

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة الشيخ عبد الله البدرى



كلية العلوم الإدارية والإقتصادية

قسم الإدارة

تخصص/إدارة الموارد البشرية

□ بحث تكميل لثيل درجة البكالوريوس

بحث بعنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاج

بالتطبيق علي بنك الأسرة (فرع أبو حمد)

إعداد الطلاب:

□ 1/ أحمد التهامي أحمد

□ 2/ عبد الوهاب محمد عبد الله

□ 3/ حسام الدين محمد العبيد

□ 4/ التجاني إبراهيم سليمان

□ 5/ مصطفى حسن هارون

إشراف:

أ/ مهند أحمد

□ أكتوبر 2021م

□

□

□



(اقرأ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقرأ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ
(3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) الَّذِي عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)

□ صدق الله العظيم

سورة العلق (1-5)

الاهداء

إلير من كلهم الله بالهيبة والوقار
إلير من عمونا العطاء بدون إنتظار
اباءنا.....

إلير من نري التفاؤل بعينهن
والسعادة في ضحكاتهن
إلير من كان دعائهن سر نجاحنا
امهاتنا.....

إلير من أثرونا بعد أنفسهم
إلير من أظهروا لنا ماهو جميل من الحياة
أخواننا....

إلير من علمونا الصدق والوفاء وإحترام الكلم
أصدقائنا.....

إلير منارة العلم إلي الصرح الشامخ

كلية العلوم الإدارية والإقتصادية

إلير حاملي مهنة الرسل ومعلمي الأجيال

أساتذتنا الأفاضل ...

نهدي إليكم هذا العمل جميعاً

أشكروا العرفان

قَالَ تَعَالَى (فَلْ إِعْمَلُوا فِى سَبِيْلِ اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَرِسُولَهُ وَأَطِئُوا أَمْرًا)

إِلَهِي لَا يَطْبِيبُ اللَّيْلَ إِلَّا بِشُكْرِكَ.....

وَلَا يَطْبِيبُ النَّهَارَ إِلَّا بِطَاعَتِكَ...

وَلَا تُنْطِيبُ اللَّحَظَاتِ إِلَّا بِذِكْرِكَ.....

وَلَا تُنْطِيبُ الْآخِرَةَ إِلَّا بِعَفْوِكَ....

الله جل جلاله

نُحْمَدُهُ وَنُشْكِرُهُ إِذْ وَفَّقْنَا وَأَعَانَنَا عَلَي

إِتْمَامِ هَذَا الْعَمَلِ الْمُنَوَّاعِ

كَمَا نَتَقَدَّرُ بِجَالِصِ الشُّكْرِ لِلْإِسْتِاذِ / الْمَشْرِفِ

د/ مهدي أحمد مختار

لَهُ مِنَّا كُلُّ تَقْدِيرٍ وَمِنَعَهُ اللَّهُ بِالصَّحَّةِ وَالْعَافِيَةِ

وَأَنْ يَنْفَعَنَا بِعِلْمِهِ

وَإِيضًا وَفَاءً مِنَّا وَتَقْدِيرًا وَعُرْفَانًا

نُشْكِرُ كُلَّ الْأَسَاتِذَةِ الْأَجْلَاءِ وَالْعَامِلِينَ

لَمَّا يَبْذُلُونَهُ مِنْ إِهْتِمَامِ بَطْلَانِهِمْ (بِكَلِيَّةِ الْعُلُومِ الْإِدَارِيَّةِ وَالْإِقْتِسَادِيَّةِ)

وَيُقْسِمُ التَّنْمِيَةَ الْبَشَرِيَّةَ بِصِفَةِ خُصَاةِ

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
	الآية	1
	الإهداء	2
	الشكر والعرفان	3
	المقدمة - فروض البحث - مشكلة البحث - أهداف البحث - منهج البحث - أدوات جمع البيانات	4
	الفصل الأول: دور إدارة الموارد البشرية	
	المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية - أهميتها - أنواعها	5
	المبحث الثاني: أهداف وعلاقة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى	6
	المبحث الثالث: خصائص الموارد البشرية - ودورها	7
	الفصل الثاني: تحسين الإنتاج	
	المبحث الأول: مفهوم الإنتاج وأنواعه	8
	المبحث الثاني: أهمية الإنتاج - وأهدافه	9
	المبحث الثالث: أثر تدريب الموارد البشرية في تحسين الإنتاج	10
	الفصل الثالث: بنك الأسرة فرع (أبو حمد)	
	المبحث الأول نبذة تعريفية عن بنك الأسرة	11
	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية	12

☆ المقدمه ☆

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة علي العنصر البشري لدي الادارة والأكثر تأثيراً في الإنتاج علي الإطلاق.
إن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً لغالبية المنظمات من حيث تهدف إلي تعزيز القدرات التنظيمية وتمكن الشركات من إستخدام وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة علي مواكب التحديات الحالية والمستقبلية.
فالموارد البشرية تعتبر بإختصار الإستخدام الأمثل للعناصر البشرية المتوفرة والمتوقف علي مدي كفاءة قدرات وخبرات هذا العنصر البشري وعناصر العمل وتتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلي تحقيق أهدافها لذلك أهتم الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد علي الإستفادة القصوي من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية (1).
فروض البحث :

علاقة بين الموارد البشرية والإنتاج والكفاءات الإنتاجية أو أهمية دوره الكبير في تحسين الإنتاج.
مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في تحديد دور الموارد البشرية في رفع كفاءة الإنتاجية لذلك تكمن المشكلة بالتساؤلات التالية :

- 1/ ماهي المحددات الإنسانية للكفاءة الإنتاجية ؟
 - 2/ كيف تسهم وظائف إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية ؟
 - 3/ ماهي المعوقات الداخلية والخارجية التي تحد من قدرة إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية ؟
- مقومات الموارد البشرية والإنتاجية :

أهمية البحث :

وتكمن أهمية البحث في الدور الذي تلعبه الموارد البشرية علي زيادة الإنتاجية وتنمية مهارات العاملين وزيادة كفاءتهم الإنتاجية وتعد الكفاءة الإنتاجية هي محطة نوعين أساسيين من العوامل عوامل فنية وعوامل إنسانية وإن إدارة الشركة تستطيع تحقيق زيادات في العمل(الآلات ، المواد الخام، أساليب الإنتاج ، تقييم العمل).

الأ إن العوامل الإنسانية تعد المحدد الأساسي للكفاءة الإنتاجية وتستطيع الإدارة بإستخدام أساليب ووظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة أن تحقق زيادة في مستوى الكفاءة الإنتاجية⁽²⁾.
أهداف البحث:

1/ التعرف علي المحددات الإنسانية للكفاءة الإنتاجية للشركة

2/ معرفة الدور الإيجابي الذي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعبه في سبيل تحسين الكفاءة الإنتاجية للشركة .
منهج البحث:

المنهج الوصفي التحليلي لدارسة الحالة .
أدوات جمع البيانات:

إستبيان

المقابلات الشخصية





الفصل الاول:

دور إدارة الموارد البشرية

المبحث الاول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

أهميتها وأنواعها

المبحث الثاني : أهداف وعلاقة الموارد البشرية

بالادارات الأخرى

المبحث الثالث: خصائص ودور الموارد البشرية



المبحث الأول :

مفهوم إدارة الموارد البشرية أهميتها وأنواعها :

من المعلوم بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية يتعدد ويختلف كغيره من العلوم الإدارية الآخري ولذلك نظراً لاختلاف المهتمين بهذا العلم والمراحل التي مرت بها عملية الاهتمام ونتيجة لوجود هذا الاختلاف المهتمين بهذا العلم والمراحل التي مرت بها عملية الاهتمام ونتيجة لوجود هذا الاختلاف ،ولأن مصطلح إدارة الموارد البشرية يتكون من جزأين هما كلمة إدارة ،وكلمة موارد بشريه فأننا سنتناول أولاً مفهوم الإدارة بشكل عام ، ثم بعد ذلك سنتناول مفهوم الموارد البشرية وعلي ضوء ذلك سيتم تعريف المصطلح المركب والمتمثل في إدارة الموارد البشرية والذي نحن بصدد تناوله في هذا الجزء .

أ/ مفهوم الإدارة :

كثير الجدل حول مفهوم الإدارة وطبيعتها فالبعض يقول بأن الإدارة هي عبارة عن فن التعامل مع الآخرين والبعض الآخر يقول بأنها علم يستخدم في دراسة الظواهر والمشاكل الإدارية المتعلقة بالأشياء المادية المستخدمة في العملية الإنتاجية سواء كانت مواد أو آلات أو معرفةالخ.

وصنع حلول لها وآخرون يقولون بأنها مزيج بين العلم والفن ولكل فريق من هؤلاء مبرراته فمثلا من يقول بأن الإدارة علم يبني رأيه علي أن الإدارة الحديثة تعتمد علي أسس وقواعد ونظريات عملية وعلي الملاحظة للظواهر والمشكلات الإدارية وتحليلها بغرض التواصل إلي الأسباب الحقيقية التي تفسر تلك الظواهر التي أدت إلي حدوثها ، ثم التعامل معها علي أساس أما من يقول بأن الإدارة فن فقد بني رأيه هذا علي أن الإدارة تتعامل مع الأفراد ، والتعامل مع الأفراد يحتاج إلي صفات وقدرات ومواهب وخبرات تمكنه من إدراك أعماق النفس البشرية ومعرفة الجوانب³.

/ إدارة الموارد البشرية د/ حمود عقلا ن ص ، (46) متعدد المصادر³

الإنسانية والاجتماعية المتداخلة والمتبادلة وعلاقة ذلك وأثره علي العملية الإنتاجية وهذا الأمر يحتاج إلي قدرات فنية أكبر مما هو مطلوب أثناء التعامل مع العنصر الثاني من عناصر الإنتاج والمتمثل في الأشياء الأخرى سواء المادية أو المعرفية والتي يحتاج في إدارتها إلي تقليل الجوانب العلمية والمتمثلة في المبادئ والأسس والنظريات التي تم التوصل إلي من خلال تجارب الآخرين والتي يتم استخدامها أثناء دراسة الظواهر وتحديد العلاقات وأسباب وجودها وكيفية التأثير عليها والنتائج المتوقع حدوثها ، ولذلك فإن نجاح التعامل مع البشر يتوقف علي ما يتمتع به المديرون من صفات ومواهب وخبرات ومعارف يستطيعون من خلالها اكتشاف قدرات البشر وتغييرها واستخلاص أحسن النتائج من جهودهم ويصنعون من خلالها القواعد العلمية موضع التطبيق العلمي بكفاءة وفاعلية .

ب/ مفهوم الموارد البشرية :

يقصد بالموارد البشرية كل إنسان مصدراً للنفع أو مكان للطاقة أو وسيلة إليه أو يمكن أن يكون ذلك وهذا يعني بأن الموارد البشرية وفقاً لهذا المفهوم لا تقتصر كما يري البعض علي الجزء الاقتصادي الفعال من السكان أو علي من هم في سن العمل وإنما تشمل جميع أفراد المجتمع والسكان ، ما عدا المصابين بمرض أو عاهة أفقدتهم القدرة علي التفكير أو الحركة ولم يعد يرجي منهم أي نفع سواء في مجال العمل المنتج أو الإنجاب ، وعلي ضوء هذا المفهوم يمكن القول بأن الموارد البشرية تتضمن كلاً من الفئات التالية :

1/ الموارد البشرية الكامنة

وهي الفئة التي لم يتم تهيئتها كلياً أو جزئياً⁴ .

4/ إدارة الموارد البشرية د/ حمود عقلان ، ص (26) إلي (29).⁴

والتي هي مكان للنفع المستقبلي والمتمثلة في الأطفال الذين هم في سن أقل من 18 عاماً باعتبارهم يمثلون مورداً بشرياً لازال طور التهيئة والأعداد والتنمية البدنية والعقلية والروحية والفنية بغرض الوصول بها إلي المستوى الذي يمكنها من أن تكون مكاناً للنفع مستقبلاً.

2/ الموارد البشرية المتاحة للعمل :

وهي الفئة التي تم تهيئتها وإعدادها وأصبحت مكاناً للنفع الحالي والمستقبلي وتشمل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (18-60) سواء أكانوا يعملون أو عاطلين عن العمل نتيجة لتقادم مهنهم وفقدانهم لأعمالهم أو لعدم حصولهم علي عمل نتيجة لتدهور الأوضاع الاقتصادية في مجتمعاتهم رغم امتلاكهم القدرات الكافية علي العمل كل في مجال اهتماماته أو لأن لديهم القدرة وليس لديهم الرغبة في العمل كما هو الحال عند بعض الأفراد الذين لديهم من ينفق عليهم دون أن يبذلوا أي جهد مقابل ذلك أو الذين ورثوا ثروة ولم يبذلوا جهداً لتتميتها.....إلي الخ.

أو لأنهم لازالوا في مرحلة التهيئة والإعداد النهائي ، وذلك كما هو الحال بالنسبة للطلاب الملتحقين في نظام التعليم العالي أو الذين يحتاجون لإعادة تأهيل نتيجة لتقادم مهنهم .

3/ الموارد البشرية المستهلكة :

وهي الفئة التي بلغت سن التقاعد (60) سنة ، أي من قد استهلكت أعمارهم الافتراضية في مجال العمل ولكنهم لازالوا يتمتعون بقدرات عقلية وبدنية تمكنهم من ممارسة بعض الأعمال التي تتفق.⁵

/ إدارة الموارد البشرية د/ حمود عقلا، ص من(29) الي (30).⁵

وتتناسب مع تلك القدرات ومن أهم هذه الأعمال تقديم الاستشارات والمساهمة في تنمية الأجيال والقيام بممارسة بعض الأعمال الخاصة التي تساهم بالعملية الإنتاجية وتعود عليهم وعلي المجتمع بالخير والنماء .

هذا فيما يتعلق بكل مفهوم من المفاهيم الخاصة بمكونات مصطلح إدارة الموارد البشرية ، أما مفهوم هذا المصطلح ككل فهو أوسع من تلك المفاهيم لأنه يشتمل علي كل من مفهوم الإدارة ومفهوم الموارد البشرية ولذلك فإنه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية علي النحو التالي :

- علي المستوي القومي : تعرف الموارد البشرية علي المستوي القومي بأنها عبارة عن مجموعه من الأنشطة العلمية والفنية المتعلقة بإعداد كل إنسان في المجتمع وتهيأت فرص عمل له بما يمكنه من أن يكون مصدراً للنفع أو مكاناً له أو وسيلة إليه وإن يساهم بفاعلية في عملية التنمية المستدامة .

- علي مستوي المنظمة : تعرف الموارد البشرية علي مستوي المنظمة بأنها عبارة عن مجموعه الأنشطة الإدارية المتعلقة بإعداد الأعمال وتحديد القائمين علي تنفيذها وتوفيرهم وتهيئتهم والمحافظة عليهم والعمل علي توليد وتنمية المعارف لديهم واكتشاف إمكانياتهم وتسخيرها في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بشكل متوازن⁶.

/ إدارة الموارد البشرية د/ حمود عقلان، ص (30).⁶

تعريف إدارة الموارد البشرية :

تعد إدارة الموارد البشرية أحد فروع الإدارة والتي تعرف بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل علي استغلال الموارد المتاحة استقلالاً امثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلي هدف محدد وتمارس الإدارة عدة وظائف تستغل عن طريقها مواردها وتحقق بها أهدافها والمتمثلة في :

أ/ اتخاذ القرارات

وهي عملية منظمة للتفكير تهدف إلي حل مشكلة أو الوصول إلي الهدف وتنتهي باختيار أحد البدائل المتاحة لحل المشكلة وبلوغ الهدف وتمارس الإدارة اتخاذ القرارات بمرحلة التخطيط والتنظيم وأثناء التنفيذ وبعده

ب/ التخطيط

ويشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات تصميم البرامج وتفضيل الخطوات والإجراءات والقواعد وذلك في إطار زمني وبيئي معين .

ج/ التنظيم

توزيع الأعمال في كل إدارة وقسم علي الفرد والعاملين بها وتحديد واجباتهم وتنسيق لمجوداتهم وتحديد السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف.

د/ القيادة

المسئولة عن توجيه العاملين والإشراف عليهم .

هـ/ الرقابة

هي قياس نتائج المحصلة للتأكيد من مطابقتها لمعايير الخطة الموضوعة.⁷

/ تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية د/ محمد عبد الوهاب حسن، ص (24).⁷

2/ أهمية إدارة الموارد البشرية

من المعلوم بأنه لم يعد امتلاك أحداث الآلات والمعدات مصدراً للتميز بين منظمات اليوم ولكن أصبح المحك الرئيسي للنجاح هو القدرة علي استخدامها وتطويرها ، فالمنظمة التي تفقد كل معداتها لسبب أو لآخر ولكنها تحتفظ بالموهب والمهارات والخبرات المحترفة من العاملين يمكنها أن تعود لمجال العمل بسهولة بعكس تلك التي تفقد قوة العمل الماهرة وتحافظ علي بقاء المعدات والآلات وهذا هو الذي جعل رجال الأعمال اليوم علي قناعة تامة بأهمية الأصول غير الملموسة في القيمة المضافة للمنظمة وأصبح إدارة تلك الأصول بكفاءة هو أحد التحديات الكبرى التي تواجههم خاصة مع قصور قياسات المحاسبة التقليدية التي تعتبر أن الأصول غير الملموسة سواء المالية أو الطبيعية هي المصدر الرئيسي للربح وللميزات التنافسية في أي منظمة ، نظراً للقصر نظرة فنيين هذه النظم المحاسبية التي تعتبر أن الاتفاق علي الأصول غير الملموسة هو مصروفات وليس استثمارات رغم معرفتهم التامة بأن الاستثمارات في الأصول الملموسة كالمباني والمعدات ويتناقص قيمتها باستخدامها بينما الاستثمارات في البشر (الأصول غير الملموسة) يتزايد قيمتها مع زيادة الاستخدام ولهذا أصبح لزاما علي القائمين بإدارة الموارد البشرية الاهتمام بهذا الأصل ووضع نظم للقياس خاصة بهم تظهر إسهاماتهم في أداء المنظمة ككل من خلال نبذ العقلية المحاسبية التي تعتبر أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مركز تكلفة وأن معيار النجاح هو تقليل تكلفة هذا المركز بكل الوسائل فالأمر اليوم متروك لقيادة المنظمة وخاصة إدارة الموارد البشرية ليبعدوا النظر في تفكيرهم ويستغلوا الفرصة النادرة والمتاحة أمامهم في هذه المرحلة الانتقالية التي بدأت فيها المنظمات التي تقود الأسواق بتغيير إستراتيجيتها من خلال إعادة تصميم الموارد البشرية واعتبارها أصلا

إستراتيجيا من أصولها الرئيسية والهامة وقد صممت أدوات للقياس يمكن من خلالها تحديد التكلفة والعائد لهذا الأصل وتعيد النظر في أنظمتها الإدارية

المختلفة بما يمكنها من حسن استخدام هذا المورد الذي يميز المنظمات عن غيرها ويمكنها من تصدر المنظمات الأخرى والتفوق عليها في ميادين العمل المختلفة وعلي ضوء ما سبق يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية في أي منظمة تتمثل في الآتي :

1/ أنها محور إستراتيجي :

يطلق علي أهم أصول المنظمات في أدبيات الإدارة الحديثة مصطلح المورد الإستراتيجي ويعرف المورد الاستراتيجي بأنه ذلك المورد الذي يصعب علي أي مؤسسة أخرى وغير تلك التي تحتكره أن تقوم بنسخة أو تقليده ، وفي عصرنا الحالي أصبح من السهل علي كل مؤسسة نسخ جميع برامج العمل والآلات والتقنيات المستخدمة في الإنتاج داخل أي مؤسسة أخرى ماعدا عنصراً واحداً وهو المورد البشرية .

تتقسم الأموال في أي منظمة إلي نوعين رئيسيين هما أصول ملموسة وأصول غير ملموسة وفيما يلي نبذه مختصرة عن كل نوع منها :

أ/ الأصول الملموسة التي تقبل القياس كالأراضي والمعدات والأثاث
.....الخ ، والتي تساهم في العملية الإنتاجية بصورة⁸.

مباشرة أو غير مباشرة وتساعد علي إنتاج الخدمة أو السلعة وتتميز هذه الأنواع من الأصول عن غيرها بأن لها عمرا افتراضياً وأن قيمتها تتناقص كلما استخدمت ، وانه يمكن تخزينها وبيعها كلما دعت الحاجة لذلك ومع أهمية هذه الأنواع من الأصول ألا أنها لم تعد تمثل الموارد الإستراتيجية داخل المنظمة بعد أن أثبتت بعد أن أثبت الواقع يمكن نسخها أو تقليدها في عصرنا الحالي الذي أصبح فيه من السهل علي كل مؤسسة نسخ جميع برامج العمل والآلات المستخدمة في الإنتاج ولم تعد حكراً علي منظمة بعينها .

ب/ الأصول غير الملموسة :

وهي الأصول التي لا تقبل القياس ولا النسخ ولا التقليد ولا يمكن شراؤها أو بيعها وتتناقص بعد استخدامها وإنما تزيد قيمتها كلما استخدمت غير مرئية ولا ملموسة ولكن محسوسة وتطبيقاتهاالخ ، ومن أهمها رأس المال المعرفي .

أنواع الموارد البشرية :

إن دراسة وتحليل مكونات الموارد البشرية في المنظمة وتحديد الإبعاد المختلفة لتلك الموارد وقيمة رأس المال المشتري فيما سيمكن من تحديد الفئات التي يجب الاحتفاظ بها نظراً لندرتهما وللقيمة المضافة التي تستنتجها ، والفئات التي يمكن استبدالها نظراً لوفرتها أو لانخفاض القيمة المضافة التي تنتج عن عملها وعلي هذا الأساس يتم تصنيف وتحليل مكونات الموارد البشرية في أي منظمة إلي أربع فئات هي:

1/ مورد بشري يصعب استبداله وينتج قيمة مضافة منخفضة⁹.

يعتبر هذا النوع من الموارد البشرية التي تتسم عادة بالندرة ولكنها في ذات الوقت منخفضة القيمة المضافة وتلك حالة تبدو غير شائعة ولا توجد إلا في بعض

9/ إدارة الموارد البشرية د/ حمودة عقلا ن ص ، (33)إلي ص(34).

الصناعات والمهن المندثرة التي لا تتوفر فيها أعداد كافية من المتخصصين ومن أمثلة هذا النوع العاملون في الأعمال الفنية والحرفية التي تحتاج إلي مهارات يدوية عالية والذين يستخدمون أساليب وأدوات عمل تقليدية بدائية والذين يفتقرون عادة التدريب والأعداد العلمي المنظم فهم يكتسبون مهارتهم من خلال الممارسة والتقليد لإبائهم أو لمن يعملون معهم في نفس المهنة .

2/ مورد بشري يصعب استبداله وينتج قيمة مضافة مرتفعة :

يتصف هذا النوع بالندرة وصعوبة الحصول عليه في حالة فقدانه كما أنه يتصف بإنتاجية عالية وتحقيق قيمة مضافة مرتفعة ، ولذلك فهو يعتبر عن رأس المال البشري مرتفع القيمة في المنظمة أو المجتمع وعالية يتوجب علي تلك الجهات أن تحافظ عليه وإن تحيطه بسياسات قوي من الرعاية والتحفيز وأن تطلق له الفرصة للإبداع والإنتاج والاستفادة من القيمة المضافة التي يحققها .

3/ مورد بشري يسهل استبداله وينتج قيمة مضافة منخفضة:

يعد هذا النوع من اقل الأنواع قيمة وأيسر استبدالاً في حالة فقدته فهو يوفر - الأسواق والإنتاجية للقيمة المضافة منخفضة ولا يساهم بدرجة كبيرة في إنتاج ثروة ولذلك فإن قيمة السوقية منخفضة

ونظراً فإن الإدارة لاتهتمم بتدريب وتنمية ، وعادة ¹⁰

ما تسند إدارة أموره إلي قسم أو وحدة تنظيمية تباشر اختصاصيات إدارة الأفراد التقليدية وتعمل هيكله العمل الذي يمارسه وإحلال تقنية الحاسب الآلي والمعلومات والاتصالات محل هذا النوع ولذلك كما حدث في بعض الأعمال المحاسبية وبعض إجراءات الأعمال التنفيذية مثل عمليات القيود والعمليات المحاسبية وإنتاج التقارير المالية الخ وغيرها من الأعمال الروتينية المتكررة التي تمارس في المنظمات سواء التي تنتج خدمة أو سلعة هذا بالإضافة إلي الأعمال البسيطة التي تتدرج تحت هذا النوع مثل الأمن والحراسة والنظافة وما يشابهها والتي عادة ما يتم التخلص منها عن طريق إسنادها إلي الغير .

4/ يمثل هذا النوع حالة وسط إذ يعد مورداً بشرياً يسهل استبداله نتيجة لوفرتة في سوق العمل

أو تقصير الوقت اللازم لأعداده وتهيئته للعمل ومع ذلك فإنه يحقق قيمة مضافة مرتفعة وهذا يعني أنه يعد مورداً متوسط القيمة أو أنه يميل إلي أن يكون من الموارد عالية القيمة السوقية نسبياً ومن أمثله: عمال الإنتاج ونظراً للأهمية التي يمثلها هذا النوع فإنه يتوجب علي الإدارة أن تعمل علي الاحتفاظ به تفادياً لتكلفة الإحلال وفي نفس الوقت لاستثمار قدرته علي إنتاج القيمة المضافة المرتفعة¹¹ .

المبحث الثاني:

أهداف وعلاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى :

إذا كان الهدف بالمفهوم اللغوي هو الغرض أو الطلب الذي يوجه إليه القصد وفي علم النفس هو النتيجة النهائية لأي فعل أو سلسلة من الأفعال ، وفي علم الاجتماع هو الغرض الذي يسعى إليه الفرد أو الجماعة ، وإذا كان الإنسان بحكم أنه كائن يتميز بالرشد يسعى في سلوكه إلي الاقتراب من الأهداف الايجابية وينزع إلي الابتعاد من الأهداف السلبية وإذا كان الهدف الاستراتيجي للفرد المسلم هو عبادة الله سبحانه وتعالى بمعناه الواسع قال تعالى : (وما خلقت الجن والانس إلا ليعبدون * وما أريد منهم من رزق وما أريد أن يطهروا) فإن لا بد أن تحدد الأهداف الأخرى في حياة الفرد والجماعة في ضوء الهدف الاستراتيجي سواء أكانت اجتماعية أم اقتصادية أم إدارية الخ ، من ثم فإنه يمكن القول بأن الهدف العام لإدارة الموارد البشرية هو تكيف التوازن والتوافق بين نوعين من الأهداف النوع الأول هي الأهداف التي تسعى إلي تحقيقها العمالة والنوع الثاني هو إلي تسعى المنظمة إلي تحقيقها من إدارة الموارد البشرية ، وفيما يلي شرح كل نوع :

أ/ الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها : علي الرغم من تعدد الأهداف التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها من خلال إدارة الموارد البشرية إلا إن أهم الأهداف تتمثل بالاتي :

1/ إمداد المنظمة بالقوي العاملة المتخصصة والقادرة علي القيام بالإعمال التي تسند

إليها بكفاءة عالية. 12

3/ إعداد القوي العاملة وتهيئتها جسمياً وروحياً وفنياً وإدارياً وتنميتها وتطويرها وتزويدها بكل ما هو جديد في مجال العمل من معارف ومهارات والحفاظ عليها .

4/ تحقيق الانتماء والولاء الوظيفي من خلال إيجاد نوع من التعاون والانسجام بين إدارة المنظمة والوظيفة .

5/ تطوير إدارة الموارد البشرية ومواكبة التطورات الحديثة في هذا المجال .

6/ زيادة إنتاجية العاملين كمّاً ونوعاً .

7/ اكتشاف مصادر المعرفة ونشرها في أرجاء المنظمة .

ب/ الأهداف التي يسعى العاملون إلى تحقيقها في المنظمة :

تتمثل أهم الأهداف التي يتطلع العاملون إلى تحقيقها من خلال الموارد البشرية بالاتي :

1/ توفير دخل كافي يمكن الفرد علي الأقل من تحقيق مستوي الكفاية في حياته .

2/ تهيئة ظروف العمل الملائمة المادية والمعنوية والفكرية والروحية والاجتماعية .

3/ تهيئة مبدأ العدالة بين الموظفين وخاصة فيما يتعلق بالأجور والمعاملة .

4/ توفير فرص عمل جيدة تتناسب مع قدرات ورغبات العاملين.

5/ الحفاظ علي مستوي عال من الرضا الوظيفي والروح المعنوية العالية في العمل .

6/ توفير الاستقرار والأمن الوظيفي في العمل .

7/ تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية والصحية وغيرها .

8/ توفير فرص للتقديم الوظيفي .

9/ تنمية قدرات الموظف المعرفية والمهاراتية وتمكنه من تحقيق ذاته¹³ .

10/تحقق مبدأ التعامل مع الموظف كشريك وليس ك أجير.

وعلي ضوء هذه الأهداف يمكن تنظيم إدارة الموارد البشرية في أي منظمة أو جهاز إداري إذا يمكن تحديد المهام المطلوب ممارستها في هذه الإدارة إذا لم تحدد الأهداف مسبقاً ، ولا يمكن إعداد اللوائح والأنظمة التي يتم من خلالها ضبط سير العمل في إدارة الموارد البشرية بصورة خاصة وفي المنظمة بشكل عام إلا علي ضوء تلك الأهداف فالأهداف لأتحقق إلا من خلال ممارسة الأعمال ، والأعمال لا يمكن تنفيذها بشكل سليم وبدقه عالية وبالسرعة المطلوبة إلا إذا توفرت اللوائح والأنظمة التي تضبط سير تلك الأعمال ونرشد القائمين عليها¹⁴.

□ علاقة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى:

أولاً: علاقة الموارد البشرية بالإدارة الإستراتيجية :

أي مؤسسة تعمل من أجل تحقيق أهداف متعدد التي تتوقف علي طبيعة تلك المؤسسة فمنها ما يهدف إلي الربح ووحدات الخدمات¹⁵ .

ثانياً: علاقة الموارد البشرية بعلم الاقتصاد

الحقيقة تعتبر هذه العلاقة هي الأكثر وطاده والأكثر قرب حيث يبحث علم الاقتصاد في كيفية استغلال الموارد الاقتصادية بما في ذلك الموارد البشرية والمادية والاقتصادية درجة من الكفاية الإنتاجية بإشباع حاجات الإنسان في مجتمع ما.

والإدارة تهدف لتنسيق الموارد والجهود لتحقيق أفضل استغلال اقتصادي لهذه الموارد بقصد تقديم الخدمة بفعالية وبأقل كلفه ممكنه ، ويلاحظ إن هدف الإدارة متفق مع أهداف الاقتصاد في هذا المجال .

تتوقف دراسة الاقتصاد مع دراسة الإدارة في كثير من الوجوه إذ أن علم الاقتصاد عبارة عن دراسة للنشاط الإنساني في المجتمع فيما يحقق الحصول علي الأموال وتقديم السلع والخدمات بأعلى درجات الكفاية وأقل التكاليف بهدف إشباع الحاجات إذا كان هذا هو علم الاقتصاد.

/ دور تقديم الأداء في تنمية الموارد البشرية د. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، ص (145).¹⁵

بهذا أن إنتاج وتسويق السلع والخدمات بأعلى درجة الفعالية للتكاليف فإن العلاقة تحتل أكثر من ذلك بين الإدارة والاقتصاد والجانب الأول في العلاقة استخدام النظريات الاقتصادية وتطبيقها في مساعدة المدير علي اتخاذ القرار اللازم لإنجاز واتخاذ قرار العمليات يعني أشهر قانون في الاقتصاد وهو قانون العرض والطلب.

ثالثاً: علاقتها بعلم الاجتماع

يركز علم الاجتماع اهتمامات في المشكلات المتعلقة بالمجتمعات الإنسانية ويعتبر أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية والمفاهيم المتعلقة بالسلوك الإداري. ويعتبر دراسة المجتمع والجماعات والأسس التي تقوم عليها ببعضها البعض ذلك لأهمية كبيرة لكون الجماعات ذات تأثير كبير علي تفكير الإدارة وسياساتها وبرامجها ونشاطها.

فإن علم الاجتماع ذات صلة وثيقة بالإدارات والتنظيمات الاجتماعية فهو يهدف إلي دراسة ومعرفة القواعد التقليدية التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة مما سهل علي المدراء معرفة أمور كثيرة عما يدور أو يحكم عمل الجماعة أو الفرد وخاصة عن التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بالتنظيمات وأي مفاهيم أخرى لها صلة تؤثر علي الجماعة بما يخدم أهداف التنظيم والعاملين¹⁶.

رابعاً: علاقتها بعلم القانون:

يحكم عمل الإدارة قوانين وأنظمة وتعليمات وقرارات إدارية وعمل الإدارة العامة محكوم بالقوانين الإدارية أما إدارة الأعمال فحكمها القانون التجاري في أغلب الأحيان وأما القطاع العام فيطبق فيه قواعد القانون الإداري والقانون التجاري كما في عمل المؤسسات الاقتصادية والقانون عبارة عن قواعد للسلوك كما تصفه السلطة التشريعية العليا في الدولة فتبين السلوك الصحيح وتحرم السلوك غير الصحيح ورغم أن القانون يأتي حاجة تسبقه بزمان فإن الإدارة تضطر للتعامل مع الحاجات المستجدة للمجتمع بالرغم من عدم وجود قانون ينظم هذه الحاجات وحتى صدور تشريع علي شكل قانون من قبل السلطة التشريعية وهنا يبدأ عمل الجانب الأخلاقي للإدارة .

خامساً: علاقتها بعلم النفس:

تركز دراسات علم النفس علي الاهتمام بالعنصر الإنساني فدارسو علم النفس وتنصب اهتماماتهم علي دراسة الفرد وانطباعاته ومشاعره فالمفاهيم الشخصية ، والدوافع والإدراك وسيكولوجيا النمو والقيم والاتجاهات والعوامل البيئية والوراثية في نمو الفرد وسلوكه ، وهي مفردات علم النفس وتلعب هذه الأنماط السلوكية أساساً في التأثير علي سلوك الفرد وإنتاجيته داخل المنظمة .

فأهداف علم النفس مثلاً تساهم في خدمة الإدارة ومنها زيادة الكفاءة الإنتاجية والانسجام وإيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي عن طريق حل الصراعات والمنازعات ومصادر الشكاوي ، وتحسين نوعية العمل بشكل لا يفقد الموظف الاهتمام والحد من قدرته وأخيراً معرفة النمط الثقافي وخاصة القيم والاتجاهات السائدة في دخل

التنظيم. 17

سادساً: علاقتهما بالعلوم الطبيعية :

العلوم الطبيعية هي الرياضيات الفيزياء والكيمياء الأحياء والإحصاء الفلك وغيرها. تعتمد الإدارة حالياً علي الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الإدارية ويشمل ذلك الإدارة العامة وإدارة الأعمال وتشكل الأساليب الكمية جانباً عاماً من عمل الإدارة العليا وتستعين الإدارة ببحوث العمليات والرياضيات والإحصاء في هذا المجال وتعتبر المدرسة الكمية مثلاً لهذا الاتجاه الحديث في الإدارة¹⁸ .

/ مبادئ الإدارة د. كريم منصور غازي، ص رقم (20).¹⁸

علاقة تقييم الأداء بالموارد البشرية :

يعتبر تقييم أداء العاملين أحد العوامل الرئيسية في اتخاذ القرارات المرتبطة بحياة الموظف بالمنظمة أو بسياسات المنظمة نفسها سواء عند تعيينه أو ترقيته أو نقلة ومكافأته الخ ولذا يعد تقييم الأداء له دور بارز في الوظائف الأساسية للموارد البشرية ولذا من الأهمية الوقوف علي علاقة تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية وذلك علي النحو التالي:

أ/ علاقة تقييم الأداء بسياسات تخطيط الموارد البشرية

ب/ علاقة تقييم الأداء بسياسة الاختيار والتعيين

ج/ علاقة تقييم الأداء بسياسة توظيف الوظائف

د/ علاقة تقييم الأداء بسياسة تدريب الموارد البشرية

هـ / علاقة تقييم الأداء بسياسة الحوافز

و/ علاقة تقييم الأداء بسياسة الترفية. ¹⁹

المبحث الثالث :

خصائص إدارة الموارد البشرية ودورها

- 1/ القدرة علي التعامل في سوق مفتوح يتسم بالتقلب والفجائية
- 2/ المرونة والقدرة علي التخلص من أساليب متغيرة غير جامدة لمواكبة حركة التغيير داخل وخارج المنظمة .
- 3/ التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعلمي الدقيق والقدرة علي الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق متغيرة باستمرار .
- 4/ الاهتمام باكتساب المعارف والمهارات الجديدة ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة التي يحتاجها سوق العمل .
- 5/ قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات مختلفة ومناطق جديدة .
- 6/ تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير حجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد علي الغير في التوجيه والإرشاد
- 7/ قبول التنوع والتغيير وتحمل أعباء ذلك التنوع والتغيير²⁰.

الخصائص الأساسية :

- 1/ وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية منبثقة عن المجالات الأساسية لأي منصب .
- 2/ إشراك المرؤوسين مع الرؤساء في وضع أهداف المنصب (يتضمن مفهوم الإدارة المشاركة) .
- 3/ ترابط الأهداف ببعضها البعض راسياً وأفقياً (تساق مع نظرية النظم) .
- 4/ النظر إلي أهداف المناصب علي أنها أساس أي تحسينات إدارية .
- 5/ نتائج المناصب الإدارية هي أساس الرقابة وتقييم الأداء.²¹

/ تكنولوجيا الموارد البشرية أ.د/ علي لطفي ، ص رقم (87).²⁰
/ مبادئ الإدارة د. كريم منصور غازي ، ص رقم (186).²¹

وهناك خصائص إستراتيجية للموارد البشرية

أهم خصائص إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي وذلك علي النحو التالي :

1/ استخدام المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية ويتضمن العناصر التالية :

أ/ التعرف علي تأثير المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية المؤثرة علي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (فرص ، تهديدات ، نقاط قوة ، نقاط ضعف).

ب/ إدراك الوعي للمنافسة كأحد المتغيرات الخارجية والتعرف علي تأثير ديناميكية سوق العمل علي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

ج/ تركيز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية علي الاتجاهات والتغيرات طويلة الأجل .

د/ تتضمن إدارة للموارد البشرية التركيز علي اتخاذ القرارات الرئيسية الخاصة بإدارة الموارد البشرية .

هـ/ الشمولية بمعنى أن الإدارة الإستراتيجية تأخذ من اعتبارها جميع العاملين في المؤسسة بعكس ما كان سائداً في الماضي .

و/ تلعب الموارد البشرية دوراً في تصميم إستراتيجية المؤسسة .

ع/ تكامل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة .

2/ الفرق بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإدارة التقليدية²² .

دور إدارة الموارد البشرية :

لإدارة الموارد البشرية دورين رئيسيين الأول استشاري والثاني تنفيذي بالإضافة إلي

دور رقابي نتيجة متابعة العنصر البشري وذلك علي النحو التالي :

أ/ الدور الاستشاري: تقدم إدارة الموارد البشرية المشورة والنصح للإدارة العليا في كافة

مجالات إدارة الموارد البشرية ،وكذلك للمديرين التنفيذيين لمعالجة المشاكل التي

تقابلهم فيما يختص بالعاملين تحت رئاستهم ورأي إدارة الموارد البشرية استشاري يؤخذ

به أولاً أي إنما لأتملك سلطة البحث في مشاكل الموارد البشرية واتخاذ القرار بشأنها .

ب/الدور التنفيذي: تقوم بالأدوار التنفيذية الخاصة بالموارد البشرية بالمنشأة من خلال

الاحتفاظ بسجلات العاملين وإعداد البحوث والدراسات ، وتقديم خدمات للعنصر

البشري كالخدمة الطبية أو الاجتماعية .

ج/الدور الرقابي: ممثل في مراقبة تنفيذ السياسات الخاصة بالقوي العاملة بالمنشأة ،

ورصد تجاوزات المديرين تجاه العاملين وكذلك الانحرافات وتقديم أفضل الحلول لها.

إدارة الموارد البشرية تعتبر إدارة استشارية متخصصة والاستشارة الفنية للإدارة العليا

والمديرين التنفيذيين بالمنشأة بالإضافة إلي دورها الرقابي والتنفيذي²³.

/ دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية د. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي ، ص رقم (27).²³

تعدد أدوار إدارة الموارد البشرية :

أدت القوي التنافسية والتكنولوجية والتحديات التي تواجهها المنظمات إلي اعتبار الموارد البشرية هي السلاح الرئيسي الذي تستطيع به المنظمات الفوز والتميز في مجال الأعمال العالمي ، فالوسائل التقليدية كالتكلفة أو التكنولوجيا ، أو التصنيع ... الخ كل هذه الأشكال يمكن تقليدها فهي ضرورية للنجاح ولكنها لا تتضمن التميز التنظيمي فالفوز في السباق العالمي يتحقق من خلال طاقات وإمكانيات المنظمة من حيث :

- السرعة والذكاء في اقتناص الفرص.

- القدرة علي التعلم ، والتعليم السريع .

- القدرة علي تحويل الإستراتيجيات إلي أفعال وقرارات بالسرعة المطلوبة .

- إدارة العمل بكفاءة وفاعلية وتعليم إسهامات والتزام العاملين الخ.

كل هذا تطلب أدوار جديدة لإدارة الموارد البشرية تختلف عن الأدوار التقليدية والتي كانت تقتصر علي حفظ سجلات العاملين وإعداد كشوف الأجور والمرتبات والقيام ببعض الخدمات الاجتماعية ادواراً جديدة تربط أنشطة الموارد البشرية بالأداء الحقيقي للمنظمة وأثرها ورفع مستوي جودة أدائها.

وقد أختلف الباحثون في تحديد هذه الأدوار فالبعض ينظر إليها علي أنها تشمل
الجوانب

التالية :

- الدور الإستراتيجي

- الدور الوظيفي أو التنفيذي

- الدور الوقائي

- الدور الاستشاري

وينظر البعض الآخر من الباحثين إلي أدوار إدارة الموارد البشرية ما يلي :

1/ الدور الإستراتيجي.

2/ الدور كخبير إداري .

3/ الدور كمدير للعاملين.

4/ الدور كوكيل للتغيير أو قيادة التغيير .

وسنلقي بعض الضوء علي هذه الأدوار علي أن نتناولها بالتفصيل في صفحات هذا
الكتاب .

1/ الدور الإستراتيجي: ويشمل مشاركة إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات
الإستراتيجية وتنفيذها ، والرقابة علي مدي ارتباط أداء الموارد البشرية بالنتائج المختلفة
علي مستوي المنظمة .

2/ الدور الوظيفي أو التنفيذي :ويشمل ما تقوم به إدارة الموارد البشرية من الوظائف التنفيذية في مجال إدارة الموارد البشرية كاختبار للعاملين والتدريب وتقييم الأداء.....الخ.

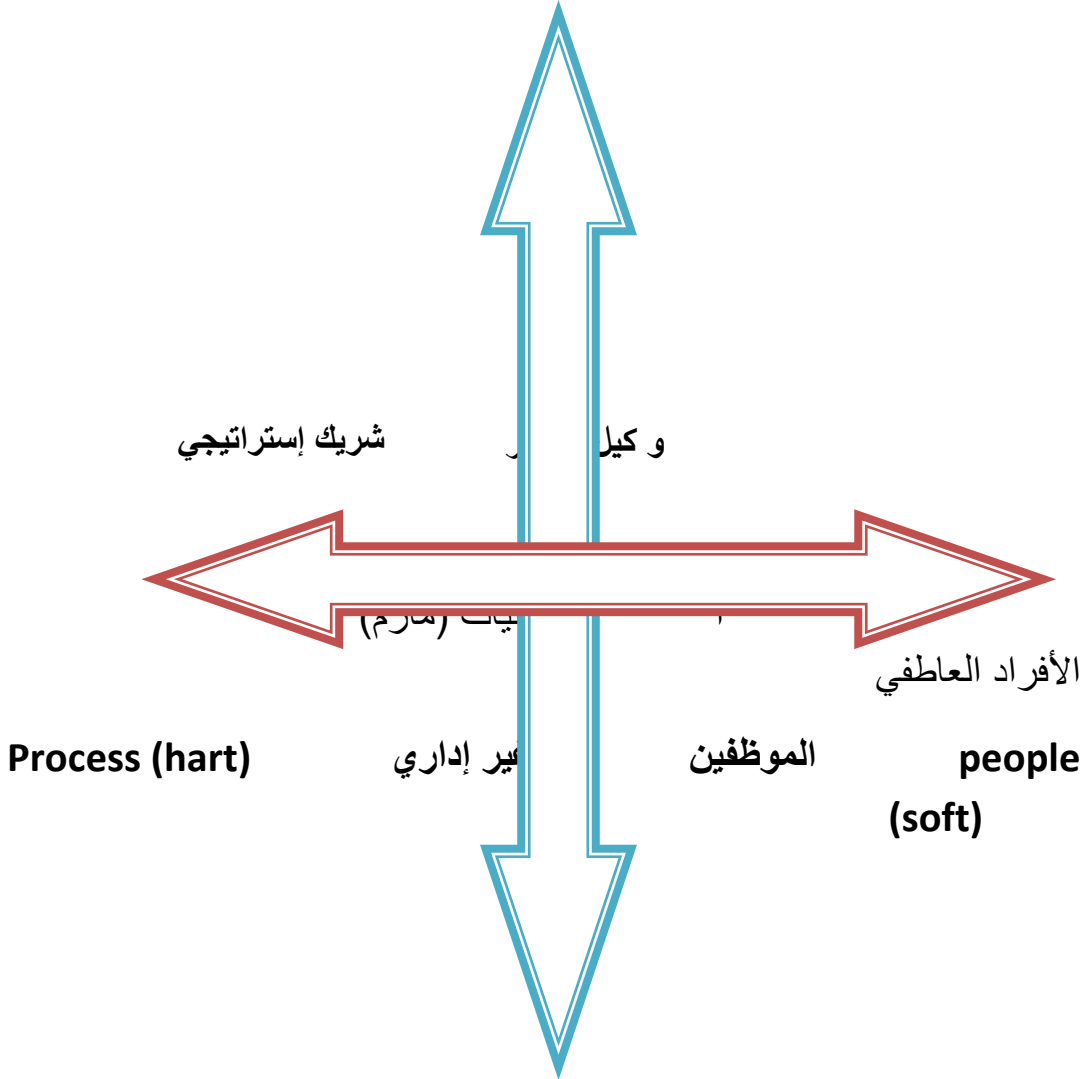
3/ الدور الدور الوظيفي : ويشمل قيام إدارة الموارد البشرية بالرقابة علي مدي تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية بالإدارة المختلفة .

4/ الدور الاستشاري : ويشمل ما تقوم به إدارة الموارد البشرية من النصح والمشورة والمقترحات والبيانات والمعلومات للمتدربين والعاملين فيما يتعلق بمجال إدارة الموارد البشرية .

5/ قيادة التغيير وتشمل دور الموارد البشرية في قدرتها علي مواجهة التحديات والقيود التي تواجه المنظمة أو بناء الطاقة التنظيمية والتي تستطيع حشد كافة الجهود لدفع التغيير ووضع الإستراتيجيات والمبادرات والخطط والبرامج الزمنية والتي تدعم هذا التغيير وتحقق السرعة المطلوبة في تنفيذها .

تركز مستقبلي إستراتيجي

Future /strategic focus



تركيز يومي / تشغيلي

Day .today /operation al focus

أما دور إدارة الموارد البشرية كعنصر للعاملين فيشمل عدد من الجوانب منها :

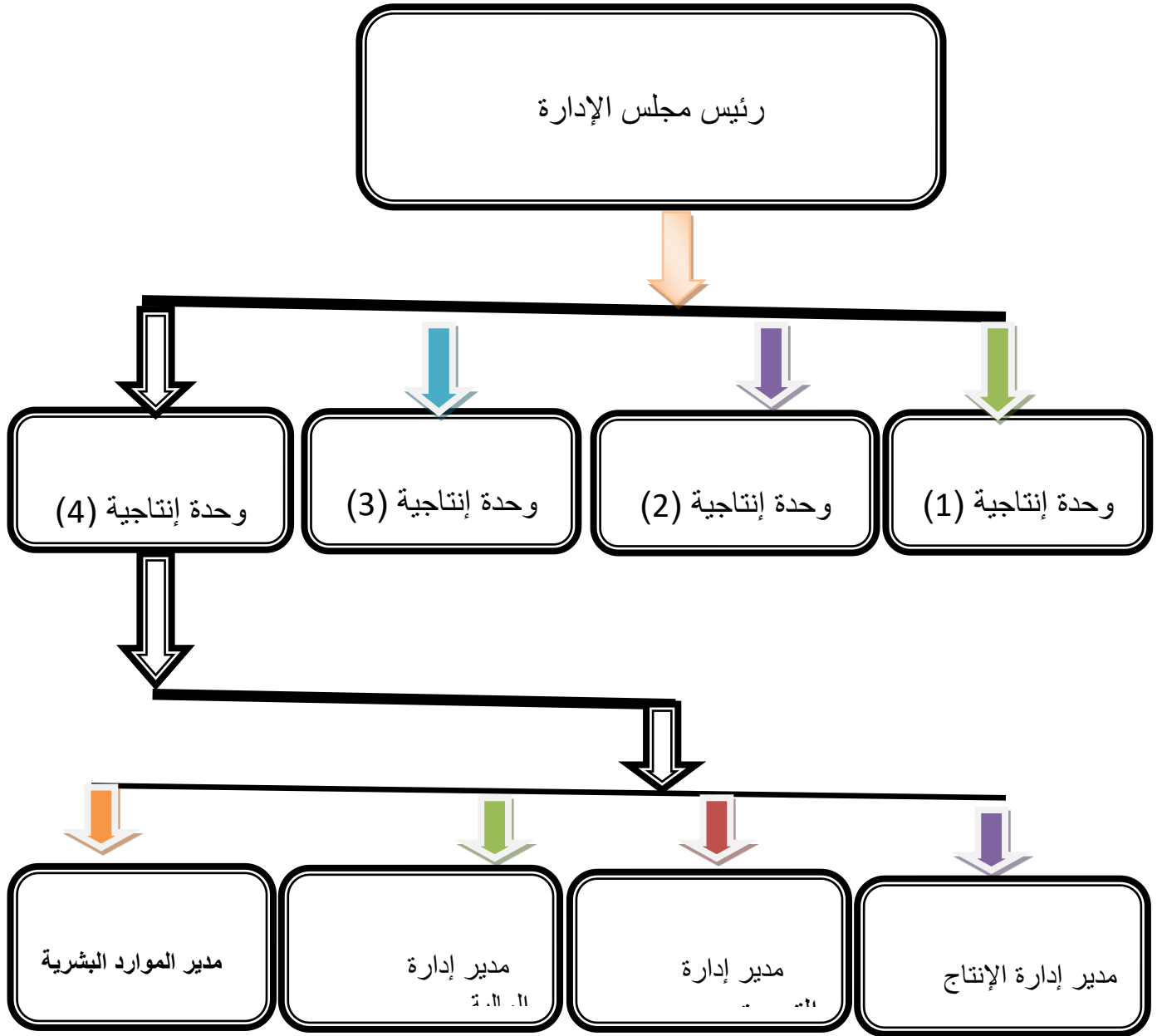
. قيام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عضو في فريق الإدارة العليا بحلقة الوصل بين الإدارة العليا والعاملين وبالتالي توصيل آراء واتجاهات ورغبات العاملين للإدارة العليا وتشتمل مصالحهم خاصة في القرارات الإستراتيجية الهامة كالإنتاج أو التحالفات أو إعادة الهيكلةالخ.

. تنمية الشعور بالرضا عن العمل والانتماء والولاء وتنمية الوعي لدي المديرين بأهمية ذلك وهنالك وسائل كثيرة وسنتناولها في فصل الرضا عن العمل.

وكثيرا ما تضطر الإدارة في أوقات الأزمات أن تتخذ عديد من القرارات والتي تؤثر علي الروح المعنوية للعاملين في هذه الأوقات ووضع كافة الأساليب المبتكرة الانتقال من ظروف إلي ظروف.

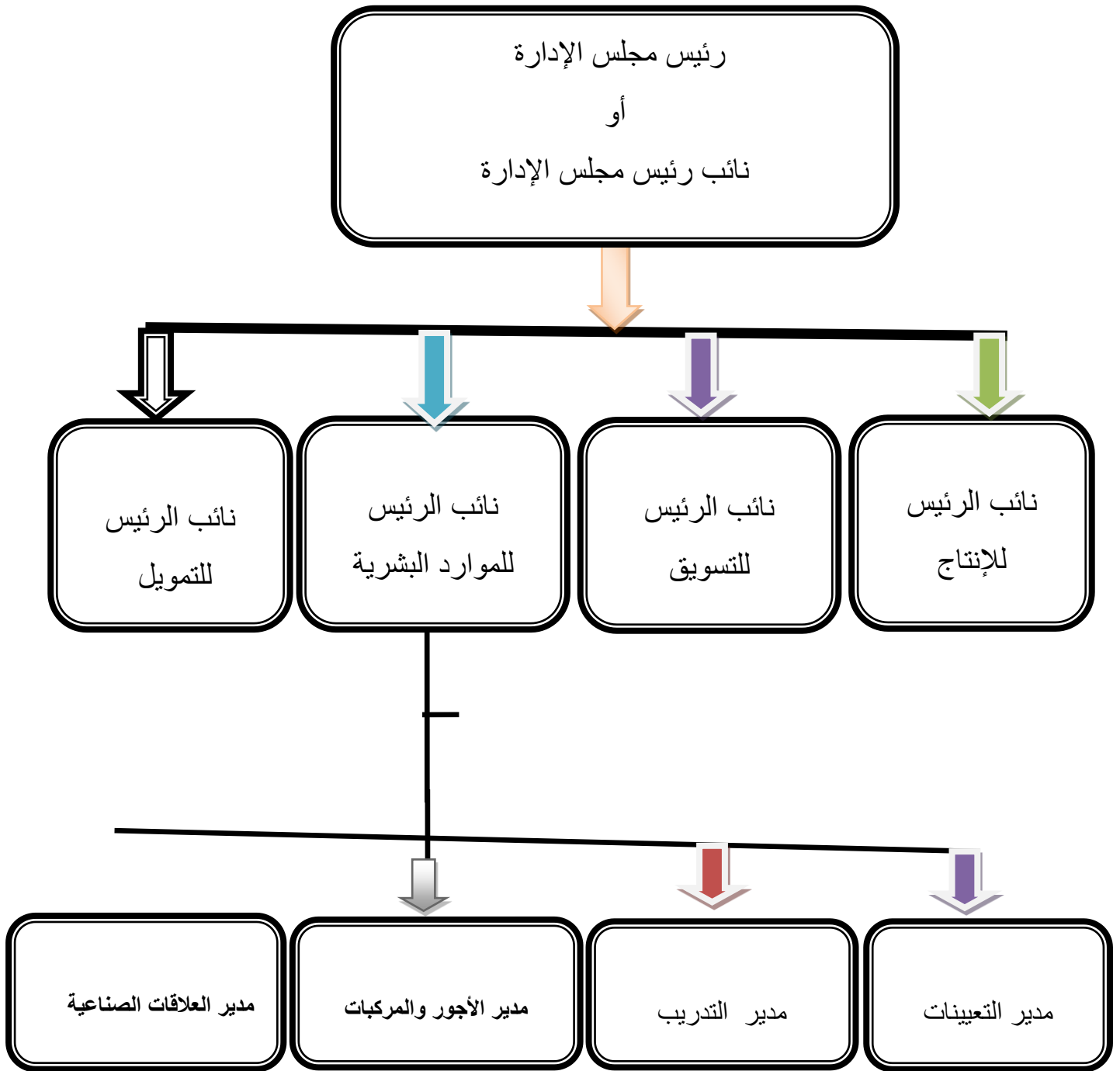
إدارة الموارد البشرية جزء من فريق الإدارة العليا:

ويتطلب الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أن ينظر إليها علي أنها جزء من فريق الإدارة العليا بالمنظمة ، فكما أن هناك نوابا لرئيس مجلس الإدارة فيما يتعلق بالتسويق والإنتاج والتمويل ، فهناك أيضا نائب للرئيس بالنسبة للموارد البشرية وبالتالي فهو جزء من أعضاء التحالف علي مستوي المنظمة أو علي مستوي الوحدات الإنتاجية ويختلف هذا عن وجهة النظر التقليدية والتي تنظر إلي إدارة الموارد البشرية علي أنها جزء من الإدارة التنفيذية .

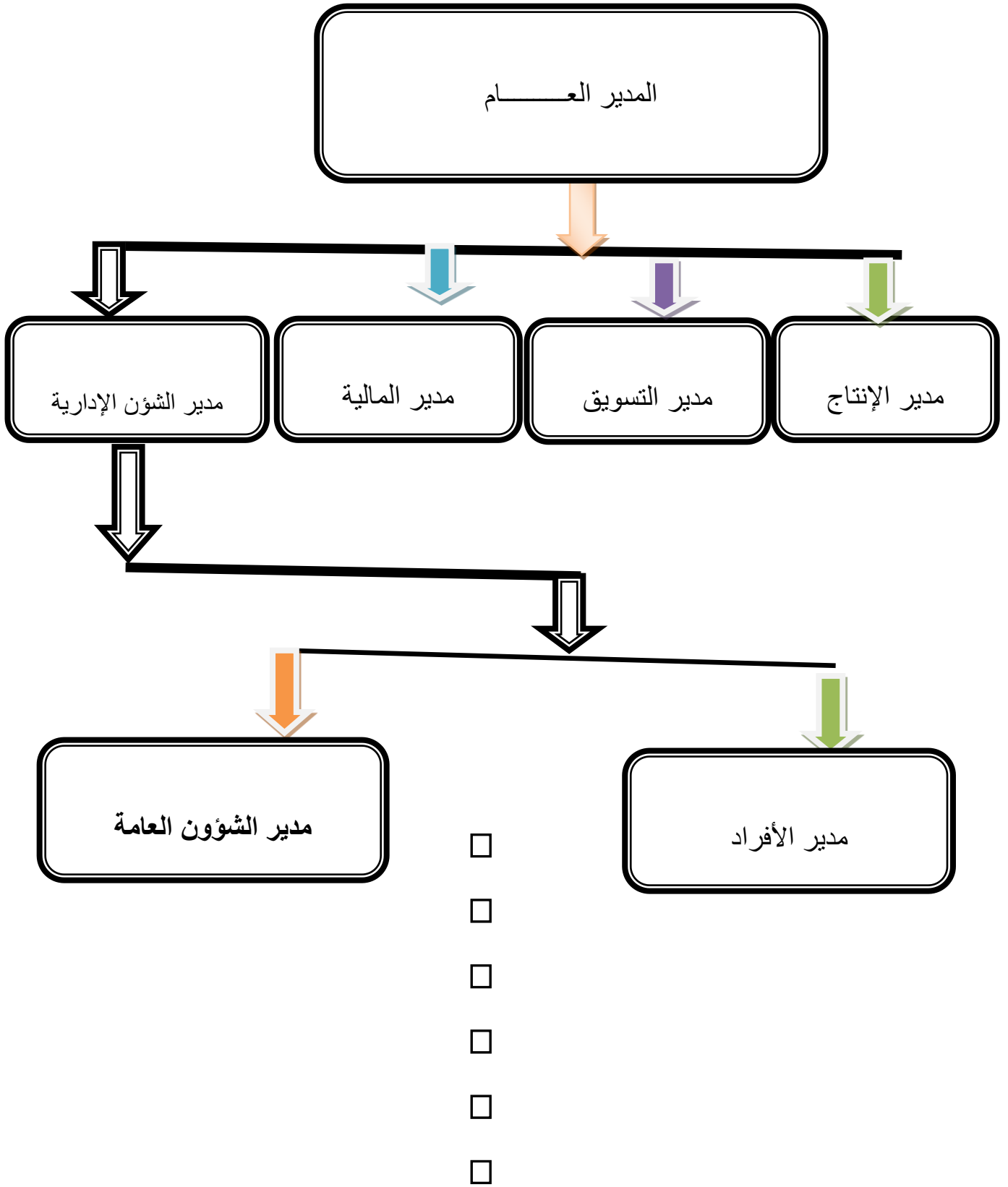


إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة العليا والشركات متعددة الوحدات الإنتاجية²⁴ .

إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة العليا



إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة التنفيذية



-
-
-
-

الفصل الثاني :

تحسين الانتاج

المبحث الاول : مفهوم الانتاج وانواعه

المبحث الثاني : اهمية الانتاج واهدافه

المبحث الثالث: أثر تدريب الموارد البشرية

في رفع الكفاءة الإنتاجية

-
-
-
-
-

المبحث الأول :

مفهوم الإنتاج وأنواعه

تخطيط الإنتاج

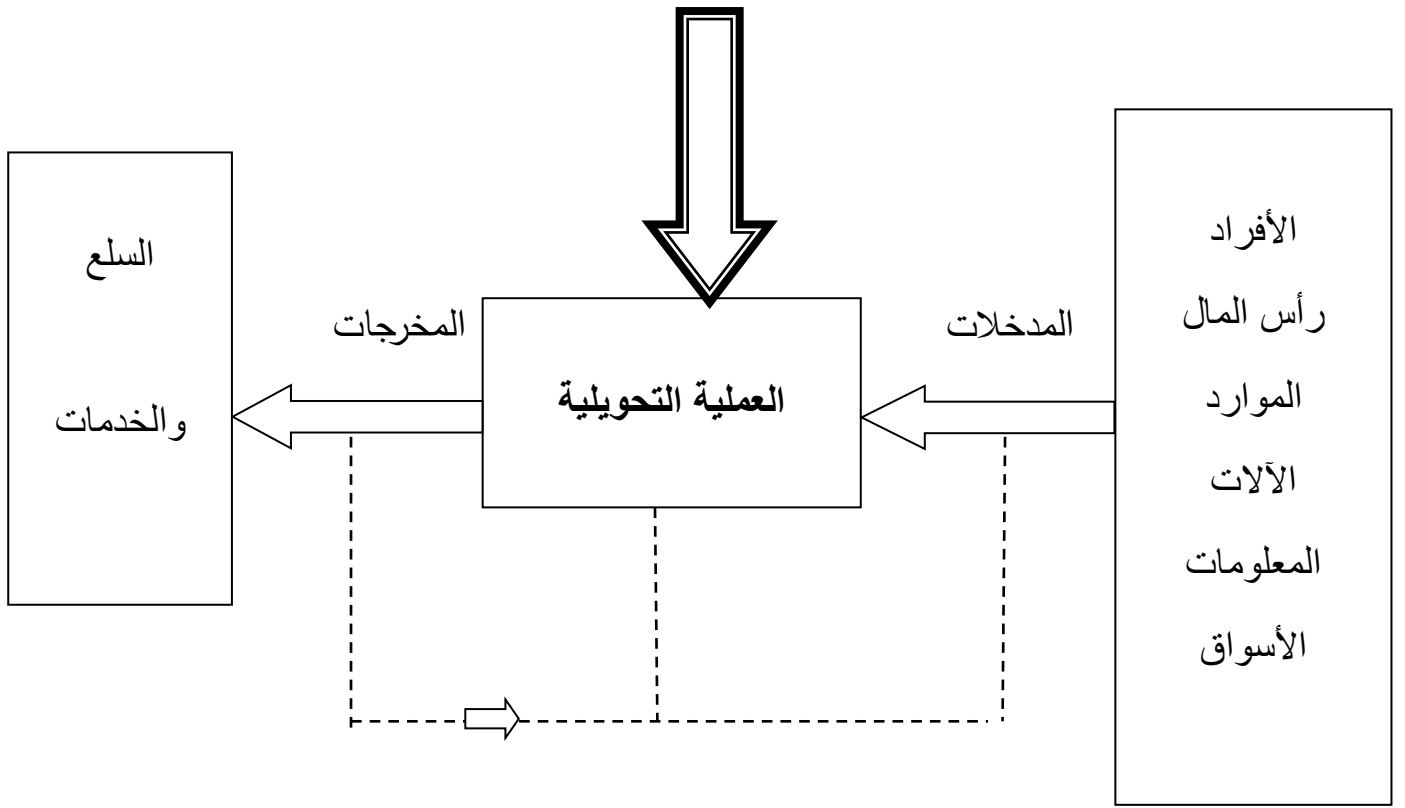
Production الركيزة الأساسية لإدارة الإنتاج إذ عن طريقها يستطيع تعتبر وظيفة الإنتاج إدارة المنشأة و تحديد أنواع السلع المطلوب إنتاجها planning مع تحديد كمياتها أيضا ، حيث من المعروف في الفكر الإداري أن من غير المعقول أن تنتج المنشأة السلع والخدمات بشكل احتياطي ، كما لا يمكن تحديد الطاقة الإنتاجية للمصانع المخطط لإقامتها بدون تحديد كمية ونوعية الإنتاج المطلوب لإشباع رغبات وحاجات المستهلكين ، بالتالي فإن تحقيق هذا الهدف يفرض علي المنشأة الصناعية مسؤولية توظيف الأساليب العلمية المتاحة من أجل تخطيط الإنتاج بالشكل الصحيح²⁵.

يمكن النظر Product vicunas علي أنها تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية كما في إلي أي وحدة الشكل (1-1) أما الجزء الأول الذي يظهر في جهة اليمين من الرسم الموارد التي تستخدم في العملية الإنتاجية وهي Inputs فهو عبارة عن العملية تعتبر بمثابة المدخلات

الإنتاجية وعلي الرغم من أن هنالك أسساً مختلفة لتقسيم هذه الموارد الأ انه من الممكن القول بان أهم هذه الموارد: الأفراد ، رأس المال ،الموارد ، الآلات المقومات، والأسواق المتاحة وبالطبع تختلف توليفة هذه الموارد من منشأة لآخري حسب نوع النشاط الإنتاجي فقد لا تحتل الآلات مود كبيراً في حالة الحديث عن مدرسة أو

مستشفى بينما تمثل الأفراد بما فيها من مهارات مختلفة (الأطباء بتخصصاتهم
والمرمضات والإداريين) حجر الزاوية في تقديم الخدمة الطبية²⁶.

الإدارة



بيانات مرتدة عن الأداء الفعلي شكل (1-1)

/ مرجع إدارة الإنتاج والعمليات ، د. محمد توفيق ماضي ، ص (11) من النقطة (2) - (3).²⁶

كذلك فإن الأهمية النسبية لكل عنصر من تلك العناصر يختلف من صناعة إلي أخرى فتمثل المواد حوالي 70% من إجمالي قيمة الموارد المستخدمة في صناعة الغزل والنسيج بينما لأتمثل أكثر من 40% من شركات إنتاج المياه الغازية ، أما الجزء الثاني من الوحدة المنتجة والذي فمن الطبيعي أن يكون للنظام يظهر في أقصى اليسار ما يسمى بمخرجات النظام outputs

مخرجات محددة تبرر أساساً وجود هذا النظام وسواء كانت الوحدة المنتجة مملوكة للدولة أو مملوكة للإفراد فلا بد وأنها تسعى إلي تحقيق تلك المخرجات وقد تكون هذه المخرجات في

شكل ملموس ويطلق عليه Product و في شكل غير ملموس ويطلق عليه خدمة سلعة

فالسعة أو مجموعة السلع الملموسة التي تقدمها المنشأة تكون مثل الثلاجة ،
Service

والسيارة ، التلفزيون ، أما الخدمة (أو مجموعة الخدمات غير الملموسة التي تقوم المنشأة من أجل تقديمها فتكون مثل الخدمة التعليمية والتي تقدمها دور العلم المختلفة (الجامعات والمدارس) أو مثل العلاجية والتي تقدمها المستشفيات وسواء كانت المنشأة تقوم بتقديم سلعة أو خدمة فلا بد أن يكون لها نظام محدد لقياس مخرجات تلك الوحدة المنتجة²⁷.

/ إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات) د. محمد توفيق ماضي ، ص(11-12).²⁷

وتحديد مواصفات خاصة لها فلا بد للمنشأة أن تقول أن المخرج الرئيسي لها هو
الثلاجة وتحديد مواصفات خاصة لها بناء علي دراسة تسمى دراسة تصميم المنتج ،
ويتم فيها تحديد أبعاد مختلفة للمنتج مثل اللون ونوعية المواد الداخلة فيها ، وكذلك
الأمر بالنسبة للخدمات فيجب أن يكون هناك مقياساً لإنتاج المستشفى خلال فتره
زمنية معينة ، وليكن ذلك عدد المرضى الذي تم خدمتهم أو عدد الأسرة التي تم
استخدامها ومع اعترافنا بصعوبة وضع مقاييس معينة متعارف عليها لإنتاج المستشفى
خلال فترة زمنية معينة وليكن ذلك عدد المرضى الذين تم خدمتهم أو عدد الأسر التي
تم استخدامها ومع اعترافنا بصعوبة وضع مقاييس متعارف عليها لإنتاج وحدات
الخدمات إلي ذلك أمر رئيسي وأساسي لا بد من التصدي له والقيام به ومن الواضح
أيضاً أن مصير تلك السلع والخدمات هي تقديمها للمستهلك بعد أن تخرج من الوحدة
المنتجة ولذلك فهناك مجموعة من الأنشطة وأجب القيام بها لتحقيق ذلك يطلق عليها
الأنشطة التسويقية .

وعندما نتأمل الشكل مرة أخرى نجد أن الجزء الأوسط يمثل الجزء الثالث من النظام
وهو

العملة التحويلية Transter mation process

ويعتبر هذا الجزء عن كافة العمليات التي يتم القيام بها لتحويل توليفة المدخلات إلي
محدودة وقد يكون عن طريق القيام بعمليات إنتاجية Manufacturing مخرجات
تصنيعه

أو عمليات إنتاجية خدمة Servicing²⁸

مرجع إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل إتخاذ القرارات) د. محمد توفيق ماضي ، ص (12).²⁸

كما أوضحنا والآن كان هذه هي المكونات فكيف يتم فعلا تحويل هذا النظام إلي نظام منتج ؟ الإجابة تكمن في القيام بالعملية الإدارية والتي تتلخص وظائفها في التخطيط والتنظيم والرقابة والسؤال الذي يلي ذلك هو الذي يقوم بذلك ؟ فتكون الإجابة هي الإدارة ولكن إي إدارة وعلي الرغم من أن هنالك إدارة للمنشأة ككل الأ أن المشروعات الكبيرة قد أدت إلي ضرورة وجود وظائف متخصصة في المشروع يتم إدارة كل منها عن طريق متخصصين في المجالات الوظيفية علي أن تكون ذلك إطار متكامل وعلي أساس أن المنشأة وحدة متكاملة وإذا عدنا مرة أخرى إلي الشكل (1-1) نجد أننا يمكن أن نحدد مجالات وظيفية محددة فمن الشائع وجود إدارة تعد مسؤولية عن الأفراد في المنشأة يطلق عليها إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين في بعض الأحيان ، كذلك فإن إدارة عنصر رأس مال في المنشأة تتولاها وظيفة الإدارة المالية كما تتولي إدارة المشتريات إدارة شؤون الموارد وتديرها بالمفهوم نفسه نجد أن هنالك الإدارة المسؤولة عن أعمال الإنشاءات والآلات كما أن المعلومات بما فيها من أهمية خاصة يتم طريق نظام للمعلومات يطلق *Management information system* إدارتها الآن عن عليية نظام المعلومات الإدارية .

كذلك فإننا قد أوضحنا من قبل أن مسؤولية توصيل المخرجات إلي المستهلك وتحديد الأسعار لها والإعلان عنها ودراسة السوق تقع علي عاتق إدارة التسويق *system* والسؤال الآن أين إدارة الإنتاج ؟ إننا الآن لدينا تعريف بسيط ومختصر جداً لإدارة الإنتاج هي إدارة العمليات التحويلية ويعني ذلك أن إدارة الإنتاج تهتم وتركز علي الجزء الثالث في

الشكل (1-1) ²⁹.

وعلي الرغم من سهولة هذا التعريف وتميزه في أنه يوضح الفارق بين إدارة الإنتاج والعمليات وباقي الوظائف الأخرى إلا أنه لا يقدم التفصيل اللازم ولا يوضح أركان هذه الوظيفة ولذلك فإننا يمكن أن نفصل هذا التعريف علي أنه:

مجموعه الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم وتشغيل والرقابة علي العملية التحويلية

ويتضح من هذا التعريف ما يلي :

إن إدارة العملية التحويلية تتضمن أنشطة إدارية لا تقتصر علي بعض الممارسات الفنية الهندسية فقط بل يقوم جوهره علي أنشطة إدارية بما فيها من تخطيط وتوجيه ورقابة .

التصميم: Designing

هي عبارة عن مجموعة من القرارات الإستراتيجية والتكتيكية الخاصة باختيار الطريقة التي يتم بها تحويل المدخلات إلي مخرجات محددة وابتكار طرق تستخدم في عملية التحويل ذاتها .

ومن أهم القرارات التي تتخذ في مجال التصميم :

تصميم العملية الإنتاجية واختيار التكنولوجيا الملائمة لتصميم العمل ، اختيار موقع المصنع الترتيب الداخلي للموقع تحديد حجم الوحدة الإنتاجية وتصميم طريقة الأداء تصميم(المنتج أو الخدمة).

التشغيل : هو عبارة عن مجموعة القرارات التي تعطي العملية التحويلية الصيغة الحركية تبعث فيها الحياة ، وهي تتركز أساساً في عملية التخطيط بأبعادها الزمنية المختلفة³⁰.

³⁰ / مرجع إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرارات) د. محمد توفيق ماضي ، ص (13-14) .

الرقابة: Controlling

هي التأكد من التشغيل الفعلي يتم حسب الخطة الموضوعة وإتخاذ إجراءات التصحيح في وقت الحاجة إليها بالإضافة إلي تحديث النظام بما يتمشي مع التغيرات المختلفة في الظروف المحيطة بالإدارة سوء داخل أو خارج المنشأة.

مفهوم إدارة الإنتاج كوظيفة من وظائف المنشأة :

من المعروف أن إدارة الأعمال تتم من خلال ثلاثة مراحل رئيسية أولها دراسة الوظائف الإدارية والثاني دراسة وظائف المنشأة والثالث دراسة المنشأة حسب القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه.

بالنسبة للمدخل الأول يمكن القول أن الوظائف الأساسية للمدير وحسب رأي الكثير من الكتاب المتخصصين في مجال الإدارة هي التخطيط والتنظيم التحضير القيادة وتكوين وتنمية المدراء أن هذه الوظائف يمارسها جميع المدراء في المنشأة ابتداءً من المدير العام مروراً بمعاونيه ، ومن ثم رؤساء الدوائر والأقسام والشعب حتى رؤساء العمل إن هذه الوظائف تمارسها مختلف دوائر المنشأة الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية هذا يعني أن المنشأة الإنتاجية تمارس أربع وظائف رئيسية :

(1) وظيفة الإنتاج

(2) وظيفة التسويق

(3) وظيفة المالية

(4) وظيفة إدارة الأفراد³¹

/ مرجع إدارة الإنتاج والعمليات د. محمد توفيق ماضي ، ص(15) من (1) إلي (2).³¹

□ مفهوم وأهمية تخطيط الإنتاج :

لقد وضع الكتاب والدارسون في مجال إدارة الأعمال تعاريف عديدة لعملية تخطيط الإنتاج إلا أن محاولاتهم لم تتمكن من أن تقدم للقائمين علي تخطيط الإنتاج مفهوماً شاملاً لجميع الأعمال التي تعبر عن هذه الوظيفة ويرجع ذلك إلي اهتمام كل جهة أو طرف بنوع واحد من العمليات أي تكون مجموعتها تخطيط الإنتاج فيري البعض أن تخطيط الإنتاج يتضمن تحديد الموارد المطلوبة للعمليات الصناعية المستقبلية ، وتخصيص تلك الموارد لإنتاج السلعة المطلوبة بالكمية المطلوبة وبأقل التكاليف الممكنة .

ويتناول فريق آخر مفهوم تخطيط الإنتاج علي إنه عبارة عن عملية تصميم مسار عمليات الإنتاج وجدولة الأعمال من أجل ضمان الإستخدام الأمثل للأفراد والآلات والموارد وأعتداد الوسائل الكفيلة واللازمة لضمان انسياب العملية الإنتاجية في المصنع وفقاً لما هو معد مسبقاً أي أنه يتضمن إعداد برامج العمل داخل المصنع عن طريق تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها والإمكانات التي سوف توجه لتنفيذ هذه الأعمال وفق جدول زمني محدد لتنفيذ المذكور وهناك من يقول أنه النشاط الذي يرمي إلي وضع أهداف الإنتاج قيد التنفيذ في الفترة الزمنية المقبلة تحت سقف زمني محدد وواضح. وإستناداً إلي ما تقدم فإن لإمكان استنباط خمسة أركان رئيسية متفق عليها تتعلق بمفهوم وأهمية تخطيط الإنتاج وهي :

1/ تحديد العمل المطلوب إنجازه وذلك عن طريق تحديد المعطيات الفنية للمنتج (مواصفات المنتج) وخصائصه العينية ومتطلبات الأداء .

2/ تحديد الكيفية التي بموجبها يتم إنجاز العمل وذلك من خلال تحليل العمليات اللازمة لتصنيع المنتج ووضع تعليمات وافية لطرائق التشغيل بمختلف أجراءاته³².

/ مرجع الاقتصاد الإداري د. محمود حسين الوادي ، ص (213).³²

3/ تحديد مكان إنجاز العمل وتحديد مكان إنجاز العمل وذلك من خلال تحديد أسلوب تتابع العمليات الإنتاجية ورسم خط سير مواقع العمل .

4/ تحديد مكان إنجاز العمل وذلك من خلال تحديد أسلوب العمليات الإنتاجية ووضع حد أو تحديد الوقت المستغرق لكل جزء من الأجزاء .

5/ تحديد مسؤولية إنجازها وذلك عن طريق وضع هيكل تنظيم مفصل لوحدات الإنتاج وأقسامها مع توضيح العلاقات الرأسية والأفقية ومسؤولية وسلطة كل منها .

مما تقدم نستكشف أهمية تخطيط الإنتاج باعتبارها البعض بأنها بمثابة المبلغ حيث يقوم باستلام الإيجارات من حواس المنشأة كإدارة الأفراد وإدارة التسويق الخ.....

ويستبعد المعلومات غير الضرورية منها ويرسل الباقي إلي أقسام التنفيذ كالإنتاج والخدمات ويستلم من هذه الأقسام معلومات رد فعل هذه الأقسام ومدى استجابتها أن أهمية تخطيط الإنتاج تتضح أيضاً عند إعداد البرامج الإنتاجية لمراحل زمنية مختلفة مستندة إلي معرفة وتحديد الطاقة الإنتاجية المتوفرة في المنشأة إذ إن رفع كفاءة المنشأة الصناعية يتم بالدرجة الأولى من خلال الاستعادة القصوى من الطاقات الإنتاجية المتوفرة (القوى العاملة والآلات والمواد وتحقيق الاستغلال الأمثل لها بما يؤدي إلي الزيادة الإنتاجية³³ .

/ مرجع الاقتصاد الإداري د. محمود حسين الوادي ، ص (214).³³

□ أنواع تخطيط الإنتاج:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع أساسية من تخطيط الإنتاج علي أساس المدة التخطيطية التي تغطيها الخطة، أما النوع الأول فهو التخطيط طويل المدى والذي يتضمن تحديد مستويات الإنتاج في فترات قادمة تزيد علي العام فقد يكون لمدة عامين أو ثلاثة أو أكثر ويعرف هذا التخطيط باسم تخطيط الطاقة لأنه يتعلق لتحديد حجم الطاقة اللازمة واختيار مستوي معين من الطاقة ومثال ذلك حجم معين لمبني (عدد الفصول في مدرسة) أو (عدد الحجرات في المستشفى) أو (اختيار حجم المصنع) (عدد الماكينات) أو (اختيار ماكينة بمستوي طاقة معينة).

ونظراً إلي أن هذا القرار يصعب تعديله في الأجل القصير فإن الشركة لا بد أن تتحمل نتائجه لفترة طويلة .

علي الناحية الأخرى هنالك التخطيط قصير الأجل والذي يتعلق بالتخطيط التفصيلي لفترات إنتاجية نقل عن شهر فقد يكون التخطيط لمدة شهر أو أسبوع أو يوم أو حتى لفترة ساعات أو دقائق كما في حالة استخدام مراكز الكمبيوتر ،ويطلق علي هذه العملية جدولة لأنها تنطوي علي جدولة استخدام إمكانيات إنتاجية لإنتاج أكثر طلبيه أو أمر إنتاجي في الفترة الإنتاجية نفسها وهذا النوع من التخطيط سوف يتم عرضه في الفصل التالي.

يتلقي الآن النوع الثالث من تخطيط الإنتاج الذي يعرف بالتخطيط متوسط الذي هو يتعلق بتخطيط الإنتاج لمدة عام مع تفصيل لكل شهر وليس من الضروري أن تبدأ الخطة في أول العام وتنتهي في آخره ولكنها يمكن أن تبدأ في الشهر الثاني مثلاً من العام الأول تنتهي في الشهر الأول من العام الثاني وبانتهاء كل شهر يتم إسقاط الشهر المنقضي وإضافة شهر في آخر الخطة وبذلك يكون لدي الوحدة الإنتاجية

خطة تغطي (12) شهر من الآن بشكل مستمر وتعرف هذه العملية بالتجديد للخطة في نهاية كل شهر علي ضوء ما تحقق من أرقام حقيقية وليست مقدرة لكل الإنتاج والطلب بل عادة ما يتم أيضاً تجديد الطلب المقدر لجميع الفترات المقبلة في الخطة وهكذا فإن عملية تخطيط الإنتاج عملية مستمرة وليست قرار يتم اتخاذه مرة واحدة في العام وتلزم به الوحدة الإنتاجية كما يتبادر إلي الذهن وتجدر بنا الإشادة هنا إلي أن مشكلة التخطيط متوسط الذي يشار إليها في الكتاب إلي عديد من المسميات مثل الجدولة الإجمالية تخطيط الإنتاج أو مشكلة تسوية الإنتاج وسوف نستخدم أي من هذه المسميات للدلالة علي المعني المشار إليه هذا الفصل³⁴ .

/ مرجع إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل إتخاذ القرارات) د. محمد توفيق ماضي .³⁴

□ التخطيط متوسط المدى تخطيط إجمالي :

تتسم خطة الإنتاج التي تغطي عام بأنها تتضمن تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والعمالة والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص نوع معين من المنتجات والأقسام فإذا المشروع ينتج عدة منتجات فإن الرقم الشهري المقرر للإنتاج سوف يعبر عن إجمالي الإنتاج من تلك المنتجات مجتمعة ولهذا السبب يطلق عليها أحياناً خطة إجمالية وجدير بالذكر أن الخطة التي تضمن وجود الطاقة اللازمة لها تكون أساساً للمرحلة التالية في عملية تخطيط الإنتاج وهي تجزئة الخطة الإجمالية إلي الخطط لمنتجات محددة خلال عملية التجزئة في إطار من الخطة الإجمالية في التقرير أن مستوى المصنع مثلاً ، وفي الصناعات المدنية يتم عادة استخدام الطن كما أن من المقاييس الشائعة ترجمة حجم الإنتاج إلي عدد ساعات إنتاج في جميع الأقسام ولكل المنتجات³⁵.

/ مرجع إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل إتخاذ القرارات) د. محمد توفيق ماضي .³⁵

المبحث الثاني :

أهمية الإنتاجية وأهدافها

أصبحت الإنتاجية الشغل الشاغل لجميع الإدارات سواء كانت في الدولة المتقدمة أوفي الدول النامية إذ أن اهتمام الدول المتقدمة بالإنتاجية كان نتيجة تناقص توريد المواد الأولية وارتفاع أسعارها مما يقتضي الاقتصاد وزيادة الانتفاع من هذه الموارد أقصى درجة ممكنة وهكذا إلي بقية عناصر الإنتاج.

أما بالنسبة إلي الدولة النامية فإن موضوع الإنتاجية أصبح تمثل جذباً لها ، حيث لا يمكنها تقليص الفجوة الحضارة والتسارع التكنولوجي الحديث للدول المتقدمة إذا لم يصاحبه ارتفاع مماثل للإنتاجية وخاصة أن التنافس من حيث كلفة السلع وجودتها أصبح تنافسياً في السوق الداخلية للدول النامية بالإضافة إلي الأسواق المالية³⁶.

أهمية تحقيق مستوى إنتاجية متميز :

قد يسأل تساؤل منطقي وهو لماذا كل هذا الاهتمام بقضية الإنتاجية لا تكفي المؤشرات المالية علي كفاءة المنشأة .

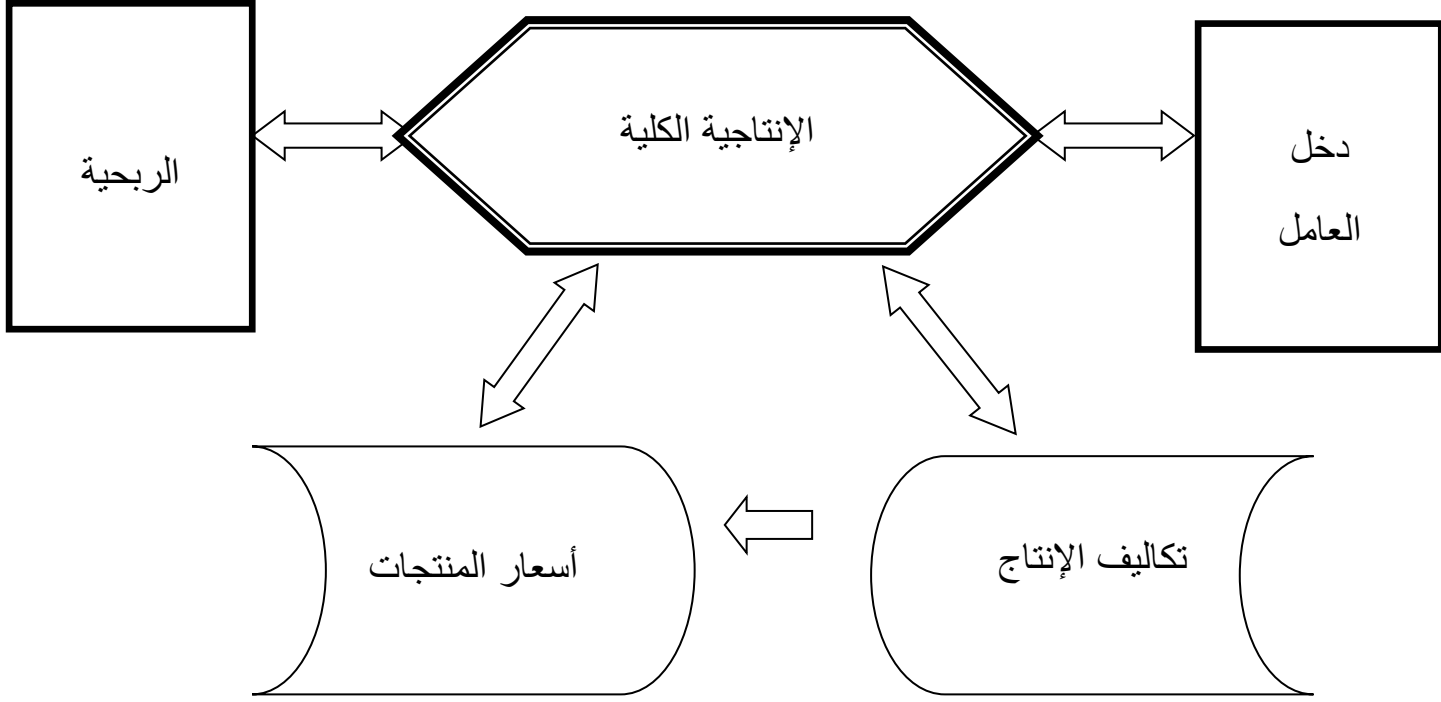
إن الإجابة علي الشق الأول من السؤال تكمن في أن الإنتاجية المتميزة يكون لها نتائج إيجابية ومرغوبة سواء كان ذلك علي مستوى المنشأة أم علي المستوى القومي فعلي مستوى المنشأة تعني الإنتاجية المتميزة حسب استخدام الموارد مما يحقق انخفاضاً واضحاً في تكلفة إنتاج السلعة أو الخدمة ، وفي هذا بدورة يساعد علي تحسين القدرة التنافسية .

Competitiveness للمنشأة Stevenson

سواء كان ذلك العالمية أم في الأسواق المحلية³⁷.

³⁶/الإقتصاد الإداري د. محمود حسين الوادي وآخرون ص ر (21).
³⁷/ إدارة الإنتاج والعمليات د. محمد توفيق ماضي ص ر (49).

ولا شك أن تحسين هذا الوضع التنافسي قد يمكن المنشأة من تخفيض أسعارها وبالتالي زيادة حصة المبيعات في السوق وتحقق قدرًا متميزًا من الأرباح والعائد علي الاستمرار أما إذا كانت الشركة في وضع لا يضطرها إلي تخفيض أسعارها فسوف تحقق الإنتاجية زيادة مباشرة في أرباحها المحققة وسوف بمكانها ذلك .



من إدارة تمويل ذاتها والتوسع في نشاطها بالإضافة إلي قدرتها علي رفع أجور العاملين بها³⁸.

أما بالنسبة للدولة فإن زيادة الدخل القومي ، سوف يمكنها توفير الخدمات الصحية والسكنية والنهوض بمستوي التعليم وتوفير الخدمات الأخرى وتطويرها لمواكبة التقدم العلمي والحضاري وتحقيق الرفاء والازدهار للمجتمع ولهذا فإنه لا يمكن من تحقيق زيادة في الدخل القومي والقواعد المترتبة علي ذلك عن طريق التوسع في الإنتاج وتطويره وتحسبه كما ونوعاً³⁹.

/ الاقتصاد الإداري د. محمود حسين الوادي وآخرون ص ر (21).³⁹

وذلك لأن الدخل القومي هو محصلة الإنتاج ، إذا أن الدخل القومي يساوي الإنتاج القومي ويتم ذلك عن طريق زيادة الإنتاجية خلال الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج ولذلك تبرز أهمية الإنتاجية من خلال تحقيقها الأهداف :

- تحقيق مطالب العمال بزيادة الأجور وتحسين ظروف العمل .
- تحقق للمنتج مكسباً أكبر بفضل حسم الضياع والإسراف في الخدمات والقوة المحركة والمهد الأساسي .
- تحقق المستهلك منتجات تصف بالجودة والملائمة مع حاجاته أسعار مناسبة .
- زيادة الدخل القومي ورفع مستوى معاش المجتمع وتعتبر الإنتاجية نتاجاً لكل من الفاعلية والكفاءة فهي الحالة التي تكون فيها المؤسسة منتجة ، أنها المفهوم الذي يوجه ويرشد إدارة النظام الإنتاجي ويقاس نجاحها لهذه الأسباب احتلت الإنتاجية مكانه في المؤسسات الاقتصادية وأهميتها في :
- العلاقة بين الإنتاجية والتضخم حيث أن نقص النمو في الإنتاجية يساهم في زيادة التضخم حيث أن المؤسسات تسعى لتحقيق هامش الربح والمحافظة عليه لزيادة الأسعار التي من تكلفة المدخلات ويتحملها المستهلك وقد أنتجت معظم المؤسسات هذا المنحني بدلاً من محاولة رفع الإنتاج باستمرار عن تواجه التضخم.
- العلاقة بين الإنتاجية ومستوى المعيشة والتوظيف لقد أظهرت الدراسات الاقتصادية أن الدول تتمتع بمعدل نمو مرتفع في إنتاجية العاملين تتمتع بمستوى معيشي مرتفع الأ أن بعض المديرين يعتقدون أن تحسين إنتاجية العمالة يؤدي إلي رفاهية المجتمع وتخفيض البطالة والفقر والمجاعة⁴⁰.

ويمكن إيجاز العلاقة بين مستوي الإنتاجية وربحية المنشأة الذي David sumath قدمه

في عام (1984) م والمعروف بنموذج العائد من الإنتاجية أما علي المستوي القومي فيجب الاهتمام بقضية الإنتاجية لما لها من علاقة بكل من معدلات التضخم ومستوي المعيشة والتنمية الاقتصادية بالإضافة إلي مشكلة دعم السلع والتي أصبح إحدى السمات الأساسية للمجتمعات النامية ,

فمن المعروف أن Inflation يكون نتيجة لعدم توازن كل تيار الإنفاق وتيار إنتاج التضخم

السلع والخدمات ، وتأتي الإنتاجية لتحقيق هذا التوازن عن طريق ضمان تحسن العلاقة بين المخرجات والمدخلات علي مستوي المنشأة وبالتالي علي المستوي القومي وقد كان انخفاض معدل نمو الإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية خلال السبعينات والذي أشرنا إليه من قبل سبباً مباشراً لمعدلات التضخم التي شهدتها البلاد بشكل حاد خلال تلك الفترة

(

Moor)

وعلي الرغم من تحسين معدل التضخم في مصر خلال السنوات الأخيرة إلا إنها مازالت تعاني من معدلات التضخم وصل إلي (11) % وفي المتوسط (حسب الأرقام خلال صيف 1996م) مما يستلزم الحاجة إلي إعادة التوازن بين ما تحصل عليه المدخلات من عوائد وما تقدمه من مخرجات .

أما الحقيقة الثانية والتي تستلزم الإهتمام بقضية الإنتاجية وجود علاقة مباشرة بين زيادة الإنتاجية ومستوي معيشة الأفراد فزيادة الإنتاجية يتبعها إنخفاض في تكلفة إنتاج السلع مما يترتب عليه زيادة قدرة الأفراد علي الحصول علي تلك السلع والخدمات بأسعار معقولة وبالتالي يمكن تحقيق زيادة حقيقية في مستويات دخول الأفراد بالطريقة الوحيدة في نظر البعض

لتحسن مستويات المعيشة في المجتمعات هي زيادة الإنتاجية⁴¹ .

(More)

ومن ناحية أخرى يمكننا القول بأن عديداً من الدول مثل اليابان ، كوريا ، وسنغافورة ، ماليزيا ، والصين إلي عديم من الدول الصناعية الكبرى ، قد استطاعت تحقيق التنمية الاقتصادية عن طريق تحقيق مستويات متميزة من الإنتاجية وغني عن الذكر القول بأن مستويات إنتاجية الشركة المصرية سوف تحكم إلي حد كبير قدراتها التصديرية بل إنما سوف تحكم بدائمة قدراتها علي الاحتفاظ بالأسواق المصرية في ظل عالمية الاقتصاد واتفاقيات تحرير التجارة كما تجدر الإشارة هنا إلي أن مستوي الإنتاجية في حد ذاته يعد عنصراً مجازياً للاستثمار في مناطق معينة من العالم فلم يعد يكفي أن تكون تكلفة الأيدي العاملة منخفضة في منطقة معينة فالأمر هو ما بين تكلفة التشغيل ومستوي الإنتاجية في تلك المناطق .

يتبقي الآن النقطة الأخيرة الخاصة بإمكانية الاعتماد علي تحسين الإنتاجية كمدخل للتغلب علي مشكلة دعم أسعار بعض السلع والخدمات فمن المعروف أن الدعم يكون عن طريق بيع السلع للمستهلك بأقل من تكلفة الإنتاج علي أن تقوم الدولة بتحمل الفرق في شكل مبالغ يتم دفعها للشركات المنتجة للسلعة أي أنه عبارة عن خسارة سوف تحققها الشركات في حالة عدم تحميلها للخزانة العامة للدولة ومن المعروف أن سبب السلع المدعومة تعتبر سلعاً أساسية وبالتأمل البسيط بهذه الحقيقة تجد أن عبء الدعم السنوي علي الخزانة العامة يزداد سنة بعد أخرى أما بسبب زيادة استهلاك السلع الداعمة أو بسبب تخفيض السلع المدعومة مع ثبات تكلفة الإنتاج أو سبب زيادة تكلفة الإنتاج مع ثبات سعر بيع الوحدة وفي الغالب الأعم يكون بسبب كل هذه العوامل مجتمعة ومن الواضح أن السببين الثاني والثالث يرتبطان مباشرة بتكلفة إنتاج الوحدة .

/ إدارة الموارد البشرية د. محمد توفيق ماضي ص ر (50) 41.

فنقطة البداية هي تكلفة إنتاج الوحدة وكأنها أقل تكلفه ممكنه وهنا يأتي دور تحسين الإنتاجية والتي تعمل علي ترشيد استخدام الموارد حتى يمكن تحقيق أعلى قدرة من المخرجات وبالتالي تخفيض تكلفة الوحدة فلسنوات عديدة كان فارق السعر (الداعم) الذي تحصل عليه الشركات يخفي عدم كفاءة تلك الشركات فطالما أن فارق السعر سوف يتم الحصول عليه من الدولة فكأنه دعم للإدارة لعدم التفكير في تخفيض التكاليف عن طريق

تحسين الإنتاجية بمعنى آخر أن الدولة كانت لا تدعم الشعب ولكن تدعم إدارة غير ناجحة والخلاصة أن تحسين الإنتاجية يترتب عليه تخفيض تكلفة الوحدة سوف يخفض أو يلغي كلية مقدار الدعم الواجب للوحدات المدعومة علي الرغم من ثبات سعر بيعها بسعر الدعم للمستهلك النهائي.

أما الجانب الآخر من السؤال الذي أشرناه في بداية هذا الجانب الخاص بالاعتماد علي المؤشرات المالية ، بدلاً من الإنتاجية ف تقييم أداء المنشأة⁴².

/ إدارة الإنتاج والعمليات د. محمد توفيق ماضي ص ر (51)

□ أهداف إدارة الإنتاج والعمليات:

علي الرغم من أن تحقيق الأرباح يظل هو الهدف الرئيسي للمشروعات الأ أن هناك بعض الأهداف الأكثر اتصالاً وقرباً من طبيعة وظيفة إدارة الإنتاج والعمليات وكما أشرنا أو ذكرنا من قبل فإن تلك الأهداف يجب أن تتبع أساساً من الأهداف العامة للمنشأة ويمكن تقسيم تلك الخاصة بإدارة الإنتاج والعمليات إلي نوعين:

- إرضاء المستهلك Customer Satisfaction

ومن الطبيعي أن يقوم النظام الإنتاجي أساساً من أجل إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة التي يطلبها المستهلك ويعني ذلك أن يكون الإنتاج بتكلفة معقولة مناسبة وأن يتم تقديم السلطة أو الخدمة في الوقت المناسب وبمستوي الجودة المرغوبة حسب الموصفات الموضوعية . وتعتبر هذه معايير مهمة في تقييم كفاءة إدارة الإنتاج والعمليات .

- الإنتاجية المرتفعة Productivity

علي الجانب الآخر يجب علي النظام الإنتاجي إلي أن يكون إرضاء المستهلك علي حساب كفاءته في استخدام الموارد المتاحة فقد يؤدي ذلك إلي الخروج تماماً من السوق وفشل المشروع . ولذلك يقوم المشروع بوضع بعض المعايير التي يقوم باستخدامها بشكل دائم في قياس كفاءته في استخدام الموارد ومن بين هذه المعايير الإنتاجية⁴³.

/ إدارة الإنتاج والعمليات د. محمد توفيق ماضي ص (25).⁴³

□ أهداف إدارة الإنتاج:

الجودة الصحيحة :

يتم تحديد جودة المنتج بناء علي احتياجات العملاء تتم ترجمة احتياجات العميل إلي مواصفات المنتج من قبل قسم التصميم أو الهندسة ثم يترجم قسم التصنيع هذه المواصفات إلي أهداف قابلة للقياس، وبالتالي فإن مفاضلة التكلفة تحدد الجودة النهائية للمنتج ، وبالتالي يجب الحصول علي توازن مناسب بحيث تكون جودة المنتج المقدمة للعميل ضمن تكلفة التصنيع المحددة مسبقاً.

يجب أن تنتج منظمة التصنيع المنتجات بالعدد الصحيح إذا تم إنتاج المنتجات بكمية زائدة عن الطلب فيتم خطر رأس المال في شكل مخزون وإذا تم إنتاجه بكمية أقل من الطلب فسيكون هنالك نقص في المنتجات وبالتالي يجب إتخاذ قرار بشأن مقدار الإنتاج (الكمية الصحيحة).⁴⁴

□ الجودة المناسبة:

بأنها الحالة التي تشير إلى الخلو من القصور أو العيوب والتي هي ثمرة

الجودة Quality

الإنتاج أو التصنيع التي تتم من خلال إلتزام المنظمة بالمعايير والمميزات والخصائص المحددة لإنتاج المنتج يلبي احتياجات العملاء والمستهلكين حيث تؤثر الجودة علي ثقة العميل أو الزبون في المنتج المقدم ويعتمد جودة المنتج المصنع بشكل أساسي علي احتياجات العميل حيث يتم تحديد الجودة الصحيحة من خلال تكاليف المنتج مع مراعاة ما يتناسب مع الاحتياجات المحددة للعملاء في بيئة السوق الراهن .

تكاليف التصنيع :

يعتبر العمل المنظم اللبنة الأساسية في عملية الإنتاج وذلك من خلال استخدام العمال الموارد والوظائف والمدخلات⁴⁵.

كالمعلومات والإدارة والأرضي ورؤوس الأموال كما يعني قسم التصنيع والإنتاج بتحديد التكاليف قبل التصنيع الحقيقي للمنتج وذلك من خلال التصنيع للمنتجات بتكاليف سابقة ولا بد من مراعاة أي طرف بين التكاليف الفعلية والتكاليف المخطط لها سابقاً وتتضمن تكاليف التصنيع كلا من تكلفة العمال والمواد المستخدمة في التصنيع بالإضافة إلى النفقات العامة للتصنيع في المصنع وتكاليف التجميع وهؤلاء إلى الفحص النهائي .

الوقت المناسب :

أن تقديم المنتجات في الوقت المناسب للعملاء أو التجار يشير إلى مدي فاعلية قسم الإنتاج في المنظمة إذ أنه لا بد من استقلال الموارد المتاحة وتحقيق الاستخدام الأفضل للمدخلات وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرادة⁴⁶ .

جدول التصنيع :

بعد تسليم توقيت التسليم (الجدول الزمني) أحد العوامل للحكم علي فاعلية قسم الإنتاج ، هنالك العديد من الأسباب مثل عدم توفر المواد في الوقت المناسب والتغيير وتعطل الماكينة وما إلى ذلك مما يؤثر علي الإنهاء من المنتجات في لوقت المناسب لذلك يجب أن ينظم قسم التصنيع أنشطه بطريقة يتم فيها تصنيع المنتجات وفقاً للجدول الزمني لتحقيق هذا الهدف يتعين علي قسم التصنيع والإنتاج تحقيق الاستخدام الأمثل لمختلف المدخلات مثل الرجال والموارد والآلة من أجل استخدام الموارد بشكل أفضل يتعين علي قسم الإنتاج تحقيق الأهداف الأخرى والتي هي أقل في التسلسل الهرمي وتسمى هذه الأهداف وسيطة وتستعمل علي تحسين استخدام الموارد⁴⁷ .

المبحث الثالث

أثر تدريب الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية

العوامل البيئية المؤثرة علي الموارد البشرية :

كثير ما يدور حول مدي قوة تأثير العوامل البيئية الموجودة في مجتمع معين علي أدارت الموارد البشرية بمختلف المنشآت العاملة في هذا المجتمع .

يتمثل ذلك في الجوانب المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مثال ذلك :

ما مدي تأثيرها علي ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين والأجور والمرتبات سياسات التدريب والتنمية الإدارية سياسة قياس أداء العاملين.

ما مدي تأثير هذه العوامل علي أهداف إدارة الموارد البشرية وأهميتها واهتماماتها وتوجيهاتها الرئيسية للإطار العام للعوامل البيئية .

يمكن تصنيف العوامل البيئية المؤثرة علي إدارة الموارد البشرية إلي مجموعتين رئيسيتين:

مجموعة العوامل الداخلية :

هذه العوامل تتبع من بيئة العمل الداخلية للمنشأة مثال ذلك سياسات الإدارة العامة للمنشأة نظرة الإدارة العليا إلي العاملين بالمنشأة وإدارة الموارد البشرية لحجم المنشأة وإمكانياتها المادية وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمنشأة علي سياسات إدارة الموارد البشرية أيضاً إلي الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية .

مجموعة العوامل الخارجية :

ويقصد بها العوامل المحيطة بالمنشأة والتي تشمل الإطار الذي تتحرك فيه المنشأة ومن ثم إدارة الموارد البشرية ذلك لان المنشأة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجود فيه ولا تأخذ فوائدها بمعزل عن البيئة التي تعين فيها.

لابد للمنشأة أن تتكيف مع هذه العوامل الداخلية ويقع علي عاتقها تحقيق التوازن بينها وبين مصلحة كافة الأطراف ، وبمعني آخر ينبغي أن تتوقف بين ما يسمي بالنظام المقفل للمنشأة والنظام المفتوح⁴⁸.

وفيما يلي العوامل البيئية والعناصر المكونة لها :

أولاً: العوامل التعليمية

- 1/ المستوي التعليمي للسكان والعاملين في قطاع الأعمال وكذلك مستوي الأهلية
- 2/ نوعية التعليم المهني الفني المتقدم ونوعية الموارد البشرية مثل هذا التعليم ونسبة تمثيلهم في قطاع الأعمال.
- 3/ نسبة الملتحقين والمتخرجين من التعليم العالي بالجامعات من مجموع السكان وكذلك نسبة الموجود منهم في قطاعات الأعمال.
- 4/ البرامج المتخصصة في الإدارة ونوعيتها وعدد الملتحقين بها
- 5/ النظرة إلي التعليم مدي تقرير الموارد البشرية الخلفية التاريخية والتراثية وكذلك هذه النظرة بالنسبة لبرامج التعليم
- 6/ مدي تطابق النوعيات التعليمية الموجودة مع الاحتياجات المطلوبة من قبل منظمات الأعمال .

/ إدارة الموارد البشرية د. صلاح عبد الباقي / كلية التجارة جامعة الإسكندرية ص (37)(38).⁴⁸

ثانياً: العوامل الاجتماعية

النظرة لمفهوم السلطة والنظر إلي المرؤوسين ومدى مفهوم المدير للسلطة المعاونة مع العمل النظرة للعمل الصناعي والمديرين في الصناعة وكذلك نظرة المدير للأعمال الإدارية و التعاونات و مختلف المنظمات مثل المؤسسات الصناعية و أجهزة الحكومة و المؤسسات التعليمية والمؤسسات المتشابهة وقدرة هذا التعاون في الوضع بحجة الصناعة والتقدم الاقتصادي النظر في الوضع بحجة الصناعة والتقدم الاقتصادي النظر إلي تحقيق المكاسب والإنجاز .

ثالثاً: العوامل السياسية والقانونية

1/ مدى نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجالات الأعمال والعمل والقوانين العامة ذات الارتباط بقطاع الأعمال .

2/ السياسة الدافعة وتأثيرها علي الصناعة في تعاملها مع المؤسسات أو الدول الأجنبية ،وتطوير الصناعة وسياسات الثراء والموارد البشرية

3/ الاستقرار السياسي

4/ مرونة الأنظمة والتشريعات

5/ الهيكل السياسي للمنظمات ومدى مركزية أو لامركزية السلطة والتنقل⁴⁹

/ إدارة الموارد البشرية د. صلاح عبد الباقي / كلية التجارة جامعة الإسكندرية ص ر (37-38).⁴⁹

□ رابعاً: العوامل الاقتصادية

- 1/ السياسات الاقتصادية للدولة (النظم الاقتصادية).
 - 2/ هيكل الأسواق المالية ومدى تواجد سوق الإدارة المالية وفعاليتها وتأثيرها الكلي في الاقتصاد القومي دور البنوك عقوبات للأغراض.
 - 3/ القوي الشرائية في السوق المحلي وفرص التصدير للخارج .
 - 4/ مدى توفير المرافق العامة مثل الكهرباء المياه ، النقل ، الاتصالات ، المخازن ، والمشروعات والإسكان وكما محاولة لتوضيح مدى التأثير والتفاعل بين العوامل البيئية وبين إدارة الموارد البشرية تقترح فيما يلي بعض العناصر الحرجة ونواحي اتخاذ القرارات في إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تتأثر بهذه البيئة .
- الطرق المستخدمة في توظيف الموارد البشرية :
- معايير الاختيار وترقية الموارد البشرية
 - الأساليب المستخدمة في تقييم أداء العاملين وقياس كفاءتهم
 - طبيعة واستخدام عملية توظيف الوظائف
 - مستويات الأجور والمرتبات
 - طبيعة ودرجة وقت البرامج التدريبية اللازمة
 - درجة التنمية الذاتية للأفراد
- سياسات وإجراءات الاستغناء عن العاملين
- سهولة أو صعوبة الحصول والمحافظة علي الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية لمختلف الشخصيات والمهارات⁵⁰.

/ إدارة الموارد البشرية د. صلاح عبد الباقي كلية التجارة جامعة الإسكندرية ص ر(37).⁵⁰

□ الكفاءة الإنتاجية :

إن الوظيفة الأساسية لإدارة أي مشروع هي تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة وتختلف الأهداف التي تسعى إليها بحسب طبيعة نشاطه وإمكانية كل مشروع .

ولكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين (سلع أو خدمات) بدرجة عالية من الكفاءة وهذا يدعو إلي تحديد معني واضح ودقيق لمفهوم الكفاءة الإنتاجية ومن ثم يستطيع تحديد الرئيسية التي تتحكم فيها .

وبناء علي هذا التحديد يمكن التأثير في مستواها عن طريق التأثير في تلك العوامل .

أولاً: تعريف الكفاءة الإنتاجية

ثانياً: العوامل المحددة للكفاءة للإنتاجية

ثالثاً: وسائل التحكم في الكفاءة الإنتاجية للمشروع

تعريف الكفاءة الإنتاجية :

يمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية وبذلك ترتفع الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية ، وبذلك ترتفع الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلي المستخدم من الموارد فأأي عملية إنتاجية يدخل فيها عناصر أساسية هي العمل المواد - رأس المال والخبرة التنظيمية الإدارية⁵¹.

كما يمكن تعريف الإنتاجية بشكل واسع علي أنها طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الأفراد والمكاتب والمنظمات والمجتمعات وعلي كل من هذه العناصر أن يحدد وبشكل دوري الوسائل أو المصادر اللازمة لتحسين الإنتاجية ومن لا يستطيع فإنه يفشل وبالنسبة للأفراد فإن هذا يعني إعادة التدريب أو التفاعل وللمكاتب فإن هذا يعني إعادة التصميم أو الاستغناء عن الماكينة أما بالنسبة للشركات فإن هذا يعني إعادة التنظيم ولاسيما للنواحي السياسية والاجتماعية .

إن قياس الإنتاجية يمثل الطريقة الممتازة لتقييم قدرة بلد ما علي تحسين أوضاع مكانة المعيشة ، ذلك انه ومن خلال زيادة الإنتاجية فقط يمكن تحسين مستوى المعيشة إضافة لذلك فإن العوائد والأجور العالية لا يمكن أن تحقق للإدارة ولرأس المال دون زيادة الإنتاجية الكلية كما يأتي :

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

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

أما الإنتاجية الجزئية فيمكن قياسها بالمعدلات الآتية :

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{قيمة} / \text{كمية الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}}$$

عدد العاملين

$$\text{إنتاجية ساعة العمل} = \frac{\text{قيمة كمية الإنتاج}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

عدد ساعات العمل

$$\text{إنتاجية الدينار أو الأجر} = \frac{\text{قيمة} / \text{كمية الإنتاج}}{\text{الأجر}}$$

ويتبلور مفهوم الكفاءة الإنتاجية في إمكان الحصول علي أقصى إنتاج ممكن بإستخدام عملية محددة من تلك العناصر وبذلك يمكن تصور زيادة الكفاءة الإنتاجية بالطرق الآتية :

1/ زيادة قيمة المنتج النهائي مع قيمة الموارد البشرية .

2/ بقاء قيمة الإنتاج النهائي ثابتة وانخفاض قيمة الموارد المستخدمة .

3/ انخفاض قيمة الإنتاج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى وعلي هذا الأساس يمكن إستخدام تغيير الكفاءة الإنتاجية للتحليل علي مدي النجاح في إستخدام عناصر الإنتاج المختلفة مجتمعة كما يمكن أن تقاس الكفاءة الإنتاجية لكل عنصر من تلك العناصر علي حدة .

1/ بعض مقاييس الكفاءة الإنتاجية :

أن المبدأ العام في قياس الكفاءة الإنتاجية هو نسبة الإنتاج النهائي إلي الموارد المستخدمة كما يلي :

إنتاجية الجنية من خدمات بالأسعار ثابتة:

قيمة الإنتاج بأسعار ثابتة

قيمة خامات المستخدمة بأسعار ثابتة⁵³

/ إدارة العمليات الإنتاجية د. سليمان عبيدات د. محمود سالم ص ر (23).⁵²
1/ إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية د. علي السبكي / جامعة أندريانا - الولايات المتحدة - إستانار إدارة الأعمال كلية التجارة بجامعة القاهرة ص ر(22).

إنتاجية الجنية من خامات بأسعار الجارية :

قيمة الإنتاج بأسعار ثابتة

قيمة الخامات المستخدمة بالأسعار الجارية

إنتاجية الجنية من خامات بأسعار الجارية :

قيمة الإنتاج بالأسعار الجارية

قيمة الخامات المستخدمة بالأسعار الجارية

2/ الكفاءة الإنتاجية للعمل إنتاجية العامل :

قيمة الإنتاج

عدد العاملين

إنتاجية الجنية من الأجور = قيمة الإنتاج

إجمالي الأجور

3/ الكفاءة الإنتاجية الآلات :

إنتاجية ساعات الآلات = قيمة الإنتاج

عدد ساعات في جميع المداخل⁵⁴

إن قياس الإنتاجية يمكن أن يكون مباشراً وباستخدام المعادلات أعلاه ولكن هناك بعض الحالات التي تظهر بعض المشاكل المصاحبة للإنتاجية ومنها :

النوعية :

وذلك لأن الإنتاج كعدد يمكن أن يبقى ثابتاً ولكن النوعية قد تتغير وعلي ذلك فإن النسبة المستخرجة من المعادلات أعلاه قد لا تمثل المقياس الصحيحة .

2/ العناصر الخارجية

تؤثر بعض العناصر الخارجية في مستوى الإنتاجية زيادة ونقصاناً، علماً بأن هذه العناصر ليست تحت سيطرة الإدارة كاعتماد الشركات علي مصدر طاقة جديدة وموثوق به والذي قد يحسن الإنتاج مع أن ذلك لا علاقة له بالإدارة .

3/عدم توفر مقياس دقيق يمكن تطبيقه علي كل المنتجات فعلى سبيل المثال لو أخذنا مصنعاً للسيارات فإن السيارات المنتجة ليست كلها من نفس الحجم والنوع وتتوفر فيها نفس الخصائص وهذا يعني أن استهلاك المصادر ليس بنفس المقدار .

هذا وأن مقياس الإنتاجية في المؤسسات الخدمية أكثر صعوبة نسبياً منة في المؤسسات الصناعية ونتيجة لطبيعة الخدمات في التقديم والتي تختلف من عميل لآخر فإن إيجاد مقياس دقيق أمر صعب في مثل هذه الحالة⁵⁵.

الكفاءة الإنتاجية الكمية :

قيمة الإنتاج قيمة الموارد + إجمالي الأجور + رأس المال المستمر إذا الفكرة الأساسية وراء قياس الكفاءة الإنتاجية هي تحديد مدى نجاح المشروع في استخدام الموارد المتاحة له .

ومقارنة نسبة الكفاءة بين المشروعات المختلفة في ذات الصناعة أو المشروع الواحد في فترات مختلفة أو حتى بين الدول المختلفة يمكن الحكم علي قدرة الإدارة في استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة .

إن ارتفاع الكفاءة الإنتاجية يؤدي إلي زيادة الدخل القومي وارتفاع أرباح المشروعات والدخل الفردي الأمر الذي يمكن الشركات والمؤسسات من زيادة الإنفاق علي البحوث العلمية نظراً لازدياد الأرباح المحتجزة وزيادة قدرتها علي تمويل تلك البحوث ومن جهة أخرى فإن إرتفاع الدخل الفردي ينعكس في زيادة المدخرات التي تمثل مصدراً للإستثمار في عمليات توسع إنتاجية تحدها زيادة الطلب علي تلك المنتجات نتيجة ارتفاع مستوي الإنفاق علي الاستهلاك نتيجة لزيادة الدخل الفردية .

وفي تعبيرنا للكفاءة الإنتاجية ينبغي أن نشير إلي حقيقة أساسية كثير ما يفضلها الكتاب الموضوع الأ وهي للإنتاجية شقين:

1/ شق كمي بمعني الإنتاج الذي نحصل عليه باستخدام موارد محددة .

2/ شق كيفي يتعلق بالجودة والإتقان في الإنتاج⁵⁶.

وتعود أهمية أبراز تلك الحقيقة إلي الإدارة في سعيها لزيادة الكفاءة الإنتاجية كثيراً ما تضحى باعتبارات الجودة في سبيل الزيادة الكمية وبالتالي فإن مفهوم الكفاءة الإنتاجية لدي الكثير يقتصر علي الإنتاجية الكمية من استقلال الموارد وهذا دليل علي ارتفاع كفاءته كفاعلية الإنتاجية من ناحية أخرى فقد يتبلور هذا الارتفاع في الكفاءة في شكل زيادة مستوي الجودة لنفس العدد من الوحدات السابق إنتاجيتها ولكن هذا النوع من ارتفاع الإنتاجية أصعب في القياس والتحديد من النوع الأول⁵⁷.

واليك - عزيزي الدارس

عائد النوعية = (الوحدات المنتجة _ الوحدات المفروضة / الوحدات المنتجة).

نسبة الوقت الضائع = وقت الإنتاج الضائع بسبب الحوادث / وقت الإنتاج الكلي .

الشحن = وفقاً للجدول / الشحن الكلي).

معدل دوران المخزن = تكلفة المبيعات / قيمة متوسط المخزون .

الخدمات المقدمة = الخدمات المقدمة (عدد المعاملات أو الحالات بشكل صحيح /

ساعات العمل⁵⁸ .

1/ إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية د. علي السبكي جامعة أندريانا - الولايات المتحدة إستانار إدارة أعمال كلية التجارة بجامعة القاهرة ص ر (23_24).

/ إدارة العمليات الإنتاجية د. سليمان عبيدات د. محمود علي سالم ص ر (24).⁵⁸

إنتاجية الطاقة : تشير إلي عدد الوحدات المنتجة لكل كيلو واط بالساعة .

إنتاجية الآلات : تشير إلي عدد الوحدات المنتجة بواسطة الآلة في الساعة⁵⁹.

ثانياً: العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية

يعد هذا التحيد لمعني الإنتاجية يصبح من الطبيعي محاولة تحديد العوامل المؤثرة علي مستوي الكفاءة الإنتاجية للمشروع بصفة عامة للعاملين بصفة خاصة والعوامل هي :

1/ عوامل فنية مثل :

أ/ التقدم الآلي والتكنولوجي

ب/ المواد الخام

ج/ تقسيم العمل

2/ عوامل إنسانية :

أ/ القدرة علي الأداء الفعلي للعمل

ب/ المعرفة بالتعليم والخبرة والتدريب

ج/ المهارة القدرة الشخصية والتكوين النفسي والجسماني

3/ الرغبة في العمل :

أ/ ظروف العمل

ب/ ظروف العمل الاجتماعية

/ إدارة العمليات الإنتاجية د. سليمان عبيدات د. محمد علي سالم ص ر (25).⁵⁹

ج/ حاجات ورغبات الفرد

المحددات الإنسانية للكفاءة الإنتاجية

يتوفر عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل هما :

- القدرة علي العمل

- الرغبة في العمل

الفكرة الأساسية هي أن التدريب والحوافز لا تفيد إذا انعدمت الرغبة في العمل والمبدأ الأساسي إنذا هو تحلل كل موقف علي حده وتحرير العاملين هو الأكثر أهمية في تحديد الأداء ومستوي الكفاءة الإنتاجية والأ نبحث في شئ من التفصيل مكونات المقدرة علي العمل والرغبة فيه .

محركات دوافع العمل :

تتأثر رغبة الفرد في العمل بثلاث عوامل أساسية مثل الإضاءة والتهوية فترات الراحة ، التدفئة ، الرطوبة ، الضوضاء ، النظافة والتسهيلات المتشابهة بصفة عامة .

قد ساد الإدارة الصناعية فترة من الوقت اعتقاد بأن تلك الظروف المادية للعمل أساسية وحيوية في تحديد مستوي الكفاءة الإنتاجية وبالتالي انصرفت الجهود إلي تحسين تلك الظروف وتطويرها بهدف رفع الكفاءة .

تحسين الإنتاجية :

أن تحسين الإنتاجية يعني محاولة التأثير علي العوامل المحدد لها بحيث تتغير مكوناتها من مدخلات ومخرجات وكذلك العلاقات فيما بينها ومن أجل توجيه عملية تحسين الإنتاجية فإن إيجاد نموذج متكامل يحدد العوامل الأساسية المؤثرة فيها تعتبر

من الأمور الهامة وفي محاولة الوصول إلي هذا النموذج فإن العوامل التالية تكتسب أهمية خاصة .

1/ الأفراد

2/ رأس المال

3/ طرق وأساليب رأس المال

4/ التنظيم الداخلي للعمل

5/ نوع الإنتاج

6/ المناخ العام السائد في المجتمع

7/ المناخ الدولي أو الاقتصادي

8/ المعلومات المرتدة

وأهم خصائصهم المؤثرة علي الإنتاج ما يلي :

1/ العدو

2/ مستوي المهارة

3/ المهارات والقدرة

4/ الاهتمامات والدوافع

5/ التركيب المهني والعمرى والاجتماعي لقوة العمل

□ رأس المال :

□ وأهم خصائصه ما يلي :

أ/ رأس المال الثابت (الآلات - المباني - المعدات)

ب/ المستوي التكنولوجي ومدى تطوير البحوث

ج/ حجم تركيب المواد الخام المستخدمة

طرق الإنتاج:

أ/ طرق تصميم العمل

ب/ طرق مناولة المواد المستخدمة والمعدات

ج/ التكنولوجيا البديلة⁶⁰ .

الفصل الثالث:

□ فرع بنك الاسرة / أبو حمد

□ المبحث الاول: نبذه تعريفية عن بنك الاسرة

□ المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول:

□ نبذة تعريفية عن بنك الأسرة

بدأت فكرة تأسيسه كمؤسسة تمويل أصغر بواسطة إتحاد أصحاب العمل ممثلاً في أمانة سيدات الأعمال وتشجيع من ولاية الخرطوم والبنك المركزي السوداني في العام 2008م ويقوم البنك علي محاربة الفقر والحد منة من خلال تقديم الدعم المالي للمشاريع ورفع مستوى الدخل.

بنك الأسرة	
معلومات عامة	
2008م	تاريخ التأسيس
شركة عامة	النوع
أعمال مصرفية	النشاط
الخرطوم	المقر الرئيسي
خدمات مصرفية	الخدمات

□ **المؤسسون**

بنك السودان المركزي ومعاشي الصندوق القومي وإتحاد التأمين الاجتماعي في السودان والأمانة العامة لديوان الزكاة .

□ **الهدف منه :**

رائد التمويل الأصغر في السودان والحائز علي جائزة أفضل مؤسسة تمويل متناهي الصغر في السودان من إتحاد المصارف العربية .

بنك الأسرة شركة مساهمة عامة بين القطاعي العام والخاص واكتملت البني التحتية والمؤسسة لقيامه كأول مؤسسة مالية تقدم خدمات التمويل الأصغر وذلك بمبادرة من القطاع الخاص ممثلاً في إتحاد أصحاب العمل وبعض منظمات المجتمع المدني المهتمة بقضايا الفقر وبمباركة ودعم وسند من الدولة باعتبار البنك واحد من الآليات الفاعلة لمكافحة الفقر حيث حظي البنك باهتمام كبير من الدولة .

□ **وأهم المؤسسون للبنك :**

- بنك السودان المركزي
- إتحاد أصحاب العمل
- إتحاد سيدات الأعمال
- إتحاد معاشي الصندوق القومي للتأمين الاجتماعي
- إتحاد معاشي البنوك
- الأمانة العامة لديوان الزكاة
- ديوان الزكاة ولاية الخرطوم
- ولايات الخرطوم الشمالية

□ المبحث الثاني

□ بنك الأسرة فرع أبو حمد

□ بنك الأسرة:

الخدمات التي يقدمها بنك الأسرة أبو حمد خدمات التمويل الأصغر وفن التعامل بالبساطة وكل الخدمات التي يقدمها تقدم بضمانات مريحة وميسرة ولكل الضمانات تغطي حوجة الأفراد والمجموعات المستهدفة في قسم العلاقات العامة والإعلام.

بنك الأسرة فرع أبو حمد:

بنك الأسرة له العديد من الأفرع حوالي (46) فرع من فروع بنك الأسرة في العديد من مدن السودان وكلها تهتم بالتمويل الأصغر والبساطة في التعامل مع الأفراد.

تأسيس بنك الأسرة فرع أبو حمد بعد عام من تأسيس بنك الأسرة الرئيسي الذي تم تأسيسه في عام 2009 م .

الأسئلة :

- ما هي خطوات عملية الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية ؟

الاهتمام بمراجعة الشهادات التي يقدمها ونوعية الوظيفة التي تحتاجها المؤسسة ويجب التطابق والقرب منها أو يكون درس كورس في هذا المجال وتحليل الشخصية ومتابعة التدريبات.

- هل يوجد لديكم كادر متخصص في هذا المجال؟

لا يوجد كادر مخصص في هذا المجال في بنك الأسرة فرع أبو حمد ولكن متخصصين في مجال الإدارة بصورة عامة .

- هل توجد نظرة مستقبلية في تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة ؟

(نعم).

لا وجود للموارد البشرية لما كان في وجود عمل وهي الداعم الأول عن العنصر البشري النظرة المستقبلية تكون في أهداف المؤسسة في ما تحتاجه من الأعمال والتطوير نحو المستقبل ويمكن بأقل عنصر من الكادر البشري تؤدي الرسالة والدورة التنظيمية ، وهي جزء أساسي من الإدارات.

- ما هي الخطوات المهمة لنجاح الإدارة داخل المؤسسة ؟

يجب اختيار الموظف الخبرة أو حامل الفكرة السليمة والمؤهلات العلمية لديه وكل موظف في مجاله المختص من الوظيفة مثل الحسابات والتحويلات وغيرها.

- ما هي خطكم المستقبلية في تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة ؟

يجب دراسة المؤسسة بصورة من نقاط القوة والضعف والخدمات التي تقدمها للعملاء والعاملين والأفراد والجماعات ودراسة السوق وما يحتاجه الأفراد في رائد التمويل الأصغر ودراسة حالة البيئة ونوع الخدمات التي تطلبها من العاملين في المؤسسة في تقديم الخدمات في كافة مجالات التمويل الأصغر .

- ما هي الأهداف الاجتماعية اتجاه الموارد البشري داخل المؤسسة ؟

الأهداف الاجتماعية ليست منحصرة في مجال المؤسسة فقط بالدراسة الحصة السوقية بالتعامل الأفراد في السوق وتكون العلاقة ليست علاقة عمل وظيفة فقط يجب التعامل مع الموظفين والعمال حتى المجتمعات الخارج المؤسسة مثل الأفراح والأحزان وعلي المدير مراجعة دفاتر اليومية ولتفقد أحوال الموظفين والعمال العاملون بالمؤسسة والشركة أو المشروع والتعامل الحسن الذي يليق بمقام كل عضو.

النتائج:

1/ إن الموارد البشرية عملية اختيار وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة

2/ إن الموارد البشرية أحدي الوظائف الهامة في المنشآت التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة .

3/ إن الموارد البشرية تحقق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك علي حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم .

4/ إن الموارد البشرية حرية علي انتقاء زوي المؤهل العلمي والعملية لشغل الوظيفة

5/ إن الموارد البشرية تعمل علي التحسين المستمر للإنتاج

التوصيات :

1/ المحافظة علي الموارد البشرية وإدارتها بطريقة مثلي .

2/ استخدام العنصر البشري بكفاءة وفعالية .

3/ علي الأشخاص المسؤولين عن الإنتاج أن يكونوا ذو معرفة بكافة جوانب الإنتاج .

4/ الاستفادة من قدرات مهارات القوي البشرية العامة داخل بيئة العمل

5/ إعطاء المزيد من الاهتمام بالعنصر البشري لإدارة الموارد البشرية .

6/ توصية الموارد البشرية بالتخطيط السليم .

7/ الاهتمام بالحوافز لدورها الكبير في رفع الإنتاج للأفراد.

المصادر والمراجع

إدارة الموارد البشرية د.حمود عبد الله صالح عقلان صفحة (26-30)	1
دور تقييم الإدارة في تنمية الموارد البشرية د. محمد عبد الوهاب حسن صفحة (24)	2
مبادئ الإدارة د. كريم منصور غازي صفحة (20)	3
تكنولوجيا الموارد البشرية د. ليلى لطفي صفحة (87)	4
إدارة الموارد البشرية عايدة سيد خطاب صفحة (25)	5
مرجع الإقتصاد الإداري د. محمود حسين الوادي صفحة (11)	6
إدارة الإنتاج والعمليات د. محمد توفيق ماضي صفحة (11)	7
إدارة الإنتاج والعمليات د. دينا محمود Almrssa.com	8
إدارة الإنتاج د. إسماء محمود حسن خاطر	9
إدارة الموارد البشرية د. صلاح عبد الباقي بكلية التجارة / جامعة الإسكندرية / صفحة (31-38)	10
إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية د. علي السبكي / جامعة أندرينا / الولايات المتحدة صفحة (22)	11
إدارة العمليات الإنتاجية د. سليمان عبيدات ود. محمود علي سالم صفحة (23)	12

المواقع

Ulich,1998. Groyshetg, Mclea Reavis 2006	1
Day . To dau /opration alfcus	2
Ulrich 1998,Groyshetg, Mcleah8Reacliso pcitp.lk	3
افراد المقابلة :	
* المدير : جمال بابكر محمد	
*نائب المدير : أشرف حسن حاج علي	

الخاتمة:

بحمد الله وتوفيقه تم الإنتهاء من هذا البحث الذي تناولنا فيه إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاج وقد تحدثنا فيه عن المفهوم والأهمية وأنوع الموارد البشرية وكذلك علاقة الموارد البشرية بالإدارة - وخصائصها - وأيضاً دور الموارد البشرية تطرقنا من بعدها إلي الإنتاج وتحدثنا فيه عن المفهوم والأنواع والأهداف والأهمية وعلاقة الموارد البشرية في تحسين الإنتاج وكذلك قمنا بالتطبيق العملي للبحث علي بنك الأسرة فرع أبوحمد أيضاً قمنا بالمقابلة الشخصية وأخيراً بعض النتائج والتوصيات .