل التي تؤثر سلبا عليها، ما يستدعي تدخل إدارة المؤسسة للتقليل منها أو القضاء عليها بصفة نهائية، وذلك بوضع البرامج والوسائل التي توائم هذه المؤسسة والأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تؤدي إلى الرفع من الإنتاجية وتحسينها.

# الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية

### تمهيد:

حتى يكتمل البحث السوسيولوجي لابد له من جانب ميداني لاستكمال الجانب النظري، حيث سنحاول في هذا الفصل التحقق من الفرضيات وذلك من خلال عرض جداول بسيطة وتحليلها وتفسيرها، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات لنتوصل في النهاية إلى عرض النتائج المتوصل إليها التي كانت محل البحث.

## 1- لمحة عن تعاونية الحبوب والبقول الجافة (CCLS § ADRAR):

تعد مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأدرار (CCLS) مؤسسة ذات طابع اقتصادي، ونشاط تجاري، وهي تابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب، تقوم بجمع المحصول وتوزيعه وتخزينه وتحويل الحبوب، وهي قديمة النشأة فقد كانت تابعة لوحدة الحبوب والبقول الجافة ببشار وبعد زيادة الضغط على هذه الأخيرة أصبحت مستقلة في 20 أوت 1994.<sup>1</sup>

## 2- الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية أدرار ومختلف

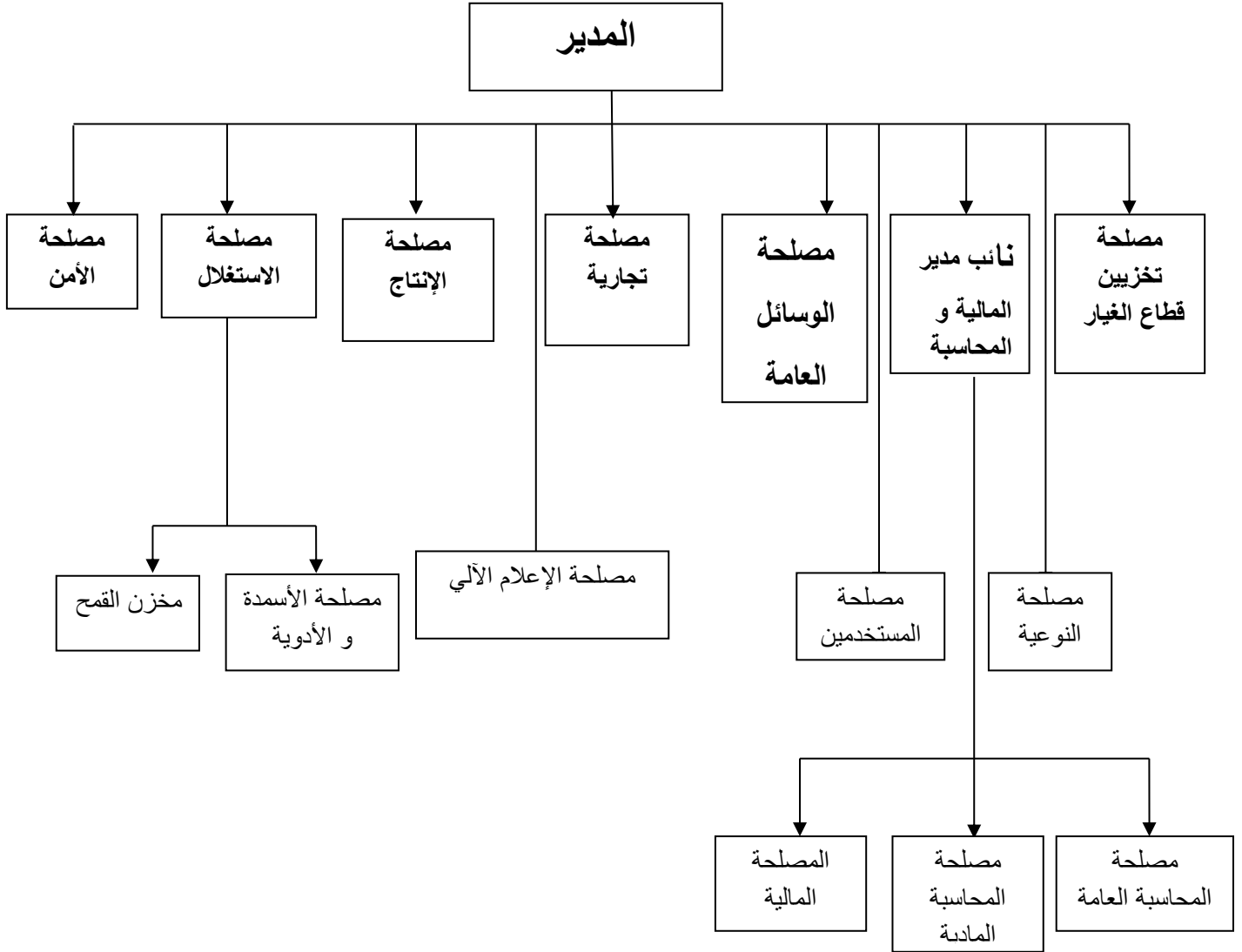
الوظائف بها:

أولا: الهيكل التنظيمي:

لقد تم إعادة هيكلة تنظيم التعاونية في الآونة الأخيرة، نظرا كون تعاونية الحبوب والبقول الجافة لم تعد تابعة لوحدة الحبوب والبقول الجافة ببشار، فتم من خلالها إنشاء مصالح جديدة أو تغييرها بمصالح أخرى لها نفس المهام السابقة أو مهام جديدة.

<sup>1</sup>. مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2019/02/12 على الساعة 12:00

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة بأدرار



المصدر: مستخرج من وثائق المؤسسة.

**ثانياً: وظائف تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية أدرار:**

من خلال الهيكل التنظيمي المذكور أعلاه يمكن توضيح أهم الوظائف الموجودة

بالتعاونية والمهام المنوطة بها وهذا كالاتي:<sup>1</sup>

**المدير:** يعمل على اتخاذ القرارات المتعلقة بسير التعاونية، إذ لا يمكن أن ينفذ أي قرار قبل أن يقوم بالمصادقة عليها.

**أ. مصلحة تخزين قطاع الغيار:** تهتم هذه المصلحة بتخزين جميع قطاع غيار السيارات والحاصدات، سيارات الشحن والعجلات.

**ب. مصلحة النوعية:** تقوم متابعة جودة المحصول الفلاحي عند دخوله إلى المؤسسة، فنقوم بأخذ عينات من كل شاحنة من اجل معرفة نوع الإنتاج وفق معايير علمية.

**ج. مصلحة نيابة المديرية المالية والمحاسبة:** وهي تشرف على مصلحة المحاسبة العامة ومصلحة المحاسبة المادية والمصلحة المالية، ونتطرق إليهم على النحو التالي:

● **مصلحة المحاسبة العامة:** نقوم بمتابعة كل العمليات الداخلية والخارجية في المؤسسة لإصدار الميزانية السنوية.

● **مصلحة المحاسبة المادية:** نقوم بمتابعة مخزون القمح، الأسمدة، ومخزون قطاع الغيار.

● **المصلحة المالية:** تشرف على العمليات المالية داخل المؤسسة ومع الموردين، كما تقوم بمتابعة محصول الفلاحين عن طريق ورقة الخص.

1. مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2019/02/12 على 12:00.

- **مصلحة المستخدمين:** مكلفة بالموارد البشرية من حيث اختيار الأفراد وتوظيفهم في الوظيفة المناسبة، وتوجيههم ومتابعة حضورهم وغيابهم، وكذا توزيع الأجور وإعطاء العطل.
- **مصلحة الوسائل العامة:** تهتم بتطوير جميع احتياجات المصالح في المؤسسة من أدوات وتجهيزات مكتبية، وأدوات الصيانة لوسائل النقل وأنابيب الماء.
- **مصلحة الإعلام الآلي:** تقوم بمتابعة شبكة الإنترنت والشبكة الداخلية للمؤسسة مثل: الهواتف.
- **مصلحة الأشغال:** هذه المصلحة نشاطها تسيير مخزون الأدوية والحبوب حيث أن هناك مخزونين متمثلين في مخزون الأسمدة ومخزون القمح.
- **المصلحة التجارية:** تشرف على عملية البيع والشراء من خلال فوترة الأسمدة وكراء العتاد الفلاحي مثل: الحاصدات والدراسات.
- **مصلحة الإنتاج:** تقوم بالتحكم في المحاصيل الزراعية وبيعها للمؤسسة الأم.
- **مصلحة الأمن:** تشرف على الجوانب الأمنية داخل المؤسسة بمراقبة الداخلين للمؤسسة و الخارجيين من اجل السير الحسن داخل المؤسسة.

### مجالات الدراسة:

أ . **المجال المكاني:** لقد تم حصر الحيز الجغرافي لدراستنا بولاية أدرار التي تقع بالجنوب الغربي الجزائر، المنطقة الصناعية أدرار.

### ب . المجال الزمني:

المرحلة الأولى: من 11 نوفمبر 2019 إلى 10 جانفي 2019 تم جمع وانجاز الإطار النظري للدراسة.

المرحلة الثانية: من 10 فيفري 2019 إلى 17 أفريل 2019

تم النزول إلى الميدان وملاً الاستمارات ثم التفرغ والتحليل وأخيراً استخلاص النتائج.  
**عينة الدراسة:** لكل بحث ميداني طريقة لجمع البيانات الميدانية من المجتمع المدروس حتى يكتمل البحث حيث قمنا باختيار العينة القصدية لإجراء دراستنا هاته التي يمكن تعريفها كما يلي:

### العينة القصدية (العمدية)

ينتقي الباحث أفراد عينته بما يخدم أهداف دراسته وبناء على معرفته دون قيود أو شروط.

هذه العينة لا تعتبر ممثلة لكافة جهات النظر ولكنها تعتبر مصدر ثري للمعلومات.<sup>1</sup>

قد تم اختيار العينة على اعتبارات عدة منها موضوع البحث والفئات المهنية التي تخدم البحث حيث يتكون مجتمع الدراسة من الدائمين 46 عامل، المتعاقدين 36 عامل، الموسمين 29 عامل، قمنا بأخذ العينة من فئة الدائمين والمتعاقدين فقط وتم استثناء الموسمين وذلك لعدم تواجدهم بشكل دائم في المؤسسة.

### الأداة المستعملة للدراسة:

تم الاعتماد على أداة الاستمارة " هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد إعداداً محددًا وترسل بواسطة البريد وتسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم ثم إعادتها ثانياً<sup>2</sup>، حيث تم توزيعها على 81 عامل، وتم استرجاع 74 استمارة بنسبة 91% وهذه النسبة كافية تمثل مجتمع البحث الميداني مع العلم أن الاستمارات المسترجعة كلها قابلة للتحليل .

<sup>1</sup> <https://www.google.com/search?source=VU+LE+16/05/2019> à 11 :00

<sup>2</sup> محمد شفيق، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث المنهجية، المكتب الجامعي الحديث، 2001، ص115.



واحتوت على ثلاث محاور وهي:

المحور الأول: يتضمن بيانات شخصية حول المبحوثين ويشمل 6 أسئلة.

المحور الثاني: يتضمن أسئلة حول تسيير المسار المهني للعمال ويعطيه 13 سؤالاً.

المحور الثالث: يتضمن أسئلة حول الإنتاجية ويغطيه 9 أسئلة.

**أداة المقابلة:** "وسيلة بحث هامة تسمح باكتشاف آراء المبحوث وتصوراتهم في ظل

تلك العلاقة التفاعلية معه".<sup>1</sup> التي أجريت مع المدير.

### 1. عرض الجداول البسيطة وتحليل بياناتها

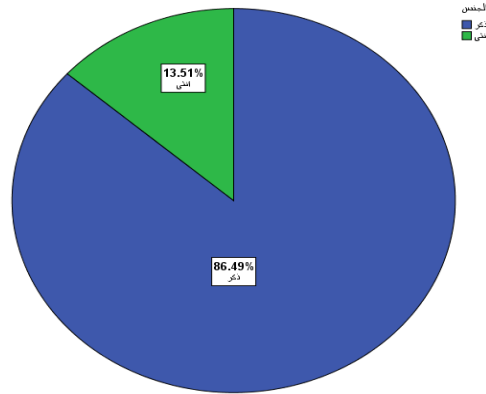
الجدول رقم (01): يوضح الجنس					
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
%86.5	%86.5	%86.5	64	ذكر	
%100.0	%13.5	%13.5	10	أنثى	
	%100.0	%100.0	74	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01): أن عدد المبحوثين الذكور هم النسبة الأكبر التي تحتوي عليها المؤسسة بعدد 64 ذكر ونسبة تقدر بـ: 86,5%، في حين أن الإناث بعدد 10 ونسبة تقدر بـ: 23,5% .

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن نسبة الذكور هي النسبة الغالبة في المؤسسة وذلك نظرا لطبيعة العمل الذي تتطلبه المؤسسة. وهو ما يظهر في الرسم الموالي.

<sup>1</sup> سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2012، ص156، ص174

الرسم البياني رقم (1)



الجدول رقم (2): يوضح سن المبحوث

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
%5.4	%5.4	%5.4	4	اقل من 25
%29.7	%24.3	%24.3	18	25-35
%64.9	%35.1	%35.1	26	35-45
%90.5	%25.7	%25.7	19	45-55
%100.0	%9.5	%9.5	7	55 فأكثر
	%100.0	%100.0	74	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02): أن العينة تتوزع على الفئات العمرية الخمسة وكان عدد العمال في الفئة العمرية من [35. 45] يساوي 26 وبنسبة تقدر ب: 35,1 % أما عدد العمال في الفئة العمرية من [55.45] يساوي 19 وبنسبة تقدر ب: 25,7 % أما عدد العمال في الفئة العمرية من [25. 35] يساوي 18 وبنسبة تقدر ب: 24,3 % أما عدد العمال في الفئة العمرية من 55 فأكثر يساوي 7 وبنسبة تقدر ب: 9,5 % أما عدد العمال في الفئة العمرية اقل من 25 يساوي 4 وبنسبة تقدر ب: 5,4 %. نلاحظ من خلال المعطيات أن الفئة العمرية من [45.35] هي الأكبر وذلك يعود إلى كون هذه الفئة الأكثر تعرضاً للبطالة وقد يعود هذا بدوره إلى المستوى التعليمي لديهم.

الجدول رقم (03): يوضح الحالة العائلية				
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
%14.9	%14.9	%14.9	11	أعزب
%98.6	%83.8	%83.8	62	متزوج
%100.0	%1.4	%1.4	1	مطلق
	%100.0	%100.0	74	المجموع

يظهر من الجدول رقم (03): أن الحالة العائلية للعينة شبه مستقرة حيث نجد عدد

المتزوجين يساوي 62 وبنسبة تقدر بـ: 83,8% في حين أن عدد العزاب يساوي 11

وبنسبة تقدر بـ: 14,9% في حين عدد المطلقين يساوي 1 وبنسبة تقدر بـ: 1,4%.

ومن خلال المعطيات أعلاه تبين لنا أن سبب ذلك يعود إلى المسؤوليات الملقاة على

عاتقهم، والظروف المعيشية الصعبة التي تتطلب توفر المادة.

ذكر ابن خلدون في باب المعاش وهو وجوه الكسب والصنائع (أعلم أن الإنسان

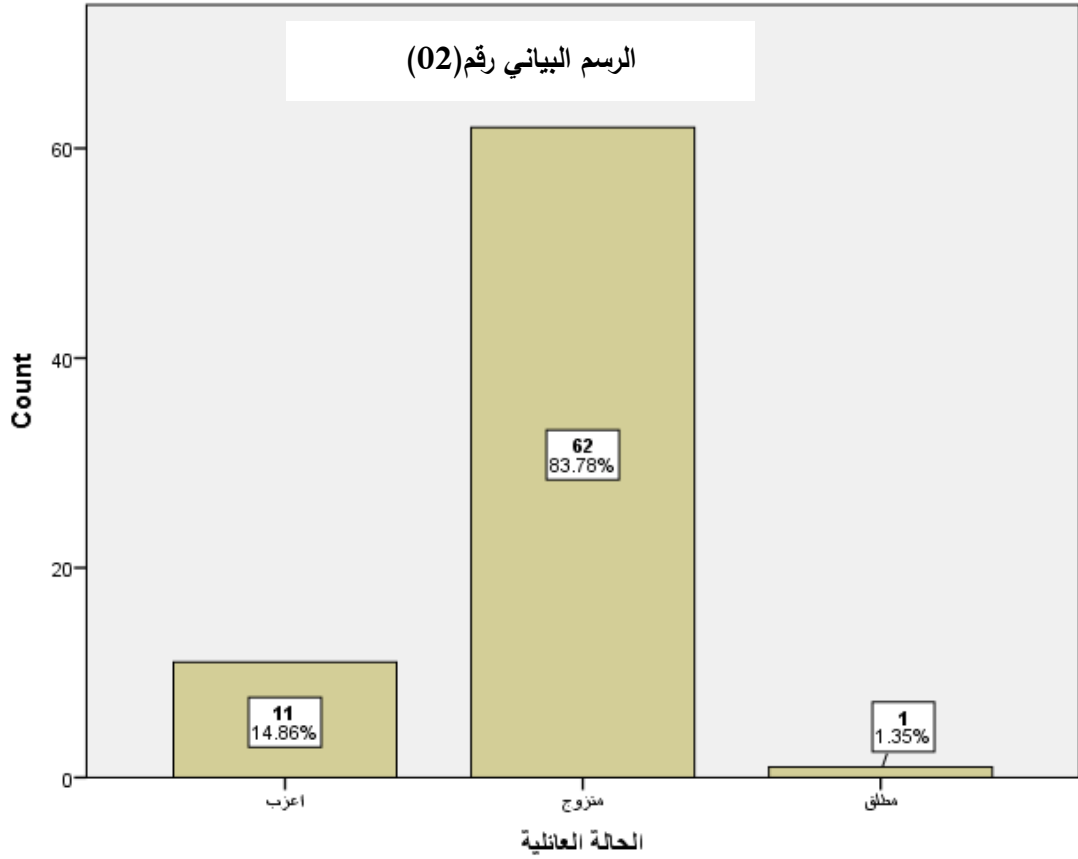
مفتقر بالطبع إلى ما يقوته ويمونه في حالاته وأطواره من لدن نشوئه إلى أشده إلى

كبره... فالإنسان متى اقتدر على نفسه وتجاوز الضعف سعى في اقتناء المكاسب لينفق مما

أتاه الله منها في تحصيل حاجاته وضروراته)<sup>1</sup>. وهو ما يتضح من خلال الرسم البياني

التالي.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن ابن خلدون، مقدمة ابن خلدون، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ص 300.



الجدول رقم (04) : يوضح المستوى التعليمي

التكرار	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المتراكمة
أمي	8	10.8%
ابتدائي	13	17.6%
متوسط	22	29.7%
ثانوي	16	21.6%
جامعي	13	17.6%
دراسات عليا	2	2.7%
المجموع	74	100.0%

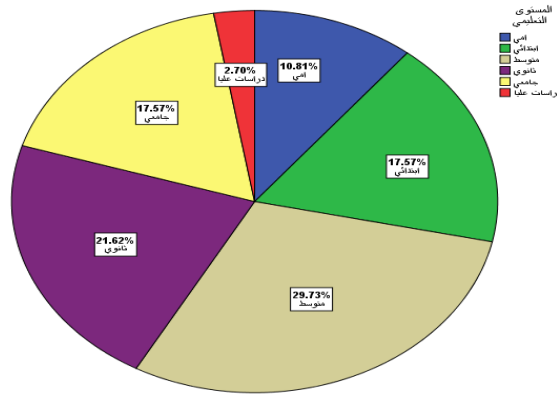
من خلال الجدول رقم (04): يتضح أن عدد المبحوثين ذو المستوى التعليمي المتوسط يساوي 22 وبنسبة تقدر بـ: 29,7% وأن عدد المبحوثين ذو المستوى التعليمي الثانوي يساوي 16 وبنسبة تقدر بـ: 21,6% في حين أن عدد المبحوثين ذو المستوى

## الفصل الرابع الإجراءات الميدانية

التعليمي الجامعي والابتدائي يساوي 13 وبنسبة تقدر ب: 17,6% أما عدد المبحوثين دون مستوى التعليمي يساوي 8 وبنسبة تقدر ب: 10,8% أما عدد المبحوثين ذو المستوى التعليمي دراسات عليا يساوي 2 وبنسبة تقدر ب: 2,7%.

فالمستوى التعليمي المتوسط هو السائد في عينة البحث، ثم يليه المستوى التعليمي الثانوي فإليه الجامعي والابتدائي معا، ثم الدراسات العليا، وهذا راجع لكون هذه الفئات معظمهم من الحمالين والحراس وذلك لمستواهم التعليمي. وتظهر هذه النسب في الرسم التالي.

الرسم البياني رقم (03)



الجدول رقم (05): يوضح الخبرة

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
18.9%	18.9%	18.9%	14	أقل من 5 سنوات
66.2%	47.3%	47.3%	35	من 5-15 سنة
87.8%	21.6%	21.6%	16	من 15-25 سنة
100.0%	12.2%	12.2%	9	أكثر من 25 سنة
	100.0%	100.0%	74	المجموع

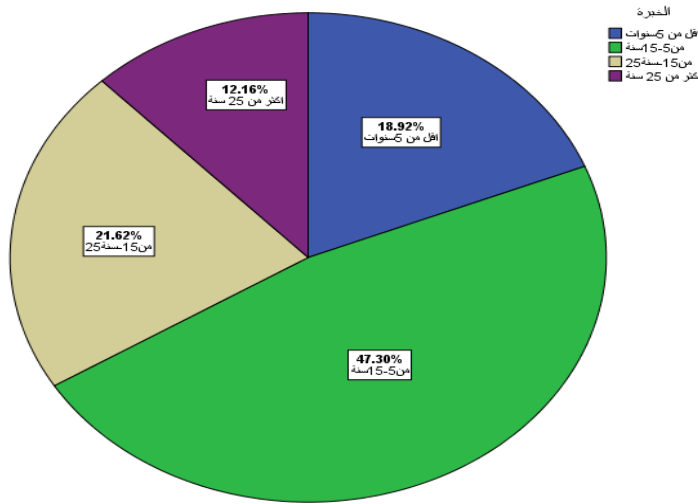
يتبين من خلال الجدول رقم (05): أعلاه أن العينة تتوزع على أربع فئات، حيث أن عدد الفئة الأولى من [5-15] يساوي 35 وبنسبة تقدر ب: 47,3%، أما عدد الفئة الثانية من

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ الإجراءات الميدانية

[25.15] يساوي 16 وبنسبة تقدر بـ 21,6% ف، أما عدد الفئة الثالثة الأقل من 5 سنوات يساوي 14 وبنسبة تقدر بـ: 18,9%، أما عدد الفئة الرابعة الأكثر من 25 سنة يساوي 9 وبنسبة تقدر بـ: 12,2%.

من خلال المعطيات نلاحظ أن نسبة الفئة الأكثر من 25 سنة ضئيلة وهذا يعود إلى تسريح هذه الفئة والى عدد العمال الصغير الذي كانت تتكون منه المؤسسة أثناء نشأتها. الرسم البياني الموالي يوضح ذلك.

الرسم البياني رقم (04)



الجدول رقم (06): يوضح وضعية المنصب

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
56.8%	56.8%	56.8%	42	دائم
100.0%	43.2%	43.2%	32	مؤقت
	100.0%	100.0%	74	المجموع

يوضح الجدول رقم (06): أن توزيع أفراد العينة بين الفئتين دائم ومؤقت، حيث يقدر عدد الباحثين الدائمين بـ 56,8%. أما بالنسبة للفئة الثانية المؤقتين فتقدر بـ 43,2%.

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ الإجراءات الميدانية

وهذا راجع لكون فئة الدائمين تضم الحملين ورؤساء المصالح وأعوان الأمن بينما المتعاقدين تتألف من السائقين الميكانيكيين والحراس.

الجدول رقم (07): يوضح أسبقية العمل					
التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المتراكمة		
53	%71.6	%71.6	%71.6	نعم	
20	%27.0	%27.0	%98.6	لا	
1	%1.4	%1.4	%100.0	7.00	
74	%100.0	%100.0		المجموع	

من خلال الجدول رقم(07): يظهر أن عدد المبحوثين الذين كانت لهم أسبقية العمل 53 يساوي وبنسبة تقدر ب: 71,6%، بينما نجد عدد المبحوثين الذين لم يسبق لهم العمل في مكان آخر يساوي 20 وبنسبة تقدر ب: 27%.

وما يمكن تفسيره بأن المنصب السابق لم يكن دائم أو لضعف الأجر أو عدم وجود فرص عمل.

الجدول رقم (08): يوضح أسباب الاختيار					
التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المتراكمة		
39	%52.7	%52.7	%52.7	امتيازات الأجر	
17	%23.0	%23.0	%75.7	التخصص في المجال	
18	%24.3	%24.3	%100.0	عدم وجود فرص عمل	
74	%100.0	%100.0		المجموع	

يتضح من خلال الجدول رقم(08): أن عدد المبحوثين الذين يرجعون سبب الاختيار للامتيازات الأجر يساوي 39 وبنسبة تقدر ب: 52,7%، كما نجد أن عدد الذين يرجعون ذلك إلى عدم وجود فرص عمل يساوي 18 وبنسبة تقدر ب: 24,3%، في حين نجد

أن عدد الذين يرجعون سبب ذلك إلى التخصص في المجال يساوي 17 وبنسبة تقدر ب:23%.

ويتضح من خلال الجدول أن النسبة الأكبر للمبحوثين ترجع السبب إلى امتيازات الأجر وهو ما يمكن تفسيره بزيادة المتطلبات الحياتية وصعوبة الظروف المعيشية.

الجدول رقم (09): يوضح عروض العمل في المنظمة					
	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المتراكمة	
الإعلان في الجرائد	1	%1.4	%1.4	%1.4	
الإعلان في الإذاعة	1	%1.4	%1.4	%2.7	
مكتب التوظيف	15	%20.3	%20.3	%23.0	
العاملين بالمنظمة	31	%41.9	%41.9	%64.9	
الأصدقاء	26	%35.1	%35.1	%100.0	
المجموع	74	%100.0	%100.0		

يوضح الجدول رقم (09): أن عدد المبحوثين الذين التحقوا بالمنظمة عن طريق العاملين بالمنظمة يساوي 31 وبنسبة تقدر ب41,9%، في حين أن عدد المبحوثين الذين التحقوا عن طريق الأصدقاء يساوي 26 وبنسبة تقدر ب:35,1%، بينما عدد المبحوثين الذين المبحوثين الذين التحقوا عن طريق الإعلان في الجرائد و الإعلان في الإذاعة يساوي 1 وبنسبة تقدر ب:1,4%.

نستنتج من خلال الجدول أن معظم العاملين بالمنظمة تم التحاقهم عن طريق العاملين بالمنظمة والأصدقاء وذلك راجع إلى استقلالية المؤسسة في عملية التوظيف. "أنظر المقابلة مع المدير".



الجدول رقم (10): يوضح إجراء المقابلة في التوظيف					
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
%73.0	%73.0	%73.0	54	نعم	
%100.0	%27.0	%27.0	20	لا	
	%100.0	%100.0	74	المجموع	

يبين الجدول رقم(10): أن عدد المبحوثين الذين اجروا المقابلة يساوي 54 وبنسبة تقدر ب:73%، في حين أن عدد المبحوثين الذين لم يجروا المقابلة يساوي 20 وبنسبة تقدر ب:27% .

يتضح من خلال الجدول: أن معظم العاملين بالمنظمة تم إجراء المقابلة معهم وذلك باعتبارها خطوة أساسية في عملية التوظيف لضمان اختيار الشخص الكفاء ولضمان عدالة اجتماعية .

الجدول رقم(11): في حالة الإجابة ب نعم					
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
%3.7	%3.7	%2.7	2	مصلحة الموارد البشرية	
%27.8	%24.1	%17.6	13	مدير المؤسسة	
%98.1	%70.4	%51.4	38	هما معا	
%100.0	%1.9	%1.4	1	4.00	
	%100.0	%73.0	54	المجموع	
		%27.0	20		إجابة مفقودة
		%100.0	74		المجموع

من خلال الجدول رقم(11) يتضح: أن عدد المبحوثين الذين اجروا المقابلة تحت إشراف رئيس المصلحة والمدير يساوي 38 بنسبة تقدر ب:51,4% ، وأن عدد الذين أجروها

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ الإجراءات الميدانية

مع المدير يساوي 13 وبنسبة تقدر بـ: 17,6% ، في حين أن عدد المبحوثين الذين أجروها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية يساوي 2 وبنسبة تقدر بـ: 2,7% ، في حين بقي 20 منهم بدون إجابة وبنسبة تقدر بـ: 27% .

من خلال المعطيات يظهر أن اغلب المبحوثين أجروا المقابلة مع كل من المدير ورئيس المصلحة وذلك باعتبارهما الأداة الأساسية في المنظمة التي يقع على عاتقها مسؤولية التوظيف وهو ما يمكن إرجاعه إلى تخصصهم في هذا المجال.

الجدول رقم (12): يوضح اختبار الانتقاء					
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
17.6%	17.6%	17.6%	13	نعم	
100.0%	82.4%	82.4%	61	لا	
	100.0%	100.0%	74	المجموع	

يبين الجدول رقم(12): عدد المبحوثين الذين لم يجروا اختبار انتقاء يساوي 61 وبنسبة تقدر بـ: 82,4% ، في حين أن عدد الذين اجروا اختبار انتقاء يساوي 13 وبنسبة تقدر بـ: 17,6%

وهو ما يمكن تفسيره بأن أغلبية العاملين في المؤسسة هم من الحمالين والحراس وهو ما لا يستدعي وجوب إجراء الاختبار.

الجدول رقم (13): يوضح في حالة الإجابة ب (نعم)					
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
<b>38.5%</b>	<b>38.5%</b>	<b>6.8%</b>	<b>5</b>	الهاتف	
<b>100.0%</b>	<b>61.5%</b>	<b>10.8%</b>	<b>8</b>	مصلحة التوظيف	
	<b>100.0%</b>	<b>17.6%</b>	<b>13</b>	المجموع	
		<b>82.4%</b>	<b>61</b>		إجابة مفقودة
		<b>100.0%</b>	<b>74</b>		المجموع

يبين الجدول رقم (13): أن عدد المبحوثين الذين تم الاتصال بهم عن طريق مصلحة التوظيف يساوي 8 وبنسبة تقدر بـ: 10,8%، في حين أن عدد الذين تم الاتصال بهم عن طريق الهاتف يساوي 5 وبنسبة تقدر بـ: 6,8%، في حين بقي 61 منهم دون إجابة وبنسبة تقدر بـ: 86,4%.

نلاحظ أن اغلب المبحوثين تم الاتصال بهم عن طريق مصلحة التوظيف باعتبارها المسئول الأول عن هذه العملية.

الجدول رقم (14): يوضح الاستقرار الوظيفي					
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
<b>5.4%</b>	<b>5.4%</b>	<b>5.4%</b>	<b>4</b>	6 أشهر	
<b>10.8%</b>	<b>5.4%</b>	<b>5.4%</b>	<b>4</b>	عام	
<b>18.9%</b>	<b>8.1%</b>	<b>8.1%</b>	<b>6</b>	عامين	
<b>100.0%</b>	<b>81.1%</b>	<b>81.1%</b>	<b>60</b>	ثلاثة سنوات فما فوق	
	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>74</b>	المجموع	

يبين الجدول رقم (14): أن عدد المبحوثين الذين عملوا في المؤسسة من ثلاث سنوات فما فوق يساوي 60 وبنسبة تقدر بـ: 81,8%، في حين أن عدد المبحوثين الذين عملوا عامين

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ الإجراءات الميدانية

يساوي 6 وبنسبة تقدر ب: 8,1%، أما عدد المبحوثين الذين عملوا من 6 أشهر وعام يساوي 4 وبنسبة تقدر ب: 5,4%.

وهذا يعود إلى قدم نشأة المؤسسة (1994) إضافة إلى سن التقاعد المحدد في الدولة (60 سنة).

الجدول رقم (15): يوضح التدريب أثناء العمل					
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
35.1%	35.1%	35.1%	26	نعم	
100.0%	64.9%	64.9%	48	لا	
	100.0%	100.0%	74	المجموع	

يوضح الجدول رقم (15): أن عدد المبحوثين الذين لم يتلقوا التدريب يساوي

48 وبنسبة تقدر ب: 64,9%، في حين أن عدد المبحوثين الذين تلقوا التدريب يساوي 26 وبنسبة تقدر ب: 35,1%.

ما نلاحظه من خلال الجدول أن نسبة الذين أجابوا ب لا هي الأكبر وذلك لكون مهنتهم التي تتطلب التدريب (حراس، أعوان الأمن...) وأن الذين يستفيدون من التدريب هم عمال الإدارة بشكل أكبر.

الجدول رقم (16): يوضح في حالة الإجابة ب (نعم)					
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
38.5%	38.5%	13.5%	10	مرة	
65.4%	26.9%	9.5%	7	مرتين	
100.0%	34.6%	12.2%	9	ثلاثة مرات	
	100.0%	35.1%	26	المجموع	
		64.9%	48		إجابة مفقودة
		100.0%	74		المجموع

يوضح الجدول رقم(16): أن عدد الذين استفادوا مرة واحدة من التدريب يساوي 10 وبنسبة تقدر ب: 13,5% ،في حين أن عدد الذين استفادتهم ثلاث مرات يساوي 9 وبنسبة تقدر ب: 12,2%، في حين عدد الذين مرتين يساوي 7 وبنسبة تقدر ب: 9,5%، في حين نجد 48 منهم دون إجابة وبنسبة تقدر ب: 64,9% .

نستنتج من خلال الجدول أن نسب المبحوثين متقاربة حيث نجد أن أغليبيتهم كان عدد استفادتهم ما بين مرة إلى ثلاث مرات من التدريب وهذا راجع إلى طبيعة كل وظيفة وما تتطلبه من تدريب وخبرة.

الجدول رقم (17): يوضح مكان التدريب					
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
%15.4	%15.4	%5.4	4	داخل المؤسسة	
%100.0	%84.6	%22	22	خارج المؤسسة	
	%100.0	%35.1	26	المجموع	
		%64.9	48		إجابة مفقودة
		%100.0	74		المجموع

يبين الجدول رقم (17): أن عدد الذين كان تدريبهم خارج المؤسسة يساوي 22 وبنسبة تقدر 22%، في حين أن عدد الذين تم تدريبهم داخل المؤسسة يساوي 4 وبنسبة تقدر بـ: 5,4%، في حين نجد 48 منهم دون إجابة وبنسبة تقدر بـ: 64,9%.

نستنتج من خلال الجدول أن هناك تدريب داخل المؤسسة وهذا يرجع إلى تدريبهم عن كيفية تشغيل الآلات و كيفية صيانتها وطرق إصلاح الشاحنات.

الجدول رقم (18): يوضح الوقت المخصص للدورة التدريبية					
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
%46.2	%46.2	%16.2	12	كاف تماما	
%80.8	%34.6	%12.2	9	كاف نسبيا	
%100.0	%19.2	%6.8	5	غير كاف	
	%100.0	%35.1	26	المجموع	
		%64.9	48		إجابة مفقودة
		%100.0	74		المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (18): أن عدد المبحوثين الذين كانت الدورة التدريبية في نظرهم كاف تماما يساوي 12 وبنسبة تقدر بـ: 16,2%، في حين نجد عدد الذين كانت

## الفصل الرابع ————— الإجراءات الميدانية

الدورة التدريبية في نظرهم كافية نسبيا يساوي 9 وبنسبة تقدر بـ : 12,2%، أما عدد الذين كانت دورتهم غير كافية بنظرهم يساوي 5 وبنسبة تقدر بـ: 6,8%، في حين نجد 48 منهم دون إجابة وبنسبة تقدر بـ: 64,9%.

نستنتج من خلال الجدول أن الدورات التدريبية كانت مدتها كافية في الغالب وهذا يرجع إلى شمولها في الغالب على كافة احتياجات الوظيفة المدرب عليها .

الجدول رقم (19): يوضح الإضافة الجديد للمعلومات من خلال التدريب					
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
88.5%	88.5%	31.1%	23	نعم	
100.0%	11.5%	4.1%	3	لا	
	100.0%	35.1%	26	المجموع	
		64.9%	48	إجابة مفقودة	
		100.0%	74	المجموع	

يتبين من خلال الجدول رقم (19): أن عدد المبحوثين الذين استفادوا من التدريب يساوي 23 وبنسبة تقدر بـ: 31,1%، أما عدد المبحوثين الذين لم يستفيدوا يساوي 3 وبنسبة تقدر بـ: 4,1%، في حين نجد 48 منهم بدون إجابة وبنسبة تقدر بـ: 64,9%.

نستخلص من خلال الجدول أن عملية التدريب التي تقوم بها المؤسسة كانت ناجحة في مع معظمها وهذا انطلاقا من نسبة المبحوثين الذين أقرروا باستفادتهم.

الجدول رقم ( 20 ) : يوضح تقييم أداء العمال					
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
100.0%	100.0%	100.0%	74	نعم	

يتضح من خلال الجدول رقم (20): أن المبحوثين يتم تقييمهم حيث كان عددهم 74 وبنسبة تقدر بـ: 100%. من خلال هذه المعطيات يمكن القول بأن عملية تقييم أداء العاملين هي أداة أساسية تدخل ضمن اهتمامات المسير الأول للمؤسسة وهذا بحكم القواعد

## الفصل الرابع \_\_\_\_\_ الإجراءات الميدانية

و الإجراءات التنظيمية التي تتبعها المؤسسة في تسيير المورد البشري وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين.<sup>1</sup>

الجدول رقم (21) :يوضح في حالة الإجابة ب(نعم)					
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
14.9%	14.9%	14.9%	11	المدير	
100.0%	85.1%	85.1%	63	هما معا	
	100.0%	100.0%	74	المجموع	

يتبين من خلال الجدول رقم (21) :أن عدد المبحوثين الذين يتم تقييمهم من طرف المدير و رئيس المصلحة وبنسبة تقدر ب:1,85% ،في حين أن عدد المبحوثين الذين تم تقييمهم من طرف المدير يساوي 11 وبنسبة تقدر ب:9,14%.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن المبحوثين يتم تقييمهم من الطرفين معا حيث يتعين على كل رئيس مصلحة تقييم عماله أما بالنسبة للذين تم تقييمهم من طرف المدير فقط فهم يمثلون رؤساء المصالح حيث لا يمكنهم تقييم أنفسهم.<sup>2</sup>

الجدول رقم (22) :يوضح حق الاطلاع على نتائج التقييم					
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
91.9%	91.9%	91.9%	68	نعم	
100.0%	8.1%	8.1%	6	لا	
	100.0%	100.0%	74	المجموع	

يتضح من خلال الجدول رقم (22) :أن عدد المبحوثين الذين أجابوا ب نعم يساوي 68

<sup>1</sup> محمد مولودي، دور التكوين التكميلي في الترقية داخل المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية لقطاعي التربية والصحة بولاية ادرار، وتمثل رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، بسكرة، 2017، ص182.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 186.



## الفصل الرابع ————— الإجراءات الميدانية

وبنسبة تقدر بـ: 91,9% ،في حين أن عدد الذين أجابوا ب لا يساوي 6 وبنسبة تقدر بـ: 8,1%. ومن خلال هذه المعطيات يمكن القول أن عملية الاطلاع على التقييم هي المقياس الحقيقي للأداء الجيد للعمل الذي يقوم به الأفراد و بها تقاس كمية الإنتاجية و الأداء الذي يمكن أن يقدموه ومستوى الفعالية والكفاءة التي يصلون إليها ، إذ يحتم على تسيير الموارد البشرية أن تضع ما تراه مناسباً وفقاً لها وذلك حسب النشاط الذي تنشط فيه

الجدول رقم (23) : يوضح الرضا على نتائج التقييم				
التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المتراكمة	
65	87.8%	87.8%	87.8%	نعم
9	12.2%	12.2%	100.0%	لا
74	100.0%	100.0%		المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (23) : أن عدد المبحوثين الراضين عن التقييم يساوي 65 وبنسبة تقدر بـ 87,8%، أما عدد المبحوثين الغير الراضين عن التقييم يساوي 9 وبنسبة تقدر بـ: 12,2% . ومن خلال هذا نستنتج أن عملية التقييم تسيير بكل شفافية وموضوعية في المؤسسة ووفق البرنامج المخطط لهذه العملية.

الجدول رقم (24): يوضح في حالة الإجابة ب (لا)				
التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المتراكمة	
9	12.2%	100.0%	100.0%	صعوبة العمل
65	87.8%			إجابة مفقودة
74	100.0%			المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (24): أن المبحوثين يرجعون سبب عدم رضاهم عن

التقييم إلى صعوبة العمل حيث يساوي عددهم 9 وبنسبة تقدر بـ: 12,2%، في حين نجد 65 منهم بدون إجابة وبنسبة تقدر بـ: 87,8%. وهو ما يمكن تفسيره بأن العمل في المؤسسة صعب والأجر بالنسبة لهؤلاء العمال لا يوازي العمل.

الجدول رقم (25) : يوضح فترة العمل				
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
%98.6	%98.6	%98.6	73	08:00-16:30
%100.0	%1.4	%1.4	1	08:00-12:00
	%100.0	%100.0	74	المجموع

يظهر من خلال الجدول رقم (25) : أن عدد المبحوثين الذين فترة عملهم من 8:00 إلى 16:30 يساوي وبنسبة تقدر بـ: 98,6%، بينما عدد الذين فترة عملهم من 8:00 إلى 12:00 يساوي 1 وبنسبة تقدر بـ: 1,4%. ومن خلال هذا نجد أن العمال يشتغلون بدوام كامل باستثناء عمال النظافة.

الجدول رقم (26): يوضح إتقان العمل				
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
%100.0	%100.0	%100.0	74	نعم

يلاحظ من خلال الجدول رقم (26): أن عدد المبحوثين الذين أجابوا ب (نعم) يساوي 74 وبنسبة تقدر بـ: 100% وهذا مصداقا لقول الرسول صلى الله عليه وسلم "أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" <sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. (رواه مسلم)

وقوله تعالى "وقول اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون".<sup>1</sup>

الجدول رقم (27): يوضح ملائمة مكان العمل					
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
%81.1	%81.1	%81.1	60	نعم	
%100.0	%18.9	%18.9	14	لا	
	%100.0	%100.0	74	المجموع	

يتبين من خلال الجدول رقم (27): أن عدد المبحوثين الذين أجابوا بأن مكان العمل ملائم يساوي 60 وبنسبة تقدر بـ 81,8% ، في حين نجد نسبة عدد الذين أقرروا بعدم ملائمة المكان 14 وبنسبة تقدر بـ: 18,9%. من خلال المعطيات نستنتج أن الفئة التي أقرت بعدم ملائمة المكان يرجع ذلك إلى نوع العمل الذي يشتغلون فيه كالحمالين والذين يشتغلون على الآلات .

الجدول رقم (28): يوضح الرضا عن الأجر					
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
%58.1	%58.1	%58.1	43	نعم	
%100.0	%41.9	%41.9	31	لا	
	%100.0	%100.0	74	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28): أن عدد المبحوثين الذين أجابوا ب نعم يساوي 43 وبنسبة تقدر بـ: 58,1%، في حين أن عدد الذين أجابوا ب لا يساوي 31 وبنسبة تقدر بـ: 41,9%.

<sup>1</sup>. القرآن الكريم رواية، حفص عن عاصم، (سورة التوبة. الآية 105)

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن عدم كفاية الأجر لدى البعض راجع إلى المسؤولية الملقاة على عاتقهم.

الجدول رقم (29): يوضح التعويض عن مخاطر العمل				
التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المتراكمة	
17	%23.0	%23.0	%23.0	نعم
57	%77.0	%77.0	%100.0	لا
74	%100.0	%100.0		المجموع

يتبين من خلال الجدول (29): أن عدد المبحوثين الذين أجابوا ب لا يساوي 57 وبنسبة تقدر ب: 77%، بينما نجد عدد الذين أجابوا ب نعم يساوي 17 وبنسبة تقدر ب: 23%. نستخلص من هذا أن هناك إنخفاض في مخاطر العمل وذلك يرجع لتوفير المؤسسة الاحتياجات اللازمة للعمال لتجنب الخسائر (لبسة الوقاية، الحذاء..... الخ).

الجدول رقم (30): يوضح المؤسسة و بيئة العمل				
التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية المتراكمة	
71	%95.9	%95.9	%95.9	نعم
3	%4.1	%4.1	%100.0	لا
74	%100.0	%100.0		المجموع

يظهر من خلال الجدول رقم (30) : أن عدد المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة حققت نجاح في بيئة العمل يساوي 71 وبنسبة تقدر ب: 95,9%، في حين نجد عدد المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة لم تحقق نجاح يساوي 3 وبنسبة تقدر ب: 1,4%. من خلال هذه المعطيات نستنتج أن المؤسسة حققت نجاح في بيئة العمل حيث قدر معدل الجودة في هذه المؤسسة ب60% (أنظر المقابلة مع المدير ) .

الجدول رقم (31): يوضح التطلعات المستقبلية للمؤسسة				
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار	
%95.9	%95.9	%95.9	71	نعم
%100.0	%4.1	%4.1	3	لا
	%100.0	%100.0	74	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (31): أن عدد المبحوثين الذين أجابوا ب نعم يساوي 71 وبنسبة تقدر ب: 95,9%، في حين أن عدد الذين أجابوا ب لا يساوي 3 وبنسبة تقدر ب: 4,1%. ما نستخلصه أن العمال لديهم الدافعية في الإنجاز وهذا ما أشار إليه "ماكلياند" في بداية أبحاثه على طبيعة الدافعية في الإنجاز حيث يركز مفهوم "ماكلياند" على أساس أن بعض الأفراد لديهم نزعة عالية للإنجاز، والعمل الجيد من أجل الوصول إلى أهداف محددة وهذه النزعة تخلق لديهم رغبة في النجاح وفق معايير خاصة للعمل وهؤلاء الأشخاص يتميزون بدافعية عالية نحو الإنجاز .

الجدول رقم (32): يوضح مجالات المساهمة لرفع من مخرجات المؤسسة		
النسبة المئوية	التكرار	
%100.0	74	إجابة مفقودة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32): ان عدد المبحوثين لم يجيبوا عن السؤال يساوي 74 وبنسبة تقدر ب: 100%. نلاحظ من خلال الجدول ان العمال لم يجيبوا على السؤال ويمكن ارجاع ذلك الى تحفظهم على خصوصيات المؤسسة .

الجدول رقم (33): يوضح مشاكل ومعوقات الأداء					
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
%29.7	%29.7	%29.7	22	نعم	
%100.0	%70.3	%70.3	52	لا	
	%100.0	%100.0	74	المجموع	

يتبين من خلال الجدول رقم (33): أن عدد المبحوثين الذين لا يعانون من مشاكل تعيق عملهم يساوي 52 وبنسبة تقدر بـ: 70,3%، في حين أن عدد المبحوثين الذين يعانون من مشاكل تعيق عملهم يساوي 22 وبنسبة تقدر بـ: 29,7%.

من خلال المعطيات نجد أن معظم المبحوثين لا يعانون من مشاكل تعيقهم وهذا ما ينعكس بالإيجاب على إنتاجية المؤسسة .

الجدول رقم (34): يوضح في حالة الإجابة ب (نعم)					
النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية	التكرار		
%38.1	%38.1	%10.8	8	مشاكل تنظيمية	
%61.9	%23.8	%6.8	5	مشاكل نفسية	
%100.0	%38.1	%10.8	8	جماعات العمل	
	%100.0	%28.4	21	المجموع	
		%71.6	53		إجابة مفقودة
		%100.0	74		المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (34): أن عدد المبحوثين الذين يعانون من مشاكل تنظيمية وجماعات العمل يساوي 8 وبنسبة تقدر بـ: 10,8%، في حين أن عدد المبحوثين الذين يعانون من مشاكل نفسية يساوي 5 وبنسبة تقدر بـ: 5%، في حين نجد 53 منهم دون إجابة وبنسبة تقدر بـ: 71,6%. ما نستخلصه من الجدول أعلاه أن المبحوثين في

غالبيتهم يعانون من مشاكل تنظيمية وجماعات العمل وهو ما يرجع إلى قلة الوسائل ونقص اليد العاملة المؤهلة. "أنظر المقابلة مع مدير المؤسسة".

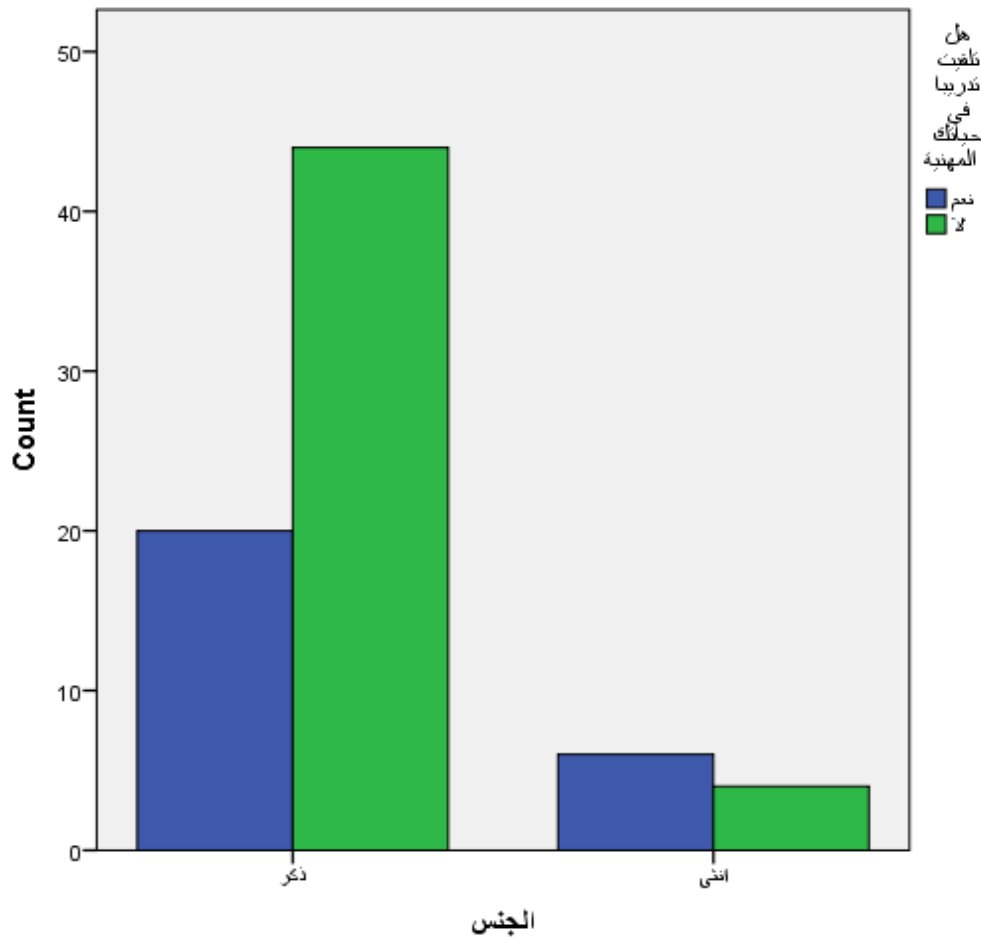
### تحليل وتفسير الجداول المركبة وربطها بالتراث النظري

الجدول رقم (35): يوضح العلاقة بين الجنس *التدريب					
المجموع	التدريب أثناء العمل		النسبة المئوية % وفق المجموع	الجنس	
	لا	نعم			
64	44	20	النسبة المئوية % وفق المجموع	ذكر	
%86.5	%59.5	%27.0			
10	4	6	النسبة المئوية % وفق المجموع	أنثى	
%13.5	%5.4	%8.1			
74	48	26	النسبة المئوية % وفق المجموع	المجموع	
100.0%	64.9%	35.1%			

يتضح من خلال الجدول رقم (35) : أن عدد المبحوثين الذكور الذين لم يتلقوا التدريب يساوي 44 وبنسبة تقدر ب: 59,5% ، في حين نجد أن عدد الذكور الذين تلقوا التدريب يساوي 20 وبنسبة تقدر ب: 27%، كما نجد أن عدد الإناث اللاتي تلقين التدريب يساوي 6 وبنسبة تقدر ب: 8,1% ، أما عدد اللاتي لم يتلقين التدريب يساوي 4 وبنسبة تقدر ب: 5,4%.

ومن خلال هذه المعطيات نلاحظ أن الذكور هم الفئة المستفيدة أكثر وذلك راجع إلى نوعية العمل الذي يقومون به وما يمتاز به من صعوبة وهو ما يستدعي وجوب إجراء التدريب . والرسم البياني التالي يوضح ذلك .

الرسم البياني رقم (05)





الجدول رقم (36) يوضح العلاقة بين تقييم أداء العمال *وضعية المنصب			
المجموع	تقييم أداء العمال		
	نعم		
42	42	النسبة المئوية % وفق	دائم
%56.8	%56.8	المجموع	
32	32	النسبة المئوية % وفق	مؤقت
%43.2	%43.2	المجموع	
74	74	النسبة المئوية % وفق	المجموع
%100.0	%100.0	المجموع	

من خلال الجدول رقم (36) يتبين: أن عدد المبحوثين الدائمين الذين تتم عملية

تقييمهم يساوي 42 وبنسبة تقدر بـ: 56,8%، في حين نجد عدد المبحوثين المؤقتين

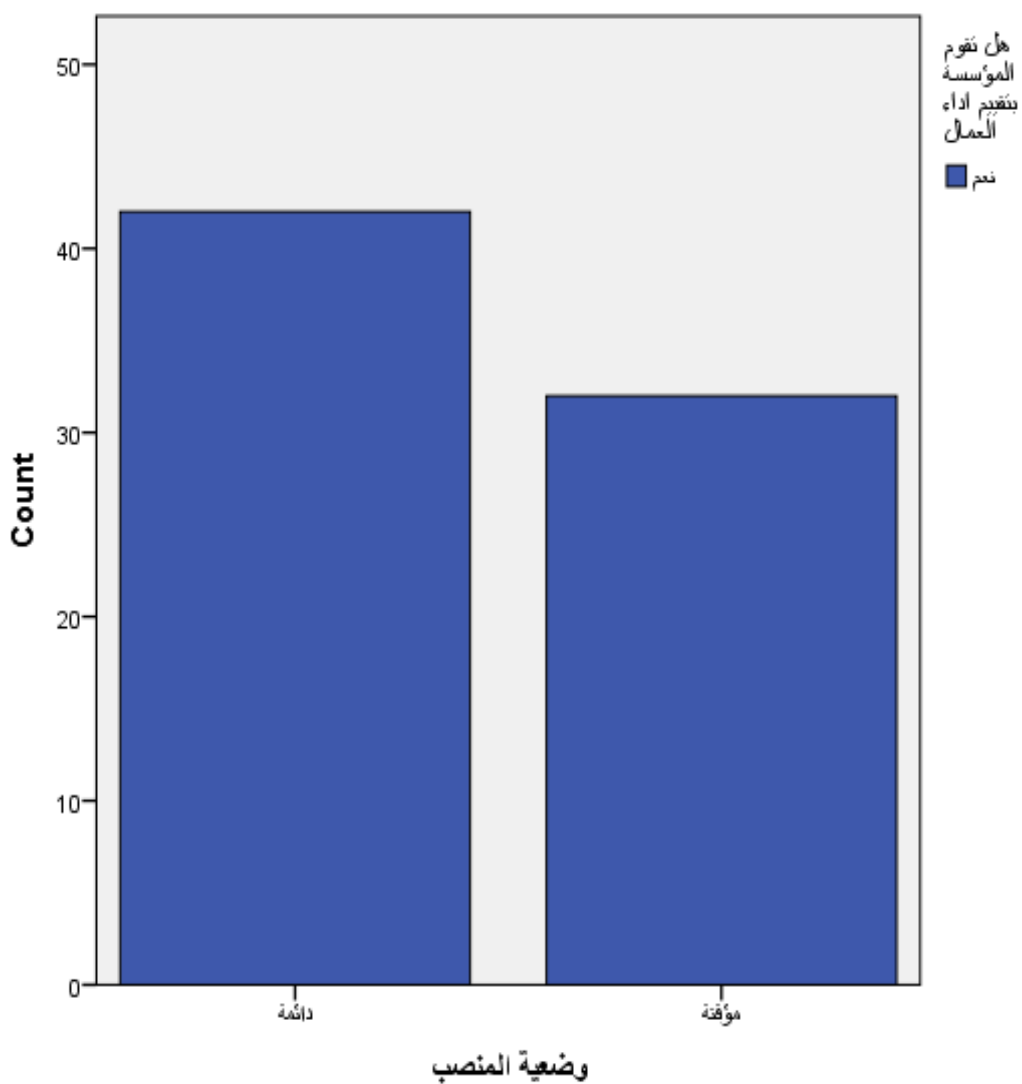
المقيمون يساوي 32 و بنسبة تقدر بـ: 43,2% .

من خلال المعطيات نستنتج أن كل العمال (الدائمين والمؤقتين ) تتم عملية تقييمهم

وذلك باعتبار التقييم الوسيلة الأساسية لتحفيز العمال على الأداء وزيادة الإنتاجية. والرسم

البياني التالي يوضح ذلك.

الرسم البياني رقم (06)



الجدول رقم (37) يبين العلاقة بين الخبرة * أسباب الاختيار						
المجموع	أسباب الاختيار			النسبة المئوية % وفق المجموع		
	عدم وجود فرص عمل	التخصص في المجال	امتيازات الأجر			
14	7	3	4		الخبرة	
% 18.9	% 9.5	% 4.1	% 5.4	اقل من 5 سنوات		
35	8	9	18			
% 47.3	% 10.8	% 12.2	% 24.3	من 5-15 سنة		
16	2	1	13			
% 21.6	% 2.7	% 1.4	% 17.6	من 15-25 سنة		
9	1	4	4			
% 12.2	% 1.4	% 5.4	% 5.4	أكثر من 25 سنة		
74	18	17	39		المجموع	
100.0 %	% 24.3	% 23.0	% 52.7			

من خلال الجدول رقم (37) نجد: أن عينة الدراسة موزعة على أربع فئات حيث نجد أن عدد الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 سنوات إلى 15 سنة وكان سبب اختيارهم للمؤسسة امتيازات الأجر يساوي 18 وبنسبة تقدر ب: 24,3%، في حين أن عدد الذين تتراوح خبرتهم

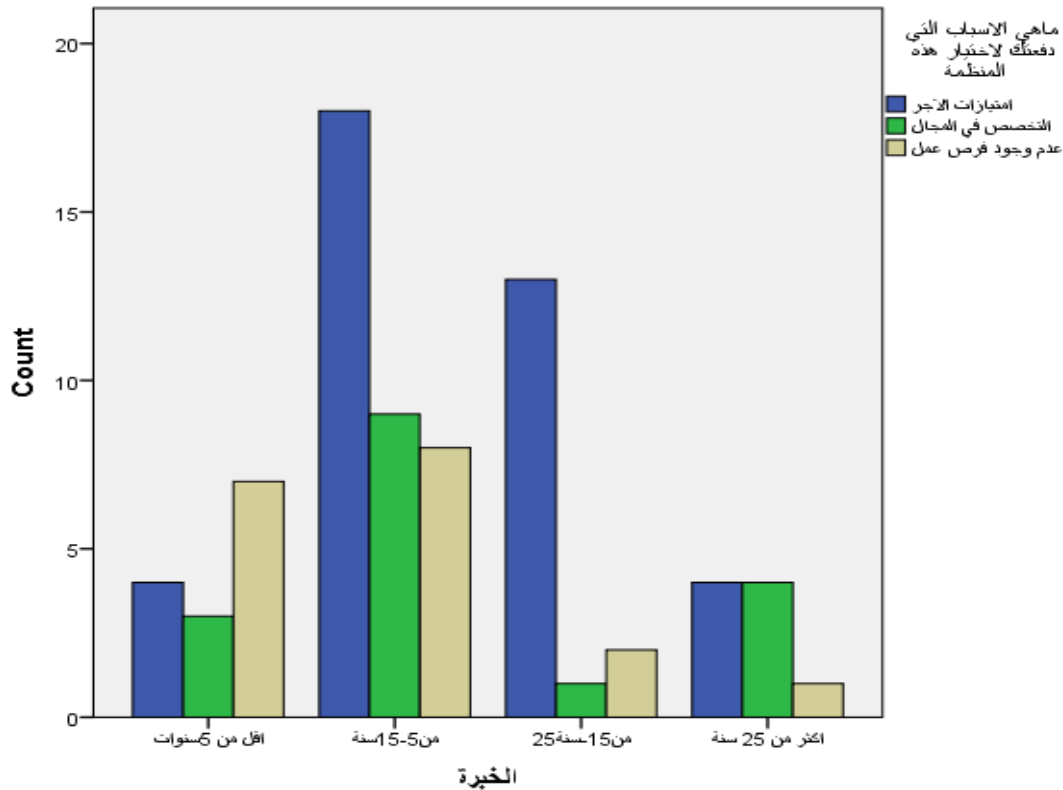
من 15 إلى 25 سنة و كان لديهم نفس السبب يساوي 13 وبنسبة تقدر ب: 17,6% ، وكذلك بالنسبة للفئة التي تتراوح خبرتهم ما بين أكثر من 25 سنة وأقل من 5 سنوات عددهم يساوي 4 وبنسبة تقدر ب: 5,4% .

كما نجد عدد الذين كان الدافع لاختيارهم المؤسسة التخصص في المجال كانت نسبهم كالتالي من 5 سنوات إلى 15 سنة يساوي 9 وبنسبة تقدر ب: 12,2% ، أما الذين كانت خبرتهم أكثر من 25 سنة يساوي 4 وبنسبة تقدر ب: 5,4% ، أما الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات يساوي 3 وبنسبة تقدر ب: 4,1% ، و الذين تتراوح خبرتهم بين 15 سنة إلى 25 سنة يساوي 1 وبنسبة تقدر ب: 1,4% .

أما الذين كان سبب اختيارهم عدم وجود فرص عمل فنجد أن عدد الذين تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى 15 سنة يساوي 8 وبنسبة تقدر ب: 10,8% ، أما عدد الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات ن يساوي 7 وبنسبة تقدر ب: 9,8% ، في حين عدد الذين خبرتهم من 15 إلى 25 سنة يساوي 2 وبنسبة تقدر ب: 2,7% ، بينما عدد الذين خبرتهم أكثر من 25 سنة يساوي 1 وبنسبة تقدر ب: 1,4% .

ومن هذا نستخلص أن الدافع الأكبر وراء اختيار الباحثين لهذه المؤسسة هو امتيازات الأجر وهذا لامتلاك المكانة والشعور بتقدير الآخرين وهذا ما أشار إليه "ماسلو" في سلم الحاجات . وهو ما يتضح من خلال الرسم البياني التالي .

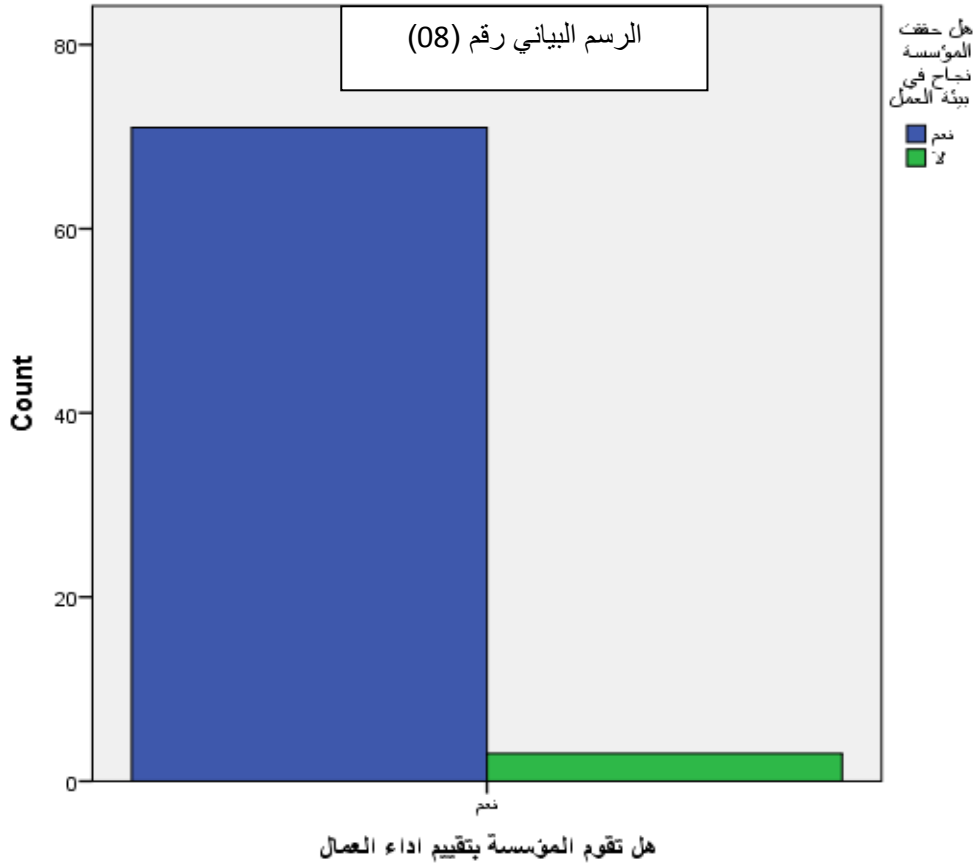
الرسم البياني رقم (07)



الجدول رقم (38) بين تقييم أداء العمال * نجاح المؤسسة في بيئة العمل					
المجموع	المؤسسة و بيئة العمل		النسبة المئوية %	تقييم أداء العمال	نعم
	لا	نعم			
74	3	71%	النسبة المئوية %	تقييم أداء العمال	نعم
100.0%	4.1%	95.9%	وفق المجموع		
74	3	71%	النسبة المئوية %	المجموع	
100.0%	4.1%	95.9%	وفق المجموع		

من خلال الجدول رقم (38) يظهر: أن عدد الباحثين الذين يتم تقييمهم ويرأوا أن المؤسسة حققت نجاح في بيئة العمل يساوي 71 وبنسبة تقدر ب: 95,9%، بينما نجد عدد الذين يتم تقييمهم و رأوا أن المؤسسة لا تحقق نجاح يساوي 3 وبنسبة تقدر ب: 4,1%.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن هناك علاقة بين نجاح المؤسسة وتقييم أداء العمال حيث يؤدي هذا الأخير إلى رفع من إمكانيات العامل وتحفيزه وهو ما ينعكس بدوره على نجاح المؤسسة. وهو ما يتضح في الرسم البياني التالي .



\*نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أنه لم يتم الإجابة عن السؤال رقم 27 وهذا قد يعود إلى نوع من الخصوصية المتعلقة بالشركة بعدم الإدلاء، وهذا يتبين أنه يوجد نوع من الاتفاق في تجاهل الإجابة على السؤال.

**اختبار الفرضيات<sup>1</sup> (Testing the hypothesis)** : يعتبر موضوع اختبار الفرضيات الإحصائية من أهم الموضوعات في مجال اتخاذ القرارات وسنبداً بذكر بعض المصطلحات الهامة في هذا المجال.

<sup>1</sup>. احمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط6، وكالة المطبوعات عبد الله حرامي ، الكويت، 1982، ص401.

### 1- الفرضية الإحصائية<sup>1</sup>:

هي عبارة عن ادعاء قد يكون صحيحاً أو خطأ حول معلمة أو أكثر لمجتمع أو لمجموعة من المجتمعات.

تقبل الفرضية في حالة أن بيانات العينة بيانات النظرية، وترفض عندما تكون بيانات العينة على النقيض منها، وفي حالة عدم رفضنا للفرضية الإحصائية فإن هذا ناتج عن عدم وجود أدلة كافية لرفضها من بيانات العينة ولذلك فإن عدم رفضنا لهذه الفرضية لا يعنى بالضرورة أنها صحيحة، أما إذا رفضنا الفرضية بناء على المعلومات الموجودة في بيانات العينة فهذا يعنى أن الفرضية خاطئة، ولذلك فإن الباحث يحاول أن يضع الفرضية بشكل يأمل أن يرفضها، فبحثنا يبحث عن تسيير الموارد البشرية وأثره على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

أن الفرضية التي يأمل الباحث أن يرفضها تسمى بفرضية العدم (الفرضية المبدئية) ويرمز لها بالرمز  $H_0$ ، ورفضنا لهذه الفرضية يؤدي إلى قبول فرضية بديلة عنها تسمى الفرضية البديلة ويرمز لها بالرمز  $H_1$ .

### 2- مستوى المعنوية أو مستوى الاحتمال:

وهي درجة الاحتمال الذي نرفض به فرضية العدم  $H_0$  عندما تكون صحيحة أو هو احتمال الوقوع في الخطأ من النوع الأول ويرمز له بالرمز  $\alpha$ ، وهي يحددها الباحث لنفسه منذ البداية وفي معظم العلوم التطبيقية نختار  $\alpha$  مساوية 1% أو 5% على الأكثر.

### 3- دالة الاختبار الإحصائية :

عبارة عن متغير عشوائي له توزيع احتمالي معلوم وتصف الدالة الإحصائية العلاقة بين القيم النظرية للمجتمع والقيم المحسوبة من العينة.

<sup>1</sup>مرجع سابق ، ص 402.

#### 4- القيمة الاحتمالية (Sig. or P-value) <sup>1</sup>:

احتمال الحصول على قيمة أكبر من أو تساوي (أقل من أو تساوي) إحصائية الاختبار المحسوبة من بيانات العينة أخذاً في الاعتبار توزيع إحصائية الاختبار بافتراض صحة فرض عدم  $H_0$ . وطبيعة الفرض البديل  $H_1$ . ويتم استخدام القيمة الاحتمالية لاتخاذ قرار حيال فرض عدم.

#### خطوات اختبار الفرضيات:

هناك نوعان من الطرق الإحصائية التي تستخدم في اختبار الفرضيات:

( أ ) ( الاختبارات المعلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي.

(ب) الاختبارات غير المعلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي، وكذلك في حالي البيانات الترتيبية والوصفية. أما بحثنا فإنه يجمع بين البيانات الرقمية والوصفية والترتيبية وسنبين ذلك من خلال الاختبارات المختلفة وسنتعرض كذلك إلى الارتباط الموجود بين المتغيرات مستترضين في ذلك التفسيرات الإحصائية والوصفية.

### 3. التحاليل الإحصائية

الجدول رقم (39): يوضح المقارنة بين المحورين (2&1)

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
mr1	74	26.1486	2.73827	.31832
mr2	74	10.7432	1.34532	.15639

نلاحظ من خلال الجدول رقم (39): أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول يساوي 26.14 بينما المحور الثاني بمتوسط يساوي 10.74، بينما الإنحراف المعياري للمحورين كان على التوالي 2.73 و 1.34. وعليه نقول أن الفرق كان لصالح المحور الأول الأكبر

<sup>1</sup> سمير خالد صافي، دورة في البرنامج الإحصائي Spss، دن، دت، ص 30.



متوسط، أما من حيث الانسجام في الإجابات كان لصالح المحور الثاني وذلك لأنه أقل انحراف معياري.

**Test sur échantillon unique**

الجدول رقم (40): يوضح اختبار الفرضية (ت)						
	Valeur du test = 0					
	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
mr1	82.146	73	.000	26.14865	25.5142	26.7831
mr2	68.695	73	.000	10.74324	10.4316	11.0549

من خلال الجدول رقم (40) نلاحظ أن  $\text{sig} = 0.00$  وهي قيمة معنوية لوجود العلاقة بينهما. كما يظهر أعلى قيمة لفترة الثقة للمحور الأول تساوي 26.78، وأدنى قيمة تساوي

25.51 أما المحور الثاني فكانت أعلى قيمة تساوي 11.05، وأدنى قيمة تساوي 10.43.

**تحليل التباين (ANOVA)**

الجدول رقم (41): يوضح تحليل التباين الأحادي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4.388	1	4.388	.582	.448
Intra-groupes	542.977	72	7.541		

من خلال الجدول رقم (41) نقرأ أن قيمة  $\text{Sig} = 0.44$  وهذا يبين أنه لا توجد علاقة، وبالتالي نأخذ قيمة مربع المتوسط 7.54.

الجدول رقم (42): يوضح الارتباط بين تسيير الموارد البشرية والإنتاجية				
mr2	mr1			
-0.184	1.000	Coefficient de correlation	mr1	Rho de Spearman
.116	.	Sig. (bilatérale)		
74	74	N		
1.000	-0.184	Coefficient de correlation	mr2	
.	.116	Sig. (bilatérale)		
74	74	N		

من خلال الجدول رقم (42) نقرأ أن الارتباط يساوي  $-0.18$  وهذا يدل على أن الإرتباط ضعيف جدا وعكس، وأن قيمة  $Sig=0.11$  وهذه القيمة أكبر من الخطأ المسموح به في العلوم الاجتماعية  $0.05$ .

الجدول رقم (43): يوضح الارتباط بين الجنس والإنتاج				
الجنس	mr2			
-0.165	1.000	Coefficient de correlation	mr2	Rho de Spearman
.160	.	Sig. (bilatérale)		
74	74	N		
1.000	-0.165	Coefficient de correlation	الجنس	
.	.160	Sig. (bilatérale)		
74	74	N		

من خلال الجدول رقم (43) نقرأ أن الارتباط يساوي  $-0.16$  وهذا يدل على أن الإرتباط ضعيف جدا وعكسي، وأن قيمة  $Sig=0.16$  وهذه القيمة أكبر من الخطأ المسموح به في العلوم الاجتماعية  $0.05$ .

الجدول رقم (44): يوضح الارتباط بين المستوى التعليمي والإنتاج				
المستوى التعليمي	mr2			
.063	1.000	Coefficient de corrélation	mr2	Rho de Spearman
.593	.	Sig. (bilatérale)		
74	74	N		
1.000	.063	Coefficient de corrélation	المستوى التعليمي	
.	.593	Sig. (bilatérale)		
74	74	N		

من خلال الجدول (44): نقرأ أن الارتباط يساوي 0.06 وهذا يدل على أن الارتباط ضعيف، وأن قيمة Sig = 0.59 وهذه القيمة أكبر من الخطأ المسموح به في العلوم الاجتماعية 0.05 وبالتالي فإن العلاقة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (45): يوضح العلاقة الارتباطية بين الخبرة والسن والإنتاج				
الخبرة	السن	mr2		
-.113-	-.027-	1.000	Coefficient de correlation	mr2
.336	.822	.	Sig. (bilatérale)	
74	74	74	N	
.605**	1.000	-.027-	Coefficient de correlation	السن
.000	.	.822	Sig. (bilatérale)	
74	74	74	N	
1.000	.605**	-.113-	Coefficient de correlation	الخبرة
.	.000	.336	Sig. (bilatérale)	
74	74	74	N	

نقرأ من خلال الجدول رقم (45) أن: العلاقة الارتباطية للخبرة والسن والإنتاج تساوي على التوالي: -0.11 و -0.02، وأن قيمة Sig أكبر من 0.05 كما هو مبين أعلاه بقيمة 0.33 و 0.82 على التوالي.

### عرض النتائج العامة

عرض نتائج الفرضية الأولى: والتي مفادها أن تسيير الموارد البشرية يؤثر على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية سلباً أو إيجاباً ومن خلال النتائج المتوصل إليها تبين أنه يؤثر سلباً على الإنتاجية ، وهذا ما يبينه الجدول رقم (42) حيث أن الارتباط يقدر ب:  $-0.18$  وهو ارتباط ضعيف جداً سلبياً ، وذلك راجع إلى أن المؤسسة تستخدم الآلات، وأن تدخل المورد البشري في العملية الإنتاجية يقتصر على المراقبة فقط.

عرض نتائج الفرضية الثانية: والتي مفادها أن للتوظيف اثر على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية قد تحققت وبتبين ذلك من خلال الملحق رقم (01) حيث يتضح أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسباب الاختيار تساوي على التوالي  $(1.71)$ - $(0.83)$  حيث يرتبط بإتقان العمل وملائمة المكان والرضا عن الأجر والتطلعات المستقبلية للمؤسسة، يتبين بمقارنة أسباب الاختيار والعوامل المسببة لرفع الإنتاج ومنه زيادة الإنتاجية بمعدل ضعفين أي  $1.71$  مقابل  $3.86$  وبانحراف  $0.83$  مقابل  $0.94$ .

عرض نتائج الفرضية الثالثة: والتي مفادها أن للخبرة المهنية اثر على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية لم تتحقق الفرضية وهذا ما يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (45) حيث أن الارتباط ضعيف جداً سلبياً ويساوي  $-0.11$  ومن خلال قيمة  $(sig=0.33)$  وهذه القيمة اكبر من الخطأ المسموح به في العلوم الاجتماعية  $(0.05)$  و على هذه النتيجة يتضح لا توجد علاقة بين الخبرة وإنتاجية المؤسسة الاقتصادية .

عرض نتائج الفرضية الرابعة: والتي مفادها أن لتقييم أداء العمال اثر على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية قد تحققت الفرضية وهذا ما يتبين من خلال الملحق رقم (01) حيث يتضح أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقييم أداء العمال يساوي على التوالي  $(1)$  - (معدوم) حيث يرتبط بإتقان العمل وملائمة المكان والرضا عن الأجر والتطلعات المستقبلية

للمؤسسة، يتبين بمقارنة تقييم أداء العمال والعوامل المسببة لرفع الإنتاج ومنه زيادة الإنتاجية بمعدل ضعفين أي 1 مقابل 3.86 وبانحراف معدوم مقابل 0.94.

**مناقشة أهم النتائج المتوصل إليها:**

1. تبين من خلال النتائج أن أغلب العمال الذين يشتغلون في المؤسسة ذكور، وذلك راجع إلى العمل الشاق الذي لا يتناسب مع الجنس النسوي وهو ما تم الإشارة إليه من خلال الجدول رقم(01) حيث أن نسبة الذكور تقدر ب: 86,5% مقابل نسبة الإناث التي تقدر ب: 13,5%.

2. تبين أن العاملين في هذه المؤسسة أغلبهم متزوجين وهذا يعود إلى سعيهم لإعالة العائلة، من أجل تلبية حاجاتها وتحقيق متطلباتها ، وهذا ما أشار إليه الرسول صلى الله عليه وسلم "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته..."<sup>1</sup>.

3. تبين أن جل العمال لديهم مستوى تعليمي متدني وهو ما يمكن تفسيره بأن المنصب الذي يحتلونه لا يتطلب مستوى تعليمي عال، كما يعود ذلك إلى عدم توفر مناصب عمل تتطلب مستوى متدني في عصرنا الحالي.

4. تبين أن معظم العاملين في المؤسسة لم يستفيدوا من التدريب، (48 شخص لم يستفيدوا من مجموع 74 شخص) وهو ما ينعكس سلبا على الإنتاج، وذلك لجهل العمال لكيفية التعامل مع الآلة ،حيث يعد التدريب ركيزة أساسية لنجاح المورد البشري في عمله، وهذا ما أشار إليه فريدريك تايلور حيث ركز هذا الأخير على ضرورة تدريب الموارد البشرية وتطوير كفاءتهم الإدارية والإشرافية والإنتاجية.

<sup>1</sup>. (رواه مسلم)

# خاتمة البحث

يعتبر تسيير الموارد البشرية ركيزة أساسية في إدارة الموارد البشرية، بإعتباره وظيفة من أهم الوظائف التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية ،حيث تهتم هذه الأخيرة بالمورد البشري منذ دخوله للمؤسسة ،وهذا بما توفره له من تدريب وتكوين وهو ما ينعكس إيجابا على خبرته المهنية ،حيث يؤدي هذا إلى تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي زيادة الإنتاج ومنه تحقيق أعلى إنتاجية في المؤسسة.

بالرجوع إلى النتائج عن المؤسسة الاقتصادية فقد توصلت إلى الآتية:

تشير النتائج أن أغلب العمال الذين يشتغلون في المؤسسة ذكور، وهذا ما يتبين من خلال الجدول رقم(01 بحيث تقدر ب:86,5% مقابل نسبة الإناث التي تقدر ب:13,5%.

تبين أن العاملين في هذه المؤسسة أغلبهم متزوجين مما يساعد على الاستقرار داخل المؤسسة.

تشير نتائج الدراسة الميدانية الى ان التسيير في المؤسسة الانتاجية يختلف عن المؤسسة الخدماتية وذلك على اعتبار العلاقة العكسية الارتباطية حيث أظهرت النتائج مدى ضعف هذه العلاقة، وهذا فد يعود الى استخدام الآلة في العمل أكثر من تدخل الإنسان. كما تثبت الجداول الاحصائية ، والمتمثلة في الجدول (42) والجدول (43) والجدول (45) ونتائج المقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المبينة في الملحق رقم (1) .

التوصيات:

لإدارة المؤسسة:

1. نأمل أن تضع بين استراتيجيتها التدريب للعمال حتى تقل الأخطاء المهنية ، وترتفع الإنتاجية في المؤسسة.
2. نأمل أن تتبنى إستراتيجية الجودة الشاملة ، حتى يتسنى لها تطوير جودة منتجاتها.
3. فتح الأبواب أمام الطلبة لإجراء بحوثهم في المؤسسة.



# قائمة المصادر والمراجع

## أولا المصادر:

القرآن الكريم (رواية حفص)

الحديث النبوي الشريف

عبد الرحمان بن خلدون، مقدمة ابن خلدون، دار الكتب العلمية، بيروت-

لبنان.

## ثانيا المراجع:

(1) احمد بدر، "أصول البحث العلمي ومناهجه"، ط6، وكالة المطبوعات عبد الله حرامي، الكويت، 1982.

(2) أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة"، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.

(3) أحمد ماهر، "اقتصاديات الإدارة"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.

(4) بن حمود سكينه، "مدخل للنشر والعمليات الإدارية"، ط1، دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر، 2012.

(5) بن يمينه سعيد، "تنمية الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

(6) حسن بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

(7) خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1427، 2007.

(8) سعيد سبعون، "الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع"، ط2، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2012.

- 9) سليمان خالد عبيدان، "مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 10) سمير سعد خليل، "إدارة الإنتاج والعمليات"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 11) شنوفي نور الدين، "أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية"، الجزائر، 2011.
- 12) عبد العزيز علي حسن، "الإدارة المتميزة للموارد البشرية بلا حدود"، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 13) عبد الفتاح بو خمخ، "تسيير الموارد البشرية"، ب ط، دار الهدى للطباعة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 14) عصام الدين أمين بوعلفة، "اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية النظرية والتطبيق"، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 15) علي الشرقاوي، "إدارة النشاط الإنتاجي مدخل التحليل الكمي"، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
- 16) فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، عمان، دار أسامة، 2007.
- 17) فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة، عمان، 2008.
- 18) كاسر نصر المنصور، "إدارة العمليات الإنتاجية الأسس النظرية والطرف الكمية"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 19) كامل محمد المغربي، "إدارة الإنتاج والتنظيم الصناعي"، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995.
- 20) محمد إسماعيل بلال، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الازاريطه، 2004.

- 21) محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
- 22) محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول، التسيير والمنشأة والتنظيم"، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- ثالثا رسائل الجامعية:
- 23) محمد مولودي، "اثر التدريب على دافعية الانجاز لدى عمال الصحة العمومية. دراسة ميدانية حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأولف"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنمية الموارد البشرية، سكرة، 2010، 2011.
- 24) محمد مولودي، "دور التكوين التكميلي في الترقية داخل المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية لقطاعي التربية والصحة بولاية ادرار"، وتمثل رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، بسكرة، 2017، 2018.
- 25) محمود احمد الفياض وعيسى يوسف قداد، "إدارة الإنتاج والعمليات مدخل تنظيمي"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 26) نادر احمد أبو شيخه، "إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 27) نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، "تطور إدارة الموارد البشرية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 28) نجم عبود نجم، "المدخل الياباني إلى إدارة العمليات (الإستراتيجية والنظم والأساليب)"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 29) نعيم إبراهيم الظاهر، "تنمية الموارد البشرية"، عالم الكتب الحديث.

## قائمة المصادر والمرجع

---

(30) نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ط1، ديوان المطوعات الجامعية، الجزائر، 2014.

(31) هاشم حمدي رضا، "إدارة الإنتاج والعمليات"، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

(32) هاني عرب، "محاضرات إدارة الموارد البشرية"، ملتقى البحث العلمي، 1428.

رابعاً الموقع الإلكتروني:

(33) <https://mawdoo.com/15/12/2019-12:00>

(34) <https://www.google.com/search?source=VU-LE-16/05/2019-11:00>

الملاحق

الملحق رقم (1)

	74	المتوسط	الانحراف
الجنس	ذكر	1.1351	0.3442
السن	35-45	3.0946	1.04906
الحالة العائلية	متزوج	1.8784	0.43645
المستوى التعليمي	متوسط	3.2568	1.31442
الخبرة	اكثر من 25 سنة	2.2703	0.91108
وضعية المنصب	دائمة	1.43243	0.498795
اسبقية العمل	7	1.3514	0.80124
اسباب الاختيار	امتيازات الاجر	1.7162	0.83617
عروض العمل في المنظمة	العاملين بالمنظمة	4.0811	0.85619
اجراء المقابلة في التوظيف	لا	1.2703	0.44713
في حالة الاجابة ب (نعم)	.	2.7037	0.57065
اختبار الانتقاء	لا	1.8243	0.38314
في حالة الاجابة ب (نعم)	.	2.2308	1.01274
الاستقرار الوظيفي	ثلاثة سنوات فما فوق	3.6486	0.81816
التدريب اثناء العمل	لا	1.6486	0.48065
في حالة الاجابة ب (نعم)	.	1.9615	0.8709
مكان التدريب	.	1.8462	0.36795
الوقت المخصص للدورة التدريبية	.	1.7308	0.77757
الاضافة الجديد للمعلوماتك من خلال التدريب	.	1.1154	0.32581
تقييم اداء العمال	نعم	1	0
في حالة الاجابة ب (نعم)	المدير	2.7027	0.71634
حق الاطلاع على نتائج التقييم	نعم	1.0811	0.27482
الرضا على نتائج التقييم	لا	1.1216	0.32908
في حالة الاجابة ب (لا)	.		
فترة العمل	08:00-16:30	1.0135	0.11625
اتقان العمل	نعم	1	0
ملاءمة مكان العمل	نعم	1.1892	0.39433
الرضا عن الاجر	نعم	1.4189	0.49675
التعويض عن مخاطر العمل	لا	1.7703	0.42353
المؤسسة و بيئة العمل	نعم	1.0405	0.19857
التطلعات المستقبلية المؤسسة	نعم	1.0405	0.19857
المجالات المساهمة للرفع من مخرجات المؤسسة	.		
مشاكل ومعوقات الاداء	نعم	1.7027	0.46019
في حالة الاجابة ب (نعم)	مشاكل تنظيمية	2	0.89443

جامعة احمد دراية -ادرار-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص : علم الاجتماع التنظيم والعمل

استمارة بحث

تحية طيبة

في اطار انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان:

تسيير الموارد البشرية وأثرها على انتاجية المؤسسة الاقتصادية

( تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأدرار )

أرجوا منكم التفضل بمساعدتنا في ملئ الاستمارة وذلك بوضع العلامة (X) أمام الاقتراح

المناسب لإجاباتكم، ونعلمكم بأن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

وفي الأخير تقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

اشراف الدكتور:

محمد مولودي

اعداد الطالبتين :

• الطيبي الزهرة

• بوسيدي عزيزة

الموسم الجامعي: 2019/2018

المحور الأول: البيانات الشخصية



1- الجنس: ذكر  انثى

2- السن : أقل من 25  [35-25]  [45-35]  [55-45] من 55 فأكثر

3- الحالة العائلية: أعزب  متزوج  ارمل  مطلق

4- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

5- الخبرة : أقل من 5 سنوات  من 5-15 سنة  من 15-25 سنة  أكثر من 25 سنة

6- وضعية المنصب : دائم  مؤقت

### المحور الثاني: تسيير المسار المهني

7- هل وسبق وأن عملت بمكان آخر ؟

نعم  لا

8- ماهي الأسباب التي دفعتك لاختيار هذه المنظمة ؟

امتيازات الأجر  التخصص في المجال  عدم وجود فرص عمل

أسباب أخرى أذكرها : .....

9- كيف علمت بوجود عروض عمل في المنظمة ؟ من خلال :

الاعلان في الجرائد  الاعلان في الاذاعة

مكتب التوظيف  العاملين بالمنظمة  الأصدقاء

10- هل أجريت المقابلة ؟

نعم  لا

➤ اذا كانت الاجابة بـ " نعم " فهل كانت تحت اشراف :

مصلحة الموارد البشرية  مدير المؤسسة  هما معا

11- هل أجريت اختبار انتقاء ؟

نعم  لا

➤ اذا كانت الاجابة بـ " نعم " فكيف تم الاتصال بك لاجتياز الاختبار ؟ عن طريق

الهاتف  البريد الالكتروني  مصلحة التوظيف

12- منذ متى وأنت تعمل في المؤسسة ؟

6 أشهر  عام  عامين

أكثر حدد العدد: .....

13- هل تلقيت تدريباً في حياتك المهنية؟

نعم  لا

➤ إذا كانت الإجابة بـ "نعم" كم مرة

مرة  مرتين  ثلاث مرات

14- مكان التدريب :

داخل المؤسسة  خارج المؤسسة

15- هل الوقت المخصص للدورة التدريبية؟ يعد

كاف تماماً  كاف نسبياً  غير كافٍ

16- هل أضفت شيئاً جديداً لمعلوماتك من خلال التدريب؟

نعم  لا

17- هل تقوم المؤسسة بتقييم أداء العمال؟

نعم  لا

➤ في حالة الإجابة بـ "نعم" من يقوم بعملية التقييم؟

المدير  رئيس المصلحة  هما معا

18- هل يمكنك الاطلاع على هذا التقييم؟

نعم  لا

19- هل أنت راضٍ على هذا التقييم؟

نعم  لا

➤ في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا .....

المحور الثاني: الانتاجية

20- ماهي فترة العمل ؟

---

21- هل تلتزم بإتقان العمل ؟

نعم  لا

22- هل مكان العمل ملائم ؟

نعم  لا

23- هل أنت راض عن الأجر ؟

نعم  لا

24- هل سبق وأن تلقيت تعويضات عن مخاطر العمل بالمؤسسة ؟

نعم  لا

25- هل حققت المؤسسة نجاح في بيئة العمل ؟

نعم  لا

26- هل لديك طموح في زيادة وتنويع مخرجات المؤسسة ؟

نعم  لا

27- ماهي المجالات التي يمكن أن تساهم فيها لرفع مخرجات المؤسسة ؟

---

28- هل تعاني من مشاكل تعيقك في أداء العمل ؟

نعم  لا

29- في حالة الاجابة بـ " نعم " ماهي هذه المشاكل ؟

مشاكل تنظيمية  مشاكل نفسية  جماعة العمل

أخرى أذكرها .....

---

جامعة احمد دراية - ادرار -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية

قسم العلوم الاجتماعية  
تخصص : علم الاجتماع التنظيم والعمل

## دليل المقابلة

تحية طيبة

في اطار انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان:

تسيير الموارد البشرية وأثرها على انتاجية المؤسسة الاقتصادية

( تعاونية الحبوب والبقول الجافة بأدرار )

أرجوا منكم التفضل بمساعدتنا في ملئ الاستمارة وذلك بوضع العلامة (X) امام الاقتراح

المناسب لاجابتكم، ونعلمكم بأن اجابتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

وفي الأخير تقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

اشراف الدكتور:

- محمد مولودي

اعداد الطالبتين :

• الطيبي الزهرة

• بوسيدي عزيزة

الموسم الجامعي: 2018/2019

1- ما المشاكل التنظيمية التي تواجه المسؤول الأول في المنظمة ؟

.....  
.....

2- هل ترجع هذه المشاكل الى :

الشركاء

الوسائل

العمال

أخرى أذكرها .....

3- ماهي الوسائل الممكنة لحل هذه المشاكل التنظيمية ؟

4- هل توجد علاقة بينكم وبينم المؤسسات الأخرى ؟

5- ماهي استراتيجية المؤسسة المستقبلية لتطوير المؤسسة ؟

6- هل يتم تقييم أداء العمال في هذه المؤسسة ؟ ومن المسؤول عن ذلك ؟

7- هل أنت راض عن جودة المنتج ؟

8- هل الغلاف المالي يغطي تكلفة الإنتاج ؟

9- ما الاستراتيجية المتخذة لخلق دافعية العمال ؟