

Everyone's smart university (Midocean)

جامعة الجميع الذكية (ميدأوشن)

Management college كلية الإدارة

Master of Management ماجستير الإدارة



"دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المنظمة"

The role of human resource management in improving the productivity of the organization

Team Leader

Hatim Ziyad Abulibda

قائد الفريق

حاتم زياد ابولبده

Student ID

20223006549

الرقم الجامعي

٢٠٢٢٣٠٠٦٥٤٩

Advisor

D: Waleed Abdelgawwad

المشرف

د: وليد عبد الجواد

Academic year

2023

العام الدراسي

٢٠٢٣

3	مقدمة ومشكلة البحث (Introduction & problem)
4	أهمية البحث (Importance)
5	الأهمية العلمية:
5	الأهمية التطبيقية:
5	أهداف البحث (Aim and Objectives)
6	تساؤلات البحث (Research Questions)
6	مصطلحات البحث (search terms)
6	1. المورد البشري
6	2. إدارة المورد البشري:
6	3. استراتيجية إدارة المورد البشري:
7	4. الإنتاجية:
7	5. قياس الإنتاجية:
7	الإطار النظري والدراسة السابقة
8	الدراسات السابقة
9	مواد وطرق البحث "منهجية الدراسة" (Research Methodology)
10	ثانياً الإطار النظري
10	المبحث الأول المورد البشري و أثره في تحسين الإنتاجية.
10	المطلب الأول تعريف المورد البشري.
11	المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية في المنظمات.
14	المطلب الثالث: أهداف ودور إدارة الموارد البشرية.
15	المبحث الثاني الإنتاجية ماهيتها، قياسها، طرق تحسينها.
15	المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية وماهيتها.
16	المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية.
18	المطلب الثالث: الطرق المختلفة لقياس الإنتاجية.
21	المطلب الرابع: وسائل وطرق تحسين وزيادة الإنتاجية.
24	المبحث الثالث دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المنظمات.
26	تحليل البيانات
41	الخاتمة
41	الاستنتاجات (Conclusion)
42	قائمة المراجع
46	الملخص

مقدمة ومشكلة البحث (Introduction & problem)

في أوائل القرن العشرين، كان لفريدريك وينسلو تايلور (١٨٥٦-١٩١٥) تأثير كبير في ظهور ما يعرف بالموارد البشرية كنظام متميز حيث كان مهتمًا بتحسين الكفاءة الاقتصادية لوظائف التصنيع، لذلك حقق في مفهوم أطلق عليه اسم «الإدارة العلمية»، ويشير إلى هذا المفهوم أحيانًا باسم "Taylorism"، وعلى الرغم من أنه يبدو أن إدارة الموارد البشرية قد تم تطويرها في الولايات المتحدة خلال الخمسينيات من القرن الماضي، إلا أنها لم تصبح معترفًا بها على نطاق واسع حتى بداية الثمانينيات ولم تصبح شائعة في المملكة المتحدة حتى منتصف إلى أواخر الثمانينيات، حيث يعتبر القلق بشأن صحة وسلامة عمال التصنيع في الهند خلال عشرينيات القرن الماضي دافعًا للبلاد لتطوير إدارة الموارد البشرية.

لذلك تم اختياري لدراسة هذا الجانب والاستطلاع إلى كافة الدراسات السابقة المرتبطة بهذا الموضوع لأنه لا شك أن لعنصر المورد البشري أهمية بالغة وكبيرة في نجاح أي منظمة وتحقيقها لمعدلات مرضية ومتميزة من الإنتاجية، لذلك وفي الآونة الأخيرة تم الإدراك وبشكل أكبر لدور الأفراد أو الموارد البشرية داخل المنظمات المختلفة والذي يعد أكثر الأصول من حيث الأهمية والفاعلية في الأنشطة الإنتاجية، لذلك يشير العديد من الخبراء والمختصين في هذا الجانب إلى أن الاهتمام بالإنتاجية ودراسته بشكل فعال واستمرارية تحسينها تمثل دراسة جيدة لجودة الموارد البشرية التي تتمتع به منظمة دون الأخرى، والدليل على ذلك وجود فرق شاسع في المستويات الإنتاجية بين منظمين مختلفين رغم استخدامهما لنفس الآلات والمواد الخام وهكذا. (أحمد، ٢٠١٥)

وفي ظل كافة الصعوبات والتحديات التي تفرضها السمات الخاصة بالقرن الحادي والعشرين لما يمر به العصر الحالي من العديد من التحديات الاقتصادية والتطورات المختلفة والنتيجة عن وجود تحولات في مختلف المجالات السياسية منها والاقتصادية، مثل خصائص العولمة والتطورات الشاملة التي تؤدي للسعي اتجاه تنظيم الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة لكونها من أهم العناصر التي تدعم نشاط أي منظمة، وذلك لإعطاء الأولوية للجانب المادي على الموارد البشرية من قبل العديد من المنظمات، لاهتمامها الشديد بزيادة رأس المال وجانب الإنتاجية

وتأثيراتها بقوانين العرض والطلب مع مرور الزمن ، لذلك توسعت تلك المنظمات لتوسع حجم الأنشطة الخاصة بها ، ومن هذا الجانب جاء دور أداء المورد البشري داخل المنظمات والذي ينبع من أهمية العنصر البشري نفسه ، وهو السعي الدائم من أجل تحقيق كافة الأهداف الاستراتيجية داخل المؤسسة. (أعمر، ٢٠١٧)

حيث تعتبر كل من الموارد المالية والبشرية أحد المكونات الأساسية للمنظمة، بغض النظر عما إذا كانت المنظمة تركز على تقديم خدمة أو إنتاج سلعة. ومع ذلك، على الرغم من أهمية الموارد المالية للمنظمة، مثل رأس مالها وآلاتها وغيرها من المعدات، فإن الموارد البشرية للمنظمة تعتبر ذات أهمية أكبر من الموارد المالية والمادية للمنظمة، ويرجع ذلك إلى أن المنظمة التي تمتلك موارد بشرية ماهرة وفعالة هي منظمة قادرة على الاضطلاع بأنشطتها وفعالية المنظمة، على النحو الذي يقيّم به مدى قدرتها على استخدام جميع مواردها المتاحة. (بوقلوف، ٢٠١٧)

لذلك يجب أن تكون الإنتاجية داخل أي منظمة مدفوعة بشكل أساسي من قبل إدارة الموارد البشرية في جميع الأوقات، إذا لم يكن لدى المنظمة موارد بشرية موثوقة، فلا يهم مقدار المال الذي تمتلكها تلك المنظمة، أو مقدار المواد التي لديها، أو حتى عدد الآلات الخاصة بها ؛ لأنها دون المورد البشري لن تتمكن من إحراز تقدم كبير ، لذلك يجب أن تمهد إدارة الموارد البشرية الطريق لتحسين أداء الموظفين من خلال العمل كنموذج يحتذى به في عدد من القيم المهمة، بما في ذلك المصداقية والأمانة والفعالية والقيادة، حيث تعتمد الإنتاجية على تنمية المواقف الإيجابية وأخلاقيات العمل. (القادر، ٢٠١٨)

أهمية البحث (Importance)

تنظر تلك الدراسة نظرة ثاقبة حول أهمية المورد البشري ودوره الفعال في تحسين إنتاجية المنظمات، وذلك لأن الهدف الأساسي للموارد البشرية هو تعزيز أداء الموظفين، والذي بدوره يساعد كافة المنظمات ككل على العمل بشكل أكثر فعالية وتحقيق المزيد والمزيد حيث يشير مصطلح «خدمات الموارد البشرية» إلى أي شيء له علاقة بإدارة ونمو الموظفين العاملين في منظمة ما، كما أن الموارد البشرية مهمة للغاية لعمليات إنشاء وصيانة وتغيير ثقافة المنظمة، فالتنمية وإدارة الأداء

والتدريب والتطوير والتوظيف والاستقبال وتعزيز القيم الأساسية للشركة كلها جوانب مهمة للثقافة التي تقع في نطاق الموارد البشرية، حيث يمكن لأي منظمة مزدهرة تتبع نجاحها إلى قوتها العاملة المتفانية وذلك بمساعدة إدارة الموارد البشرية باعتباره أمر بالغ الأهمية، حيث أن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن مجموعة واسعة من المهام، بما في ذلك ضمان شعور الموظفين بالأمان والاحترام والدعم بالطريقة المناسبة.، ويكفل المستوى الملحوظ لإدارة الموارد البشرية المتاحة أن تعمل إدارة الموارد البشرية بكفاءة وأن تواصل تطورها بمرور الوقت.

وبداسة كل من الدراسات السابقة الخاصة بكل من (أبوطويقات، ٢٠١٨)، (مخلوف، ٢٠١٩)، (معزوز، ٢٠١٦)، (نعيمية، ٢٠١٩)، (الخليل، إدارة الموارد البشرية، ٢٠١٨)، (عادل، ٢٠١٥)، (البشير، ٢٠٢١)، (تيطراوي، ٢٠١٧)، (سعيد، ٢٠٢٠)، (رضوان، ٢٠٢٠)، (حسين، ٢٠٢٠)، (بارة، ٢٠٢٠) (كعبار، ٢٠٢٣)، (الحبيصة، ٢٠٢٣)، (منصور، ٢٠٢٢) تم التوصل إلى الأهمية الخاصة بالدراسة من حيث:

الأهمية العلمية :

تعد تلك الدراسة من أحدث الدراسات فيما يخص مجال الموارد البشري والتي تهدف إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين انتاجية المنظمة.

الأهمية التطبيقية :

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة التوصل إلى نتائج دور إدارة الموارد البشرية في تحسين انتاجية المنظمات داخل المملكة العربية السعودية.

وهذا دافع إجرائي لتلك الدراسة من أجل التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين انتاجية المنظمات

أهداف البحث (Aim and Objectives)

تهدف تلك الدراسة للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين انتاجية المنظمة من خلال الأهداف الرئيسية المختلفة لها والتي تتمثل في:

١. مناقشة كافة المفاهيم المرتبطة بالموارد البشري والإنتاجية.

٢. إبراز أهمية المورد البشري والدور الفعال التي تؤديه داخل المنظمات.
٣. تحديد الدور الخاص بإدارة الموارد البشرية عن طريق زيادة الكفاءة الخاصة بها داخل المنظمات وكيف تلعب دورا كبيرا في تحسين الإنتاجية.

تساؤلات البحث (Research Questions)

١. ما مفهوم المورد البشري والإنتاجية؟
٢. ما مدى تأثير الموارد البشرية على المنظمات؟
٣. ما مدى تأثير المورد البشري على زيادة وتحسين الإنتاجية بالمنظمة؟
٤. ما مدى استجابة الإنتاجية الخاصة بكافة منظمات المملكة للمورد البشري؟

مصطلحات البحث (search terms)

١. **المورد البشري:** هو التعبير عن الثروة الأساسية داخل أي منظمة فهي تمثل العنصر الإنتاجي الأساسي والمهم لتغطيته أهمية كبيرة على ما عداه من العناصر الإنتاجية فالموارد البشرية هي كافة الأفراد العاملة بالمؤسسات من مختلف الجنسيات مهما اختلفت الأعمال التي يقومون بها من ذوي المهارات والقدرات الخاصة التي تناسب أنواع كبيرة من العمال. (معزوز، ٢٠١٦)
٢. **إدارة المورد البشري:** هي عمليات اختيار واستخدام وتطوير الموارد البشرية العاملة داخل المنظمات أي أنها الاستخدام الأمثل للقوى العاملة داخل المنظمات بجانب الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وغيرها من أجل تطوير المنظمات. (البشير، ٢٠٢١)
٣. **استراتيجية إدارة المورد البشري:** هي تلك الإطار العام الخاص بكافة القرارات الاستراتيجية التي تتعلق بجميع الموظفين داخل المنظمة وعلى كافة المستويات التنظيمية لها، وذلك من أجل تحقيق مستوى خاص من الأداء المثيل والعمل على تحقيق ميزة تنافسية يتم الحفاظ عليها من خلال تلك الاستراتيجية. (cascio, 2018)

٤. الإنتاجية: هي نسبة كافة المدخلات بجانب المخرجات المختلفة والتي تشمل ساعات العمل والتكاليف الخاصة بإنتاجيتها وتكاليف الآلات والمعدات وهكذا وكل هذا يمثل المدخلات، أما بالنسبة للمخرجات فهي تشمل المبيعات والدخل والحصة السوقية. (بسطويسي، ٢٠١٧)

٥. قياس الإنتاجية: وهو ذلك الجزء الطبيعي الخاص من عمليات التحليل المختلفة، المراقبة، التقييم، والعمليات الخاصة بالإدارة، فالإداريين هم من يجب أن يقيسوا الإنتاجية من أجل تحسينها وتحقيق درجة كبيرة من الأهداف الأساسية للمنشأة. (سعيد، ٢٠٢٠)

الإطار النظري والدراسة السابقة

يحتوي الإطار النظري للبحث على ثلاثة مباحث رئيسية تتعلق أحدهما بكل ما يخص إدارة الموارد البشرية عن طريق المفاهيم المختلفة للمورد البشري وإدارة المورد البشري، أما بالنسبة لما يخص المبحث الآخر فهو يناقش كل ما يتعلق بالإنتاجية ماهيتها، تعريفها، طرق قياسها، وأساليب تحسينها، وفي المبحث الأخير لهذا البحث تناول العلاقة بين الموارد البشرية والإنتاجية وكيف تلعب دورا مهما في تحسين الإنتاجية الخاصة بالمنظمات المختلفة، لذلك يشمل الإطار النظري للبحث على:

المبحث الأول المورد البشري وأثره في تحسين الإنتاجية.

- المطلب الأول تعريف المورد البشري.
- المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية في المنظمات.
- المطلب الثالث: أهداف ودور إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني الإنتاجية ماهيتها، قياسها، طرق تحسينها.

- المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية وماهيتها.
- المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية.

— المطلب الثالث: الطرق المختلفة لقياس الإنتاجية.

— المطلب الرابع: وسائل وطرق تحسين وزيادة الإنتاجية.

المبحث الثالث دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية

المنظمات.

الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات السابقة هذا الجانب الموضوعي عن طريق التحليل من قبل

أحد العناصر الخاصة به منها:

— "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية" - (سامر،

٢٠١٩)، والتي هدفت إلى معرفة الدور الخاص بإدارة الموارد البشرية في العمل على تحسين

الكفاءة الإنتاجية الخاصة بالمنظمات المختلفة، وتوصلت إلى العديد من النتائج التي تتمثل

في أن الإنتاجية تستخدم للتعبير عن عدة اتجاهات مختلفة حيث تمثل مؤشرا من أجل

تقييم الأداء العام للمنظمة.

— "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات

الاتصالات الليبية- (أبوجليدة، ٢٠١٨)، والتي هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق كافة

الاستراتيجيات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في شركة الاتصالات الليبية

، بالإضافة للتعرف على المستوى الخاص بأداء العاملين في الشركات الخاصة بالاتصالات

الليبية والعمل على تحليل أثر الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية على الأداء

الخاص بالعاملين داخل الشركة، كما توصلت للعديد من النتائج المختلفة والتي تتمثل في

حصول الاستراتيجية الخاصة بالاستقطاب والتعيين على الدرجة الرابعة من حيث أهميتها

الخاصة في إدارة الموارد البشرية.

— "تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد

البشرية" - (رجم، ٢٠١٧)، والتي هدف إلى العمل على تقييم الدور الفعال لنظام المورد

البشري من أجل فعالية الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية التي تتمثل في التوظيف، التدريب، التعويضات وهكذا ، ومن ثم توصلت الدراسة إلى الاتفاق على أن المؤسسات العمومية لم تصل إلى الاستغلال لنظام المورد البشري بعد ، لذلك انعكس على الأداء الخاص بإدارة الموارد البشرية والتي ركزت على التسيير قصير الأجل.

— "آثار تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي" -

(العساف، ٢٠١٦) ، هدفت تلك الدراسة إلى التوصل لتحديد أثر الموارد البشرية على زيادة إنتاجية الأداء الوظيفي الخاص بالمنظمات المختلفة، وذلك باعتماده على منهجية دراسة الحالات والعمل على استخدام الاستبيان لجمع كافة البيانات الخاصة بقياس وجهات النظر المختلفة، ومن ثم توصلت تلك الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في مطار عمان.

Strategic Human Resource Management and Performance: The —

Case of Tunisia (Souai, 2014)-Contingency Approach ، وهدفت تلك الدراسة إلى قياس درجة تأثير إدارة الموارد البشرية على العلاقة بين الاستراتيجية الخاصة بأعمال الشركة والأداء الفعلي لها ، كما تضمنت ستة متغيرات مختلفة كالاختيار ، التعيين ، التطوير ، الحوافز ، مشاركة القرارات ، مشاركة المعلومات ، تقييم الأداء) ، ومن ثم توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال يعتمد بشكل كبير على تلك التي تعتمد على أعمال الشركة ، أي توصل إلى أن أي استراتيجية تخص أعمال الشركة يصبح لها دورا أساسيا في العلاقة بين الممارسات المختلفة بإدارة الموارد البشرية.

مواد وطرق البحث "منهجية الدراسة" (Research Methodology)

تم الاعتماد في ذلك البحث على المنهج الوصفي الذي اهتم بتحديد الوضع الراهن من أجل وصف ومعرفة كافة الأسباب التي تساهم في تحقيق تلك الظاهرة وتحديد كافة العلاقات بين العناصر المختلفة بها، لذلك فإن البحث تضمن مستويين رئيسيين المنهج النظري وهو كل العناصر التي تطرق إليها البحث، أما المنهج

العلمي لها هي معرفة أثر ودور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المنظمة، وقد تم الاستعانة بمصدين أساسيين للمعلومات:

- ١- المصادر الثانوية: وقد شملت الكتب والمراجع العربية التي تناولت الموارد البشرية ودورها في زيادة إنتاجية المنظمات إلى جانب الدوريات والمجلات والأبحاث والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة.
- ٢- المصادر الأولية: وقد شملت معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة.

ثانيا الإطّار النظري

المبحث الأول المورد البشري وأثره في تحسين الإنتاجية.

على الرغم من كثرة التعريفات والمفاهيم الخاصة بالموارد البشرية في الجانب الخاص بالصياغة، إلا أنه تم تحديدها في المضمون والتي جاءت تلك التعريفات مزامنة وملائمة لتطوير الفكر الذي يتعلق بكافة النواحي البشرية في المؤسسات المختلفة، فيمكن تعريف المورد البشري بكونه ناتج الفعاليات الإدارية المفضية إلى الاستقدام والتنمية والتكوين والدافعية والصيانة الخاصة بالمورد البشري.

المطلب الأول تعريف المورد البشري.

فقد أقر بول بأن المورد البشري ما هي إلا عملية مرتبطة باستقطاب الفرد والعمل على تطويرهم والمحافظة بشكل مستمر عليهم داخل إطار خاص بتحقيق أهدافهم، أما بريسكو فوجد أنها وظيفة إدارية رئيسية داخل المنظمة، يصبح أمرها كسائر الوظائف التنفيذية الأخرى مثل الوظائف الخاصة بالإنتاج والتسويق. (أبوجليدة، ٢٠١٨)

أما في وجهة نظر فليبو، فوجد أن المورد البشري هو جانب التخطيط والتنظيم بجانب عنصر المراقبة والاستقطاب والعمل على تنمية وتطوير ومكافأة والعمل على صيانة الموارد البشرية من أجل تحقيق كافة أغراض المنظمة. (أبوطويقات، ٢٠١٨)

لذلك يمكننا استنتاج تعريف المورد البشري على أساس أنها تلك الإدارة التي تبحث عن العديد من الأفراد بجانب التخطيط الجيد الخاص بالمتطلبات البشرية، ومن ثم تقوم

بالاستقطاب والعمل على الاختيار الدقيق وتعيينه ومن ثم تنمية المهارات الخاصة به عن طريق وضع هيكل أو نظام معين للأجور. (مخلوف، ٢٠١٩)

ويمكن القول أيضا بأن المورد البشري هي تلك الوظيفة التي تختص بتوفير المورد اللازم والتي تشمل العديد من الاحتياجات الخاصة بالقوى العاملة واستمرارية البحث عنها بجانب تشغيلها والاستغناء عنها، فهي تلك الإدارة الخاصة بفن جذب الموظفين والعمل على اختيارهم بطريقة دقيقة وفعالة ثم تدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم الخاصة، وتوفير الجو والظروف الملائمة من حيث الكيف بجانب الكم وذلك من أجل استخراج أفضل ما تمتلك من طاقات والعمل على تشجيعهم على بذل أكبر كم من الجهد والعطاء. (معزوز، ٢٠١٦)

أما في نظر (تيطراوي، ٢٠١٧) فإن أصحاب النظرة التقليدية، فهم وجدوا أن إدارة المورد البشري ما هو إلا نشاط روتيني يحتوي على كافة النواحي التنفيذية، مثل حفظ المستندات والسجلات الخاصة بالعاملين، والعمل على متابعة الجوانب التي تتعلق بضبط الأوقات الخاصة بحضورهم وانصرافهم، ومتابعة سير انجازاتهم، والذي أدى انعكاس ذلك الدور على كل ما يقوم به إدارة المورد البشري بجانب الوضع التنظيمي للجهاز المسؤول عن أداء الوظيفة الخاص بالهيكل التنظيمي، على عكس أصحاب النظرية الحديثة الذين يرون أنها من أحد أهم الوظائف الرئيسية في المنظمة ككل وتمتلك أهمية بقدر أهمية الوظائف الأخرى الخاصة بالتسويق والإنتاج والتمويل وغيرها من الوظائف الرئيسية.

المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية في المنظمات.

أهمية المورد البشري لا يقل أي أهمية عن أي مجال آخر وهذا أمر لا نقاش فيه نتيجة وضوح كافة النتائج التي نشأت عنها، ففي الماضي، كانت الموارد البشرية مهتمة في الغالب بالتوظيف والفصل ومراجعة الأجور السنوية القديمة. لكن تمت إعادة التفكير في الموارد البشرية بطريقة إيجابية مؤخرًا، ولديها الآن نطاق أوسع بكثير، حيث تعد الموارد البشرية جزءًا كبيرًا من خلق جو عمل جيد وجعل الموظفين أكثر انخراطًا وإنتاجية. كما أن دور الموارد البشرية مسؤول عن صحة الموظفين ونموهم الشخصي. (منصور، ٢٠٢٢)

في الأغلب تمتلك كل مؤسسة ومجموعة في العالم قسم للموارد البشرية ، الذي يكون مسؤولاً عن أهم الموارد وأكثرها فائدة ، فبدون إدارة جيدة للموارد البشرية، لن تتمكن المؤسسة من التعامل مع موظفيها وقوة العمل بشكل جيد، لذلك تكمن أهمية المورد البشري بشكل عام في كل الأمور المتعلقة بالموظف من بداية اختيارهم، والتي تعتبر من أولى وأهم الخطوات في ذلك المجال، لأنه ليس من اليسير اختيار موظف ذو مؤهل مناسب من أجل القيام بالأعمال المحددة، والعمل على وضعهم في المكان المناسب له ، كما تمتلك العديد من الأهمية الأخرى والتي تتمثل في (أحمد، ٢٠١٥) :

التوظيف: يمكن أن يساعد الحصول على موظفين جدد المؤسسة على البقاء في العمل لفترة طويلة، حيث يعرف موظفو الموارد البشرية بالضبط الوظائف المفتوحة وما الذي يجب القيام به للملئها. يستغرق الأمر وقتاً طويلاً للعثور على موظفين جدد، كما يتعلق الأمر بنشر الخبر حول فرص العمل الجديدة، والعثور على مرشحين محتملين، وفحص المتقدمين، وإجراء مقابلات أولية، والعمل مع المديرين الذين يتخذون القرار النهائي. (كعبار، ٢٠٢٣)

إقامة علاقات مع العمال: في مكان العمل النقابي، الأمر متروك لقسم الموارد البشرية لمواكبة العلاقات مع الموظفين. كما يركز على جعل الروابط بين العمال أقوى. لذا، فإن قسم الموارد البشرية قادر على حل جميع أنواع المشاكل التي تظهر داخل الشركة.

التأكد من سلامة الموظفين: من المهم جداً لجميع المؤسسات إيلاء اهتمام وثيق للسلامة في مكان العمل، حيث يقوم قسم الموارد البشرية بما يحتاج إلى القيام به للتأكد من أن الموظفين آمنون في العمل. كما أنها مسؤولة عن إخبار كبار المسؤولين عن أي إصابات تحدث داخل المؤسسة. (سامر، ٢٠١٩)

تقديم الاستحقاقات والتعويضات للموظفين: حيث يتقاضى العمال أجوراً ويمنحهم استحقاقات من أخصائي في إدارة الموارد البشرية. هذا الشخص مسؤول أيضاً عن الأجور والمزايا التي يجب منحها للعمال، كما ينظر هذا الشخص أيضاً في كيفية دفع المؤسسات الأخرى لموظفيها.

التدريب والتطوير: يجب أن تتأكد المؤسسة من حصول جميع موظفيها على التدريب المناسب حيث أن قسم الموارد البشرية مسؤول عن التأكد من حصول جميع الموظفين على التدريب والتطوير المناسبين، كما تقدم معظم أقسام الموارد البشرية في جميع أنحاء العالم تدريباً توجيهياً مكثفًا بالإضافة إلى تدريب الموظفين لتحسين مهاراتهم والنمو كقادة الذي سيساعدهم على الاندماج في ثقافة المنظمة والقيام بأفضل عملهم لمساعدتها على النمو. (حسين، ٢٠٢٠)

لذلك وجد (رضوان، ٢٠٢٠) أن للأهمية الكبيرة التي تمتلكها عنصر المورد البشري يمكن تلخيص الأهمية الخاصة بها بشكل موجز وواضح كالتالي:

- تهتم بالجانب الأساسي داخل المؤسسة ألا وهم الأفراد.
- لا توجد مؤسسة خالية من عنصر المورد البشري.
- تعمل على دراسة المشاكل الخاصة بالفرد والعمل على معالجتها بجانب الاختيار الأمثل من الافراد لشغل الوظائف المتاحة داخل المؤسسة.
- الاستمرارية في تزويد الإدارات الخاصة بالإنتاج والشؤون المالية من أجل سد احتياجاتهم من التجهيز والتخصصات التي تلائم وتتماشى مع الطبائع أو الخصائص الخاصة بالأعمال بكل إدارة.
- العمل على توفير آليات من أجل الإجابة على كافة التساؤلات الخاصة بالأفراد المتأثرين بالتغيير والعمل على تحديد التغيرات المحتملة مع محاولة إيجاد حلول للصراعات والضغطات التي يواجهها الفرد في ظل التغيير.
- كما نجد أن هناك أهمية على المستوى القومي أيضاً وليس على مستوى المنظمة بشكل خاص فقط حيث أن المورد البشري هو ركيزة الاستقلال والنفوذ الاقتصادي، كما تمثل أداة تنافسية عالمية.

المطلب الثالث: أهداف ودور إدارة الموارد البشرية.

هناك العديد من الأهداف الخاصة في نظر (سمية، ٢٠١٣) التي يتوجب على عنصر المورد

البشري تحقيقها والتي تتمثل في:

- تأدية المهام الخاصة بها وكافة الأنشطة التي أعطت صلاحية مباشرة من أجل تنفيذها بفاعلية.
- المساهمة في خلق وتكوين حلول مناسبة لجميع المشاكل العمالية.
- اتباع المقياس ومختلف الأساليب الأخلاقية في العمل وأيضاً في مختلف العلاقات الاجتماعية والذي يؤثر بشكل إيجابي على سمعة المؤسسة بين سائر المؤسسات الأخرى.
- العمل على وضع العديد من السياسات واللوائح العادلة والتي عن طريقها يتم التحكم في العلاقة بين الموظفين والمؤسسة.
- نصح مديري الإدارات من أجل اتباع النظم الخاصة بالسلامة المطلوبة لحماية جميع العاملين وما يخصهم من ممتلكات.
- مشاركة الإدارة العليا من أجل ضمان توفير موظفين بكفاءة عالية داخل المؤسسة وذلك من الجانب الاقتصادي والعلمي، بالإضافة إلى ضمان جانب الفهم للموظفين من أجل تنفيذ مهامهم المختلفة تجاه المنظمة.
- أما في منظور (الخليل، إدارة الموارد البشرية، ٢٠١٨) تتمثل الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية في:

- توفير جو ملائم لتهيئة ظروف جيدة للعمل.
- تطوير وتنمية العلاقات الطيبة في العمل بين الأفراد.
- الاجتهاد في حل كافة المشكلات الخاصة بالموظفين في المؤسسة.
- العمل على صيانة القوى العاملة والحث على تطويرها وتنميتها بشكل فعال.
- الاهتمام بالابتكارات الخاصة بالموظفين وعدم وضعها في مسودة بل الحث على تطبيق ما هو مناسب منها.

- توفير عنصر الحوافز الخاص بالقوى العاملة من أجل تقديم أكبر قدر من الجهود والتي تسعى لتحقيق الأهداف المرجوة.

-حث الموظفين وارشادهم على تحقيق درجة كبيرة من الرضا الوظيفي وتوعيتهم بمدى أهميتهم وأهمية دورهم داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها والوصول إلى مرادها وتشجيعهم لبذل أكبر جهود لديهم.

المبحث الثاني الإنتاجية ماهيتها، قياسها، طرق تحسينها.

ترتبط أهمية الإنتاجية وتقييمها بأهمية النمو الاقتصادي لكونه من المحاور الرئيسية من محاور السياسات الاقتصادية، حيث يعد العنصر المرتبط بالإنتاجية بجوانبها المختلفة الجزئية منها والكلية إلى أهم المصادر الخاصة بالنمو الاقتصادي في العالم أجمع وذلك خلال الحقب الثلاثة الماضية، كما تكتسب الدول العربية الإنتاجية أهمية كبيرة بشكل خاص نتيجة ما يمثله الارتقاء من أهم التحديات التي تواجه خط سير التنمية الاقتصادية على المستويات الاقتصادية الكلية منها والجزئية في المنطقة العربية ، لذلك فإن المفهوم الخاص بالإنتاجية يتعلق بمدى فاعلية استخدام المدخلات بجانب التكنولوجيا المرتبطة بالعلاقة الإنتاجية. (أعمر، ٢٠١٧)

المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية وماهيتها.

تعرف الإنتاجية بأنها كمية ما يتم انتاجه من قبل الوحدة الواحدة الخاصة بعوامل الإنتاج ، ويمكن من خلالها التمييز بين نوعي الإنتاج الجزئي منها والكلية ، فالإنتاجية الجزئية هي تلك التي ترتبط بكمية ما تنتجه أحد العوامل المرتبطة بالإنتاج مثل العمل ورأس المال ، أما فيما يخص الإنتاجية الكلية فهي تلك التي ترتبط بمقدار ما تنتجه جملة العوامل الخاصة بالإنتاج ، لذلك فإن العديد من الاقتصاديون يفضلون المؤشرات الناتجة عن الإنتاج الكلي أكثر من الناتجة عن الإنتاجية الجزئية ، نتيجة تأثرها باختلاف في الكثافة المرتبطة باستخدام عناصر الإنتاج. (بوقلوف، ٢٠١٧)

وفي نظر (بسطويسي، ٢٠١٧) يمكن تعريف الإنتاجية على أنها مقدار الإنتاج العلمي مقارنة بنوعيته، فهي عدد كافة الأعمال ودرجة مشاركتها في التطوير والنمو المعرفي، وتقدم العلم

والعمل على إصلاح المجتمعات، كما يمكن تعريفها بأنها مقدار الإنتاج الأكاديمي دون الاهتمام بنوعيته، وذلك لاعتمادها على أعداد العمل الخاص بها، كما يمكن تعريفها من جانب الاستخدام الخاص بالموارد مثل المواد والعمالة، والتي تعبر عنها بنسبة المخرجات إلى المدخلات.

ويمكن تعريف إنتاجية العمل أيضا بأنها كل من الإنتاج وكل ما يبذل من جهد إنساني في إنتاجه، مثل العناصر الاقتصادية، على عكس المؤشرات التي تخص إنتاجية العمل، فهي تمكننا من أخذ أكثر من صورة وفقا لطرق القياس المختلفة، الكمي منها الخاص بالإنتاج والعمل، فالإنتاج يمكن أن تصبح على هيئة وحدات نقدية أو وحدات طبيعية، أما العمل فيمكن أن تصبح في صورة عدد من الموظفين أو العمال أو ساعات العمل أو الأجور الخاصة بهم. (القادر، ٢٠١٨)

ويمكننا في النهاية وبعد التطلع إلى عدد من التعريفات الخاصة بالإنتاجية، التطلع إلى أسباب اختلاف وجهات النظر حول ماهية الإنتاجية، لأنه مهما كان من الأمر اختلاف أو اتفاق يقوم على شأن مفهوم الإنتاجية، فإننا يمكننا حصره فيما يخص عدم الاتفاق اتجاه العناصر الاقتصادية والتي تكون المفهوم الخاص بالإنتاجية، أي عدم الاتفاق اتجاه المحتوى الاقتصادي للإنتاجية، والذي ينتج عنه عدم اتفاق في التعبيرات الكمية، حتى في تلك الحالات التي توجد بها اتفاق في المحتوى الاقتصادي نفسه، يمكن أن يكون هناك عدم اتفاق في طريقة القياس، والنقطة الثانية هي عدم التوافق فيما يخص أسلوب التعبيرات الكمية الخاصة بتلك العناصر. (أحمد، ٢٠١٥)

المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية.

تستفيد أي مؤسسة من زيادة الإنتاجية بسبب تأثيره الإيجابي على الروح المعنوية وترسيخ روح النجاح بين الموظفين، فعندما يكون العمل مزدهراً، فإنه قادر على مكافأة عماله بأجور أعلى وجوائز ومزايا صحية وامتيازات أخرى، لذلك فإن أهمية الإنتاجية تكمن في مدى ترابطها بالكفاءة الاقتصادية، حيث نجد أنه كلما زادت الكفاءة الاقتصادية، كلما زادت الإنتاجية، كلما زادت نسبة الموارد المستغلة والتي ستصبح ذات أهمية كبيرة اقتصاديا نتيجة تعبئة كافة المساحات الخاصة بطاقة العمل والضرورية من أجل الإنتاج المستمر دون أي هدر.

بجانب أن الوظيفة الأساسية داخل أي مؤسسة هي العمل على تحقيق أهدافها المنشودة، والتي تختلف تلك الأهداف وفقا لطبيعة النشاطات والإمكانيات الخاصة بكل منظمة، فإن المبدأ الأساسي والهدف الرئيسي التي تسعى إليها كافة المنظمات، هو تحقيق قدر عالي من الإنتاجية بأعلى درجة من الكفاءة، لذلك تستمد الإنتاجية أهميتها من كونها من أحد المؤشرات الرئيسية والتي يتم التعرف عليها من خلالها على درجة حسن استخدام كافة الموارد المتاحة وبكفاءة عالية ، بجانب أنها تعكس درجة كفاءة الإدارة العليا فيما يخص التنسيق وكيفية الاختيار فيما بين البدائل وصحة التوجيه.

لذلك فإن أهمية الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية تعد من الأهداف الرئيسية الخاصة بالإدارة في التغيرات الحديثة، فيمكن توضيح أهمية الإنتاجية في النقاط التالية:

—تزيد الانتاجية من الدخل ، وتساهم في الحد من التكاليف الخاصة بالإنتاج مع زيادة العائدات الاستثمارية التي يتحول البعض منها إلى دخل خاص بأصحاب المشاريع والمستثمرين ، والبعض الآخر يتحول إلى أجور أعلى.

—تساهم الانتاجية على تشكيل المحدد الأساسي لنمو الدخل، حيث تعمل على زيادة المكاسب الخاصة بالدخل الحقيقي في الاقتصاد والذي يتم توزيعه عن طريق زيادة الأجور

—تساعد زيادة الانتاجية المنظمات على إنجاز العديد من الاستثمارات الجديدة والتي تعمل على نقل عمليات الابتكار والتنويع والتوسع إلى الأسواق الجديدة والضرورية من أجل تحقيق النمو بشكل مستمر.

—تعتبر الانتاجية واحدة ضمن أحد أهم المحددات الرئيسية من أجل عملية النمو الاقتصادي من خلال زيادة مستويات الرفاه والمعيشة للسكان.

—تعمل الانتاجية على زيادة الميزة التنافسية من خلال تحديد الفجوة بين كل مؤسسة وغيرها والعمل على تقييم التميز الموجود داخل كل منها مع تحديد أفضل الممارسات.

المطلب الثالث: الطرق المختلفة لقياس الإنتاجية.

بعد أن أصبحت الانتاجية من أكثر المواضيع حيوية في كافة الدول وخاصة الدول الصناعية المتقدمة بجانب الدول النامية ، والتي تحقق قدر كبير من تشغيل اليد العاملة ، نجد أن هناك هدفا مرجوا من أجل زيادة إنتاجية العمل بهدف الحد من عمليات التضخم ، والسعي إلى خفض التكاليف الخاصة بالإنتاج ، والعمل على زيادة القدرة التنافسية للصادرات ، ولأن موضوع الانتاجية يهم وبشكل كبير نقابات العمال ، فإنها أدت إلى زيادة أهمية قياس الانتاجية ، لكونها من أهم الأدوات الرقابية الفعالة ، سواء أكانت ضمن رقابة داخلية ضمن المؤسسة ذاتها ، أو حتى خارجية يتم ممارستها عن طريق السلطات المركزية المختصة، لذلك ونتيجة لذلك أصبح من الضروري تجميع عدد من البيانات الدقيقة الخاصة بمستويات كفاءة الأداء الخاص بأوجه الأنشطة الاقتصادية للعديد من الوحدات الانتاجية ، حتى يتم اتخاذ القرارات الاقتصادية التي تعمل على تكوين وخلق خطط تفصيلية. (الصون، ٢٠٢١)

تكمّن أيضا أهمية عمليات قياس الانتاجية إلى الكشف عن مستوى أداء عنصر العمل بجانب القوى العاملة ، لذلك فإن مقياس الإنتاجية من المقاييس المهمة في تقييم الأداء الخاص بالمؤسسات والتي تساهم في معرفة درجة تحقيق الوحدات الاقتصادية الخاصة بالأهداف الموضوعية التي تقدم لها ، كما تفسر العديد من الانحرافات المرتبطة بالنتائج الفعلية عن كل ما هو مخطط لها ، ونتيجة وجود العديد من الطرق والأساليب التي يمكن اللجوء إليها في قياس الإنتاجية الخاصة بالعمل ، فإنه وقبل اجراء عملية القياس الخاصة بالإنتاجية وكفاءة الانتاج يجب أولا إجراء بعض الخوات التي لا غنى عنها والتي تتمثل في (أعمر، ٢٠١٧):

- تحديد الهدف من عملية القياس.
- معرفة حدود ونطاق الدراسة.
- وضوح الفترة الزمنية محل البحث.
- تحديد كافة البيانات المطلوبة.

ومن هنا استنتج العديد من الباحثين طرقاً مختلفة يتم التطرق إليها من أجل قياس الإنتاج، والتي تختلف كل طريقة عن الأخرى في الأسلوب المتبع من أجل معالجة المشكلات التي تواجهها، ويمكن تحديد تلك الطرق من خلال تقسيمها إلى أربعة مجموعات مختلفة كالتالي (سامر، ٢٠١٩):

– الطريقة الطبيعية: وهي تلك الطريقة التي يعبر بها الانتاج من خلال وحدات قياس طبيعية مثل الطن، المتر، اللتر أو القطعة، كما تتصف تلك الطريقة بالبساطة والوضوح.

– الطريقة الطبيعية- المعدلة: لا تستخدم تلك الطريقة إلا في أضيق الحدود وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك بعض التطورات المتبعة في استخدام تلك الطريقة والتي تعتمد على تحويل المنتجات المختلفة لمنتج قياسي واحد من خلال ما يسمى بمعاملات التكافؤ.

– الطرق النقدية: ونتيجة وجود الكثير من الأنواع المختلفة من المنتجات، لا يمكن استخدام الوحدات الطبيعية في قياس الإنتاج، ليس فقط لهذا السبب، وإنما أيضاً نتيجة تغيير الجودة الخاصة بالمنتجات، لذلك تم اقتراح استخدام طرق نقدية بديلة مثل الأسعار الثابتة والطريقة الخاصة بالقيمة المضافة.

– طريقة العمل: وما يميز تلك الطريقة عن سابقتها في أنها تعمل على قياس الإنتاج عن طريق وحدات العمل بديلاً عن الوحدات النقدية أو الطبيعية والتي يتم التعبير عنها من خلال الأزمنة الفعلية أو القياسية الضرورية لخلق وتكوين المنتج.

لذلك ومن هنا نستنتج ضرورة قياس الإنتاجية والتي تتم على ثلاث مراحل مرتبة بشكل منطقي في تحديد الكفاءة الانتاجية الفعلية ومن ثم مقارنتها بالذاتية من أجل التعرف على الانحرافات والعمل على تصحيحها طبق إجراءات معمول بها، مما يؤدي إلى تعديل بعض المستويات القياسية التي تصبح أكبر من قدرات الأفراد، ويمكن تلخيص تلك المراحل الثلاث كالتالي (أعمر، ٢٠١٧):

١. المرحلة الأولى للقياس من أجل وضع معايير خاصة بقياس الأداء: والتي تهدف إلى تأكيد الإدارة من ضرورة الاستخدام الأمثل للمجهود المبذول من قبل الأفراد داخل العملية الإنتاجية وليس مجهوداً ضائعاً ، لذلك تقوم تلك المرحلة بدراسة دقيقة تشمل كافة العناصر الخاصة بالعمل في الظروف الواقعية للمنظمات والمهارات الفردية الخاصة بأفراد المنظمة ، وتشمل تلك المرحلة دراسة العديد من العناصر مثل دراسة الزمن من أجل وضع أنماط زمنية معينة حتى تستخدم كزمن معياري للأداء ، بجانب دراسة الحركة والتي تساهم في تخفيض مجهود العامل المطلوب أدائه ، ويتم ذلك عن طريق تحديد العديد من الحركات الرئيسية من أجل أداء عمل أو يتم الاستغناء عن كافة الحركات غير الضرورية.

٢. الأساليب الخاصة بقياس الكفاءة الإنتاجية: وتختلف حسب ما يناسب مع الظروف الخاصة بالعمل داخل المؤسسات لذلك يمكن تلخيص أكثر الطرق والأساليب الفعالة والأكثر تداولاً داخل المنظمات كالتالي:

قياس الكفاءة الإنتاجية في الساعة: ويتم ذلك عن طريق قسمة الكمية الخاصة بالإنتاج في مدة زمنية معينة على عدد الساعات الخاصة بالعمل في نفس المدة، كالتالي:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية للعمل} = \frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{إجمالي عدد ساعات العمل}}$$

القيمة المرتبطة بناتج العمل خلال وحدة زمنية مع تثبيت الأسعار: وذلك يتم من خلال قياس مجموع القيم المرتبطة بالمنتجات خلال فترة زمنية معينة ومن ثم يتم قسمتها على إجمالي ساعات العمل كالتالي:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية للعمل} = \frac{\text{مجموع قيم المنتجات}}{\text{مجموع ساعات العمل}}$$

طريقة القيمة المضافة عن طريق العامل في الساعة: عن طريق طرح قيمة المبيعات من قيمة المستلزمات خلال فترة معينة من الزمن والتي تم استخدامها في عملية الإنتاج، ويمكن توضيحها كالتالي:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية للعمل} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد ساعات العمل أو عدد العمال}}$$

٣. الوسائل الخاصة بقياس الكفاءة الإنتاجية للعامل: وتتم هذه المرحلة من أجل سهولة إدارة المؤسسات للقيام بتحديد صريح ودقيق يخص مستوى الكفاءة الإنتاجية للعامل ، ويتم ذلك من خلال استخدام العديد من الوسائل والطرق الخاصة والتي تنقسم إلى وسائل مباشرة والتي تهدف إلى توفير نتائج الجهود الخاصة بالأفراد من خلال مقارنة ما يتم القيام به من أعمال باستخدام كافة المعايير المطلوبة في تلك الأعمال ، كما أن تلك الوسائل المباشرة تقوم على أساس قياس الوقت التي يتم استغراقه في إتمام ، تكلفة العمل والوقت الضائع وهكذا ، أما فيما يخص الوسائل غير المباشرة فهي تلك التي تهتم بقياس وتحديد الأرقام بشكل إجمالي ولا ترتبط بالتفاصيل الخاصة بمكونات تلك الأرقام ، بجانب اهتمامها بالجوانب البشرية مثل الغيابات ، التأخر عن العمل ، الروح المعنوية ، وهكذا.

المطلب الرابع: وسائل وطرق تحسين وزيادة الإنتاجية.

كون الإنتاجية من الجوانب والأمور المهمة التي لا يمكن إهمالها ويجب تسليط الضوء عليها لما لها من أهمية وأهداف كبيرة كما ذكر من قبل، إلا أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على إنتاجية أي مؤسسة، لذلك يجب اتباع العديد من الوسائل والطرق المختلفة من أجل تحسين وزيادة الإنتاجية الخاصة بالمؤسسة، ومن تلك العوامل التي يمكن أن تؤثر على إنتاجية المؤسسات (بوقلوف، ٢٠١٧):

- الطبيعة والسلوك البشري والتي تعد من أكثر محددات الإنتاجية تأثيراً
- التكنولوجيا: للعوامل التكنولوجية تأثير كبير على الإنتاجية.
- لكفاءة المديرين وسلوكهم أثر كبير على الإنتاجية. بسبب الإدارة غير الفعالة وغير المبالية، فإن إنتاجية العديد من المنظمات منخفضة على الرغم من وجود التكنولوجيا الحديثة والقوى العاملة الماهرة. يمكن للأشخاص العاديين تحقيق نتائج غير عادية عندما يديرها مسؤولون أكفاء ومتفانون.

– العمل العادي: العوامل الطبيعية مثل الظروف الفيزيائية والجيولوجية والجغرافية والمناخية لها تأثير كبير على الإنتاجية، لا سيما في الصناعات الاستخراجية. على سبيل المثال، تميل إنتاجية العمل في المناخات الشديدة (شديدة البرودة أو شديدة الحرارة) إلى الانخفاض نسبيًا، وتؤثر الموارد الطبيعية مثل المياه والوقود والمعادن على الإنتاجية.

– كما يوضح علم الاجتماع أن العادات الاجتماعية والتقاليد والمؤسسات تؤثر على المواقف تجاه التوظيف والعمل. وفي بعض البلدان، أعاق التمييز على أساس الطبقة والدين وما إلى ذلك تطور الصناعة الحديثة.

– السياسة: القانون والنظام، والاستقرار الحكومي، والوئام بين الدول، وما إلى ذلك، أمور حاسمة لزيادة الإنتاجية الصناعية؛ تؤثر السياسات الضريبية الحكومية على دوافع العمل، وتكوين رأس المال، وتحديث المصانع وتوسيعها، وما إلى ذلك. يتأثر حجم المصانع وقدراتها بالسياسة الصناعية.

– ويشكل اقتصاد البلد، بما في ذلك حجم السوق، والتسهيلات المصرفية والائتمانية، وأنظمة النقل والاتصالات، وما إلى ذلك، محددات حاسمة للإنتاجية، حيث أن الإنتاجية مصطلح اقتصادي يشير إلى نسبة الناتج إلى المدخلات المطلوبة للناتج. الإنتاجية هي نتيجة لعدد من العوامل المترابطة، ومن المرجح أن يكون لجميع العوامل المتعلقة بمكونات المدخلات والمخرجات في عملية الإنتاج تأثير على الإنتاجية.

لذلك يجب اتباع العديد من الطرق والوسائل المختلفة من أجل تحسين وزيادة

الإنتاجية داخل المنظمات والتي يمكن تحديدها كالتالي (أحمد، ٢٠١٥):

تحسين الاتصال بالموظفين: وبالتالي زيادة التعاون والتنسيق والفعالية الإدارية، من خلال مجموعة متنوعة من التدابير، بما في ذلك عقد اجتماعات دورية لمناقشة الأزمات الراهنة والتدابير اللازمة، ومنح الموظفين الفرصة لمناقشة التحديات والأزمات التي يواجهونها في العمل، تعزيز التعاون بين جميع الموظفين بشأن المبادرات الكبيرة والاهتمام بجانب مناقشة الخطط والإجراءات الجديدة للمنظمة مع الموظفين، بالإضافة إلى التركيز على الشفافية الإدارية وإدارة الأزمات، حيث يشكل

التحسين وإجراءات الاتصال فيما بين الموظفين أساس الإدارة الفعالة، لأنها تزيد من الثقة والتعاون وتعزز الأداء العام للمنظمة، من خلال مناقشة إنجازات المنظمة لتشجيع الموظفين على نشر الإيجابية في مكان العمل.

تهيئة بيئة عمل مواتية: في ضوء حقيقة أن الموظفين يقضون ما بين ٨ و٩ ساعات يوميًا في العمل، فمن الضروري تعزيز بيئة تشجع نمو الموظفين وتعزز أداؤهم، حيث إن خلق بيئة عمل إيجابية هو الأمثل للقوى العاملة الناجحة لأنه يشجع الموظفين على الأداء بأفضل قدراتهم وقدراتهم، كما يجب أن تكون بيئة العمل هادئة لمساعدة الموظفين على التركيز: فكلما زاد عدد الأشخاص الذين يمكنهم تركيز إنتاجيتهم وتعزيزها، زاد هدوء مكان العمل.

تقدير الموظفين وتعويضهم: وذلك ليس من الصعب على المديرين والإدارة تهيئة بيئة عمل ملائمة، لا سيما بالنظر إلى أن الموظفين يقضون أكثر من نصف يومهم في العمل وبالتالي يجب أن يشعروا بالتقدير والأهمية أثناء ساعات عملهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال زيادة الراتب الشهري للموظف وتقديم تعويض إضافي عن الأداء الاستثنائي، توفير التشجيع المعنوي حيث للترقيات والإجازات الممتدة والتدريب المهني أن تشجع الأفراد على العمل بجد وفعالية أكبر، كما يجب تجاهل بعض العناصر أو الأخطاء التي يرتكبها الموظف بشكل خاص إذا كان الوضع لا يستدعي اتخاذ إجراء، ومن حين لآخر، يبذل الموظفون جهدًا لا يمكن إنكاره، مما يدفع الإدارة إلى التعرف عليهم وشكرهم على عملهم الممتاز، كما إن إظهار التقدير المستمر للموظفين أمر بالغ الأهمية. ومن العوامل الأساسية التي تزيد من وعي الموظفين بطبيعة عملهم ومكانته، فضلا عن شعورهم بالانتماء إلى مكان العمل، الاعتراف الذي يظهر عندما يكمل الموظف بنجاح مشروعًا هامًا للمنظمة. (الحیصة، ٢٠٢٣)

استخدام التكنولوجيا: مما لا شك فيه أن التركيز على التكنولوجيا ضروري لزيادة إنتاجية العمل ودقته، وتسهيل التواصل بين جميع إدارات الأعمال والتنظيم، وتعزيز الأداء العام للمنظمة، حيث يمكن للمنظمات استخدام تطبيقات وبرامج جديدة لزيادة الإنتاجية والدقة، وتعزيز الجودة، وخفض التكاليف، وتعزيز خدمة العملاء. (سمية، ٢٠١٣)

الرعاية المتعلقة بالتدريب والتطوير: والتي تمكن الموظف من أداء مجموعة متنوعة من الواجبات داخل المؤسسة نتيجة لتوفير الشركة للمهارات اللازمة عبر أقسام متعددة ، حيث يمكن أن يؤدي إبقاء الموظفين على علم بالتقنيات والأساليب الجديدة إلى تعزيز كفاءتهم وفعاليتهم، فعندما يكتسب الموظفون مهارات في مجموعة متنوعة من الوظائف، يمكنهم تناوبها سنوياً أو شهرياً في محاولة لمنع الملل، كما يمكن أن يساعد التدريب الموظفين على اكتساب مهارات ومعارف جديدة يمكن أن تحسن أدائهم في الوظيفة، فالموظفون الذين يدركون أنهم يتعلمون ويتطورون هم أكثر عرضة للتحفيز في العمل، بالإضافة إلى فهم معايير الجودة والسلامة والالتزام بها، مما يقلل من الأخطاء ويعزز الأداء العام. (حسين، ٢٠٢٠)

المبحث الثالث دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المنظمات.

في الأعمال التجارية، لا ترتبط إدارة الموارد البشرية ككل ارتباطاً صريحاً بعملية الإنتاج، وهذا ما يجعل العديد من المؤسسات لا تولي اهتماماً كافياً لإدارة الموارد البشرية، ولكن ما لا يتم إدراكه هو أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير مباشر على الإنتاج في أي مؤسسة، سواء كانت خدمية أو تجارة صناعية وقد أكدت دراسات أجنبية وعربية عديدة وجود علاقة وتأثير إيجابيين بين أداء إدارة الموارد البشرية والإنتاج، وهذا إن دل فإنما يدل على أن الأداء السليم والكافي لمهام إدارة الموارد البشرية له أثر إيجابي على الإنتاج. ومن ثم تبين هذه الدراسات أنه عندما تكون إدارة الموارد البشرية شاملة ومتطورة، يكون إنتاج المؤسسة مرتفعاً. ومن ناحية أخرى، ينخفض الإنتاج في المؤسسات التي يكون فيها أداء إدارة الموارد البشرية ضعيفاً أو مجزأً. (نعيمة، ٢٠١٩)

والمسألة التي لم تتم الإجابة عليها هي كيفية إدارة الموارد البشرية التي لا تؤدي دوراً في العملية الإنتاجية للمؤسسات لكي يكون لها تأثير رئيسي على نمو أو تراجع إنتاج المشاريع، ويمكن الإجابة على هذا السؤال من خلال معرفة إنه يتقاسم العنصر البشري بين إدارة الموارد البشرية والعملية الإنتاجية. والعنصر البشري هو مركز التنسيق لإدارة الموارد البشرية والمحرك الرئيسي للعملية الإنتاجية، فمثلاً يعتبر التحليل الوظيفي في مجال المورد البشري الوظيفة التأسيسية، التي تشكل مدخلا لما تبقى من مهام هذه الإدارة، هي من أهم المهام الحيوية في مجال إدارة الموارد

البشرية، فمن خلالها ، يمكن للمؤسسة تحديد مجموعة متنوعة من العناصر البشرية المناسبة للتوظيف في المؤسسات، وهي لا تقع فريسة لمشكلة البطالة المقنعة، التي تشكل استنزافا للوقت والمستوى المالي للمؤسسة، مما ينعكس بلا شك على الدورة الإنتاجية للمؤسسة ويؤدي إلى زيادة النفقات اللازمة للمؤسسة. وبالإضافة إلى أن المؤسسة لا تفتقر إلى العدد المطلوب من الموارد البشرية، فإنها تفتقر أيضا إلى القدرة الإنتاجية اللازمة بسبب عدم كفاية مستوى التوظيف. وكما أشر سابقا، تتضمن نتائج تحليل الوظائف توصيفا وظيفيا لكل وظيفة يحدد السلطة والمسؤوليات بالإضافة إلى الاحتياجات الوظيفية، مما يسهل عملية الاختيار السليمة للموظف. (العساف،

(٢٠١٦)

تحليل البيانات

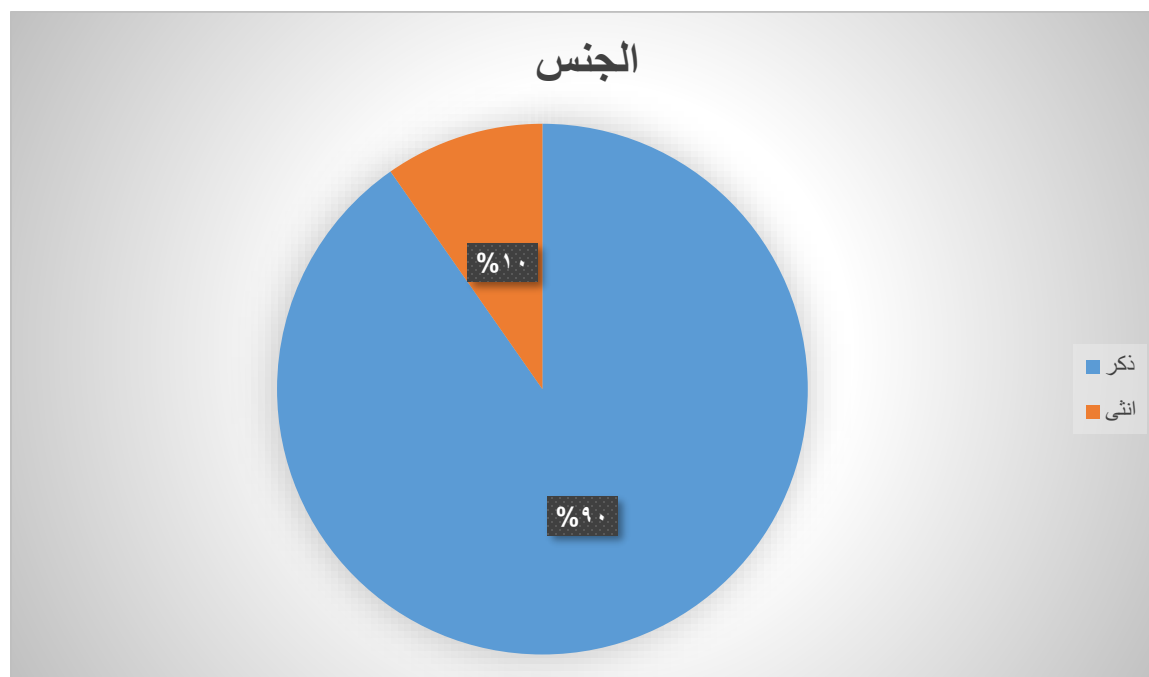
أولاً: البيانات الشخصية:

١- الجنس:

يتضح من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة علي حسب الجنس أن نسبة الذكور ٩٠,٣٪ ، والإناث ٩,٧٪.

جدول ١: الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	121	90.3
انثى	13	9.7
المجموع	134	100.0



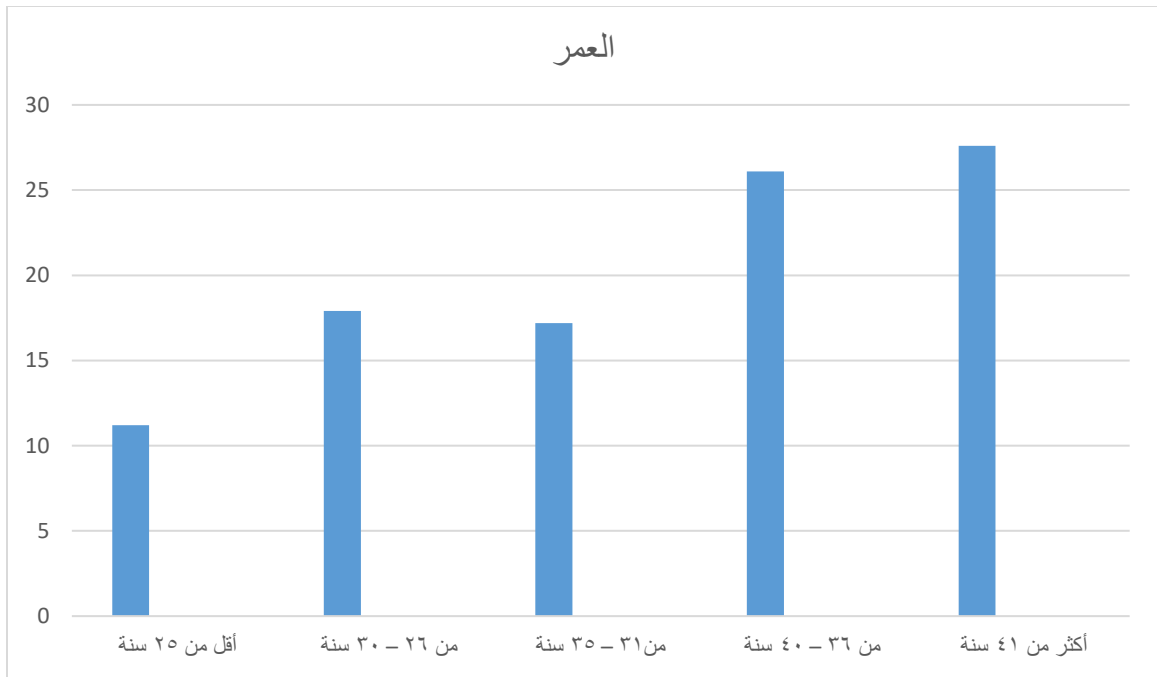
رسم توضيحي ١: الجنس

٢- العمر:

يتبين من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة تبعاً للعمر، أن أعلى نسبة أكثر من 41 سنة 27.6% ، يلي ذلك من 36 – 40 سنة بنسبة 26.1% ، و من 26 – 30 سنة بنسبة 17.9% ، من 31 – 35 سنة بنسبة 17.2% ، و أقل من 25 سنة بنسبة 11.2%.

جدول ٢: العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	15	11.2
من 26 – 30 سنة	24	17.9
من 31 – 35 سنة	23	17.2
من 36 – 40 سنة	35	26.1
أكثر من 41 سنة	37	27.6
المجموع	134	100.0



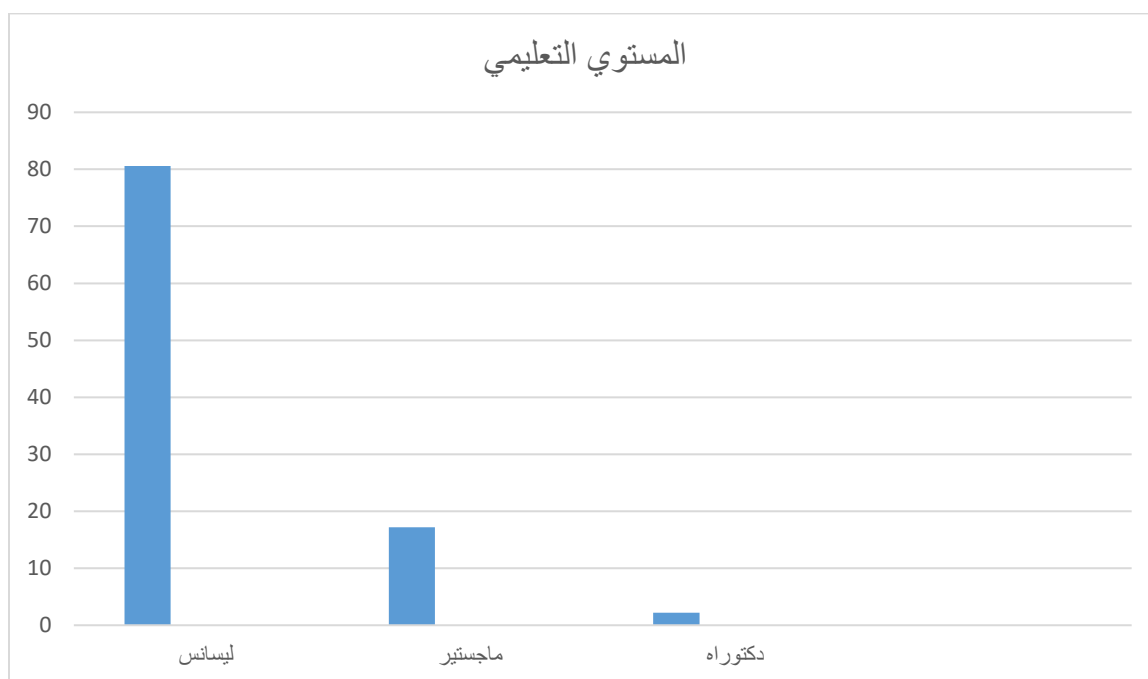
رسم توضيحي 2 : العمر

٣- المستوى التعليمي:

يتبين من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي أن أعلى نسبة ليسانس 80.6% ، يلي ذلك ماجستير بنسبة 17.2% ، و دكتوراه بنسبة 2.2% .

جدول ٣ : المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
80.6	108	ليسانس
17.2	23	ماجستير
2.2	3	دكتوراه
100.0	134	المجموع



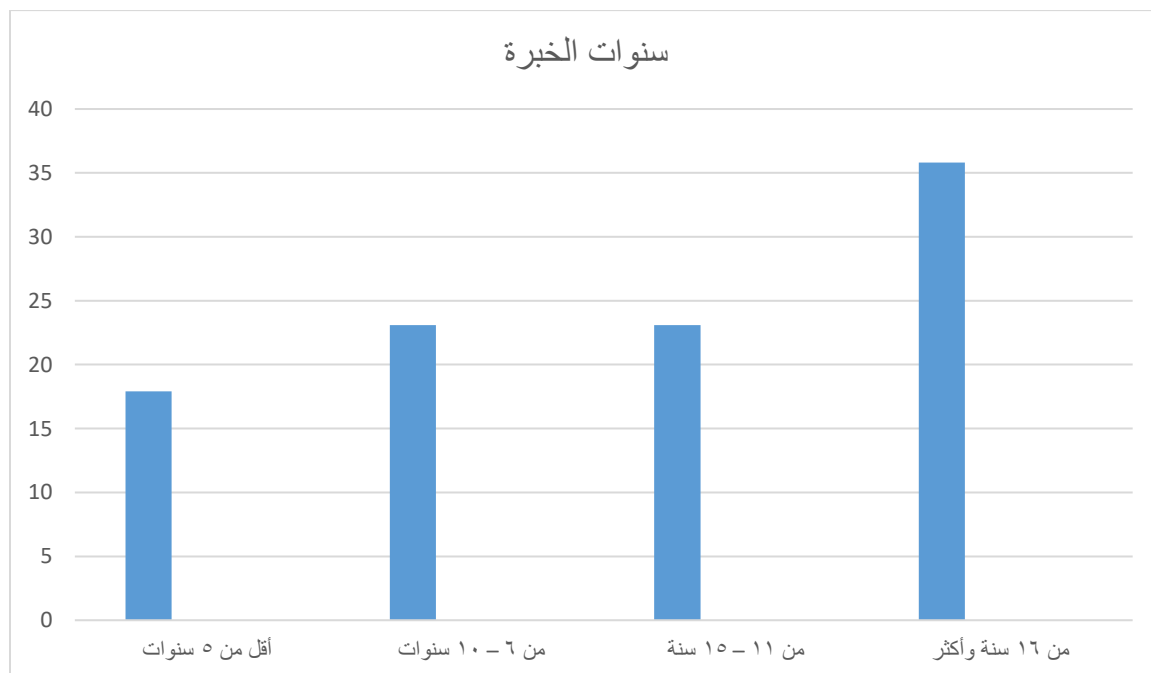
رسم توضيحي 3 : المستوى التعليمي

٤- سنوات الخبرة:

يتبين من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة أن أعلى نسبة من 16 سنة وأكثر 35.8% ، يلي ذلك من 11 – 15 سنة و من 10 – 6 سنوات بنسبة 23.1% ، و أقل من 5 سنوات بنسبة 17.9% .

جدول ٤ :سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	24	17.9
من 10 – 6 سنوات	31	23.1
من 11 – 15 سنة	31	23.1
من 16 سنة وأكثر	48	35.8
المجموع	134	100.0



رسم توضيحي ٤ : سنوات الخبرة

ثانيًا: المحور الأول : إدارة الموارد البشرية:

١-التعين وتحليل الاعمال :

- جاءت العبارة رقم ٤ " تراعي إدارة الموارد البشرية عدم التحيز عن اختيار العاملين والاختبار بحيادة بين العاملين " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 2.36 انحراف معياري 1.006 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو اتفاق حسب مقياس ليكارت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم ٣ " تعتمد إدارة الموارد البشرية علي مجموعة من المختصين للقيام بالمقابلات العمل " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 2.31 وانحراف معياري 991. وبالتالى فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو اتفاق .

- جاءت العبارة رقم ١ " تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعايير الموضوعية عند اختيار العاملين " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 2.28 وانحراف معياري 911. وبالتالى فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو اتفاق.

- كما جاءت العبارة رقم ٢ " تعمل إدارة الموارد البشرية علي توظيف من لديهم كفاءة ومهارات عالية " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 2.17 وانحراف معياري 945. وبالتالى فان اتجاه أفراد عينة الدراسة اتفاق

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المتعلق التعين وتحليل الاعمال 2.2822 وانحراف معياري 80930. وبالتالى فان اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الاتفاق علي حسب مقياس ليكارت الخماسي .

جدول ٥ :التعين وتحليل الاعمال

الرقبة	تقدير الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٣	اتفق	.911	2.28	١ تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعايير الموضوعية عند اختيار العاملين.
٤	اتفق	.945	2.17	٢ تعمل إدارة الموارد البشرية علي توظيف من لديهم كفاءة ومهارات عالية
٢	اتفق	.991	2.31	٣ تعتمد إدارة الموارد البشرية علي مجموعة من المختصين للقيام بالمقابلات العمل.

٤	تراعي إدارة الموارد البشرية عدم التحيز عن اختيار العاملين والاختبار بحيادة بين العاملين.	2.36	1.006	اتفق	١
	التعين وتحليل الاعمال	2.2822	.80930	اتفق	

رقم الفقرة	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
١	٢٩	%٢١,٦	٥٥	%٤١	٣٦	%٢٦,٩	١٤	%١٠,٤	-	-
٢	٣٦	%٢٦,٩	٥٦	%٤١,٨	٢٧	%٢٠,١	١٥	%١١,٢	-	-
٣	٣١	%٢٣,١	٥٧	%٤٢,٥	٢٤	%١٧,٩	٢٢	%١٦,٤	-	-
٤	٣١	%٢٣,١	٤٦	%٣٤,٣	٣٩	%٢٩,١	١٦	%١١,٩	٢	%١,٥

٢- الحوافز والأجور:

- جاءت العبارة رقم ٢ "تساعد إدارة الموارد البشرية علي تحديد الأجور التي تتناسب مع طبيعة العمل الذي يقوم به العاملين في المرتبة الأولى بوسط حسابي 2.52 انحراف معياري ١,٠٩٥ بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو اتفاق حسب مقياس ليكارت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم ١ "توفر إدارة الموارد البشرية برامج متنوعة لتحفيز العاملين علي زيادة الانتاجية " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 2.46 وانحراف معياري 1.076 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو اتفاق .

- جاءت العبارة رقم ٣ "يساعد نظام تحفيز العاملين علي بذل قصاري جهدهم لزيادة الإنتاجية في المنظمات" في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 2.07 وانحراف معياري 1.064 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو اتفق بشدة.
- كما جاءت العبارة رقم ٤ "يساعد نظام الحوافز علي زيادة كفاءة العاملين" في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.66 وانحراف معياري 0.838. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة اتفق وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المتعلق الحوافز والأجور 2.1818 وانحراف معياري 0.79903. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الاتفاق علي حسب مقياس ليكارت الخماسي .

جدول ٦ :الحوافز والأجور

الرقبة	تقدير الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٢	اتفق	1.076	2.46	١ توفر إدارة الموارد البشرية برامج متنوعة لتحفيز العاملين علي زيادة الانتاجية
١	اتفق	1.095	2.52	٢ تساعد إدارة الموارد البشرية علي تحديد الأجور التي تتناسب مع طبيعة العمل الذي يقوم به العاملين.
٣	اتفق بشدة	1.064	2.07	٣ يساعد نظام تحفيز العاملين علي بذل قصاري جهدهم لزيادة الإنتاجية في المنظمات.
٤	اتفق	.838	1.66	٤ يساعد نظام الحوافز علي زيادة كفاءة العاملين .
	اتفق	.79903	2.1818	الحوافز والأجور

رقم الفقرة	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة

١	٢٦	%١٩,٤	٥٠	%٣٧,٣	٣٥	%٢٦,١	١٨	%١٣,٤	٥	%٣,٧
٢	٢٥	%١٨,٧	٥١	%٣٨,١	٢٩	%٢١,٦	٢٤	%١٧,٩	٥	%٣,٧
٣	٥٢	%٣٨,٨	٤٠	%٢٩,٩	٢٨	%٢٠,٩	١١	%٨,٢	٣	%٢,٢
٤	٦٧	%٥٠	٥١	%٣٨,١	١١	%٨,٢	٣	%٢,٢	٢	%١,٥

٣- التدريب :

- جاءت العبارة رقم ١ " تساعد إدارة الموارد البشرية علي التنبؤ بالمتطلبات التدريبية في المستقبل والعمل علي توفيرها " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 2.34 انحراف معياري 1.043 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو اتفاق حسب مقياس ليكارت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم ٣ " تسعى إدارة الموارد البشرية الي توفير كادر من العاملين الأكفاء تعتمد عليهم المؤسسة في حالة وجود فراغ في أحد المناصب " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 2.23 وانحراف معياري 1.921 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو اتفاق.

- جاءت العبارة رقم ١ " تراعي إدارة الموارد البشرية البرامج التدريبية المتنوعة للعاملين في قطاع إدارة الإنتاج " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 2.21 وانحراف معياري 934. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو اتفاق.

- كما جاءت العبارة رقم ٢ " تعد إدارة الموارد البشرية عمليات للتدريب علي التقنيات الحديثة بما يتوافق مع متطلبات العمل " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 2.18 وانحراف معياري 932. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة اتفاق وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المتعلق التدريب 2.2424 وانحراف معياري 80844. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الاتفاق علي حسب مقياس ليكارت الخماسي .

جدول ٧: التدريب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الدرجة
١	تراعي إدارة الموارد البشرية البرامج التدريبية المتنوعة للعاملين في قطاع إدارة الإنتاج.	2.21	.934	اتفق
٢	تعد إدارة الموارد البشرية عمليات للتدريب علي التقنيات الحديثة بما يتوافق مع متطلبات العمل.	2.18	.932	اتفق
٣	تسعي إدارة الموارد البشرية الي توفير كادر من العاملين الأكفاء تعتمد عليهم المؤسسة في حالة وجود فراغ في أحد المناصب.	2.23	.921	اتفق
٤	تساعد إدارة الموارد البشرية علي التنبؤ بالمتطلبات التدريبية في المستقبل والعمل علي توفيرها	2.34	1.043	اتفق
	التدريب	2.2424	.80844	اتفق

رقم الفقرة	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
١	٣٣	%٢٤,٦	٥٧	%٤٢,٥	٣١	%٢٣,١	١٢	%٩	١	%٠,٧
٢	٣٢	%٢٣,٩	٦١	%٤٥,٥	٢٩	%٢١,٦	١٠	%٧,٥	٢	%١,٥
٣	٣١	%٢٣,١	٥٦	%٤١,٨	٣٥	%٢٦,١	١١	%٨,٢	١	%٠,٧

٤	٣١	%٢٣,١	٥٣	%٣٩,٦	٢٩	%٢١,٦	١٨	%١٣,٤	٣	%٢,٢
---	----	-------	----	-------	----	-------	----	-------	---	------

ثالثاً: تحسين الإنتاجية في المنظمات:

- جاءت العبارة رقم ٦ " تعمل إدارة الموارد البشرية علي تخفيض حجم التكاليف المتعلق بالإنتاج " في المرتبة الأولى بوسط

حسابي 2.52 انحراف معياري 1.115 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو اتفاق حسب مقياس ليكارت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم ٢ " يسهم خبراء الموارد البشرية في إعداد تصميم البرامج الخاصة بتحسين الإنتاجية علي مستوى

المؤسسة " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 2.28 وانحراف معياري 952. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة

هو اتفاق.

- جاءت العبارة رقم ٧ " تساعد إدارة الموارد البشرية علي توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد علي زيادة الإنتاجية في

المنظمات " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 2.27 وانحراف معياري 1.125 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة

هو اتفاق.

- كما جاءت العبارة رقم ٣ " تساعد إدارة الموارد البشرية علي إضافة المعارف العلمية الجديدة حيث يؤدي إلي الارتفاع المستمر

في الإنتاجية " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 2.19 وانحراف معياري 884. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة اتفاق.

- جاءت العبارة رقم ١ " تساعد إدارة الموارد البشرية بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين إنتاجية المؤسسة " في المرتبة

الخامسة بوسط حسابي بلغ 2.13 وانحراف معياري 833. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو اتفاق.

- جاءت العبارة رقم ٥ " تساعد إدارة الموارد البشرية علي متابعة تقييم أداء العاملين في المنظمة لمساعدتهم علي زيادة انتاجهم

" في المرتبة السادسة بوسط حسابي بلغ 2.06 وانحراف معياري 990. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو اتفاق.

- كما جاءت العبارة رقم ٤ " يسهم الاستخدام الأمثل لإدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المنظمة " في الترتيب السابع

بوسط حسابي 1.92 وانحراف معياري 883. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة اتفاق

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المتعلق تحسين الإنتاجية في المنظمات 2.2019 وانحراف

معياري 72548. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الاتفاق علي حسب مقياس ليكارت الخماسي .

جدول ٨: تحسين الإنتاجية في المنظمات

الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الدرجة	الرتبة	
١	تساعد إدارة الموارد البشرية بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين إنتاجية المؤسسة.	2.13	.833	اتفق	٥
٢	يسهم خبراء الموارد البشرية في إعداد تصميم البرامج الخاصة بتحسين الإنتاجية علي مستوى المؤسسة.	2.28	.952	اتفق	٢
٣	تساعد إدارة الموارد البشرية علي إضافة المعارف العلمية الجديدة حيث يؤدي إلي الارتفاع المستمر في الإنتاجية.	2.19	.884	اتفق	٤
٤	يسهم الاستخدام الأمثل لإدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المنظمة.	1.92	.883	اتفق	٧
٥	تساعد إدارة الموارد البشرية علي متابعة تقييم أداء العاملين في المنظمة لمساعدتهم علي زيادة انتاجهم.	2.06	.990	اتفق	٦
٦	تعمل إدارة الموارد البشرية علي تخفيض حجم التكاليف المتعلق بالإنتاج .	2.52	1.115	اتفق	١
٧	تساعد إدارة الموارد البشرية علي توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد علي زيادة الإنتاجية في المنظمات.	2.27	1.125	اتفق	٣
تحسين الإنتاجية في المنظمات		2.2019	.72548	اتفق	

اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
-----------	------	-------	---------	--------------

رقم الفقرة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
١	٣١	%٢٣,١	٦٥	%٤٨,٥	٣١	%٢٣,١	٦	%٤,٥	١	%٠,٧
٢	٣٠	%٢٢,٤	٥٦	%٤١,٨	٣٢	%٢٣,٩	١٥	%١١,٢	١	%٠,٧
٣	٣٢	%٢٣,٩	٥٨	%٤٣,٣	٣٣	%٢٤,٦	١١	%٨,٢	-	-
٤	٥٠	%٣٧,٣	٥٦	%٤١,٨	١٩	%١٤,٢	٩	%٦,٧	-	-
٥	٤٥	%٣٣,٦	٥٤	%٤٠,٣	٢٣	%١٧,٢	٩	%٦,٧	٣	%٢,٢
٦	٢٥	%١٨,٧	٤٧	%٣٥,١	٣٦	%٢٦,٩	١٩	%١٤,٢	٧	%٥,٢
٧	٤٣	%٣٢,١	٤٢	%٣١,٣	٢٩	%٢١,٦	١٥	%١١,٢	٥	%٣,٧

رابعاً: توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية في المنظمات :

معامل ارتباط بيرسون	التعين وتحليل الاعمال	الحوافز والاجور	التدريب
معامل الارتباط	.663**	.731**	.791**
نسبة الدلالة	.000	.000	.000
تحسين الإنتاجية في المنظمات			
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التعيين وتحليل الاعمال – الحوافز والأجور – التدريب) وتحسين الإنتاجية في المنظمات عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، حيث كانت نسبة الدلالة أقل من ٠,٠٥ . حيث كانت ٠,٠٠٠ ، مما يوضح ان تحسين الإنتاجية في المنظمات يتوقف علي تحليل الاعمال والحوافز والأجور والتدريب في المنظمات.

النتائج العامة والتوصيات:

أولاً: النتائج العامة:

- ١- فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الخاص بالتعيين وتحليل الاعمال اتضح من خلال مراعاة إدارة الموارد البشرية عدم التحيز عن اختيار العاملين والاختبار بحيادة بين العاملين في المرتبة الأولى تلمها اعتماد إدارة الموارد البشرية على مجموعة من المختصين للقيام بالمقابلات العمل.
- ٢- كما تبين فيما يتناسب مع الحوافز والأجور اتضح مساعدة إدارة الموارد البشرية علي تحديد الأجور التي تتناسب مع طبيعة العمل الذي يقوم به العاملين في المرتبة الأولى تلمها توفر إدارة الموارد البشرية برامج متنوعة لتحفيز العاملين علي زيادة الإنتاجية.
- ٣- واتضح في الجزئية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية المختصة بالتدريب جاءت تساعد إدارة الموارد البشرية علي التنبؤ بالمتطلبات التدريبية في المستقبل والعمل علي توفيرها في المرتبة الأولى تلمها تسعى إدارة الموارد البشرية الي توفير كادر من العاملين الأكفاء تعتمد عليهم المؤسسة في حالة وجود فراغ في أحد المناصب.
- ٤- وتبين ان تحسين الإنتاجية في المنظمات يتضح من خلال تعمل إدارة الموارد البشرية علي تخفيض حجم التكاليف المتعلق بالإنتاج و يسهم خبراء الموارد البشرية في إعداد تصميم البرامج الخاصة بتحسين الإنتاجية علي مستوى المؤسسة.
- ٥- كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية في المنظمات حيث كانت نسبة الدلالة أقل من ٠,٠٥ .

ثانيًا: التوصيات:

- ١ - ضرورة إعداد وحدة متخصصة للتدريب والتنمية للشباب الجديد .
- ٢ - يجب أن يكون تصميم البرامج التدريبية بما يتناسب مع مؤهلات العاملين في الشركة.
- ٣ - توفير التسهيلات المادية اللازمة التي تساعد علي تحسين الإنتاجية في المنظمات.
- ٤ - الأخذ في عين الاعتبار الحوافز والمكافئات للعاملين في المنظمات لتشجيعهم على العمل.
- ٥ - تخصيص ميزانية مخصصة لتدريب العاملين الجدد .

الخاتمة

من خلال الدراسة الدقيقة في هذا الموضوع وتوصلنا أن المورد البشري يلعب دورا مهما في تحسين إنتاجية المنظمات من خلال زيادة الناتج من نفس القدر من المدخلات. وهذا يعني كفاءة أعلى يمكن بها المنظمات أو الاقتصاد تحويل الموارد إلى سلع، لذلك نتوصل إلى أن نمو إنتاجية المنظمات تمثل فرصة كبيرة لخلق الكثير من القليل، ولهذا وفي نهاية تلك الدراسة توصلنا للعديد من الاستنتاجات والتي يمكن مناقشتها كالتالي:

الاستنتاجات (Conclusion)

من خلال الاستنباط والاستقراء الدقيق لكافة الباحث والمطالب الخاصة بهذا الموضوع وبعد التطرق الكامل لمختلف الطرق والوسائل المستخدمة في البحث والتطلع للكثير من الدراسات المستفيضة، وبعد الاستعانة بالعديد من المصادر المختلفة التي لها علاقة بموضوع البحث (دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المنظمة) تم التوصل لعدد من الاستنتاجات المختلفة التي يمكن تلخيصها كالتالي:

- أوضحت كافة الدراسات المختلفة أن للمورد البشري مفهوم كبير وعميق.
- تؤكد العديد من الدراسات في الميادين الخاصة بالموارد البشرية أنها تمتلك دورا كبيرا وفعالا في تحسين الإنتاجية الخاصة بالمنظمات المختلفة.
- استخلص من الأطروحات المرتبطة بالموارد البشرية أنها من أكثر العناصر تأثيرا على المنظمات على وجه العموم وبمؤسسات المملكة على وجه الخصوص.
- وجود العديد من الطرق والوسائل التي يجب اتباعها من أجل تحسين الإنتاجية الخاصة بالمنظمات المختلفة وكيف يكون للموارد البشرية دورا في تحقيق ذلك.
- تمثل الموارد البشرية جانبا استراتيجيا مهما في تحسين وزيادة كفاءة وإنتاجية المنظمات.
- هناك العديد من الاستراتيجيات الحديثة من أجل النهوض بالمنظمات والتي تهتم بشكل كبير بعنصر المورد البشري.

قائمة المراجع

1. Cascio, W. (2018). Managing human resources. In W. Cascio, Managing human resources. (pp. 30-50).
2. Souai, J. a. (2014). Strategic Human Resource Management and Performance. In J. a. Souai, Strategic Human Resource Management and Performance: The (pp. 1-10).
٣. ابتسام محمود الحمود البشير. (٢٠٢١). الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها. تأليف ابتسام محمود الحمود البشير، الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها (الصفحات ٤١٥-٤٣٠).
٤. أحمد مخلوف. (٢٠١٩). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال. تأليف أحمد مخلوف، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال (صفحة ٤).
٥. أمجد فهد أبوطويقات. (٢٠١٨). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين. تأليف أمجد فهد أبوطويقات، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (صفحة ٢١).
٦. أيت بارة. (٢٠٢٠). ممارسات تعبئة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تأليف أيت بارة، ممارسات تعبئة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
٧. بارك نعيمة. (٢٠١٩). تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية. تأليف بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية (صفحة ٢٧٧).
٨. بن بوزيد رضوان. (٢٠٢٠). أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية. تأليف بن بوزيد رضوان، أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية.

٩. بووشمة منصور. (٢٠٢٢). دور تمكين المورد البشري في الابداع الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية. تأليف بووشمة منصور، دور تمكين المورد البشري في الابداع الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية (صفحة ٣٤).
١٠. حدادي صالح الدين. (٢٠١٧). الموارد البشرية للإدارة. تأليف حدادي صالح الدين، الموارد البشرية للإدارة (صفحة ٣١).
١١. حمزة الحيص. (٢٠٢٣). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارات المملكة الأردنية الهاشمية. المجلة المصرية للدراسات التجارية. تأليف حمزة الحيص، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارات المملكة الأردنية الهاشمية. المجلة المصرية للدراسات التجارية (الصفحات ٢٥٤-٢٩١).
١٢. خالد رجم. (٢٠١٧). تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. تأليف خالد رجم، تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الصفحات ٣-١٥).
١٣. د.نعيمة يحيى. (٢٠١٧). سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية. تأليف د.نعيمة يحيى، سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية (صفحة ٤).
١٤. د/ نشوة سعد محمد بسطوي. (٢٠١٧). متطلبات تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. تأليف د/ نشوة سعد محمد بسطوي، متطلبات تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية (صفحة ٣٤٠).
١٥. رعد حسن الصون. (٢٠٢١). إدارة النظم والعمليات الإنتاجية. تأليف رعد حسن الصون، إدارة النظم والعمليات الإنتاجية (الصفحات ٤٧-٥٢).
١٦. سعود سمية. (٢٠١٣). دور تكنولوجيا المعلومات في فعالية المورد البشري. تأليف سعود سمية، دور تكنولوجيا المعلومات في فعالية المورد البشري (صفحة ٢٩).

١٧. سعيد سميرة أبوجليدة. (٢٠١٨). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. تأليف سعيد سميرة أبوجليدة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية- (صفحة ٥).
١٨. سمية سامر. (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الانتاجية. تأليف سمية سامر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الانتاجية (صفحة ١).
١٩. شعيب معزوز. (٢٠١٦). إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية. تأليف شعيب معزوز، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية (صفحة ٩).
٢٠. عبد الحميد الخليل. (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية. تأليف عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية (الصفحات ٦-٨).
٢١. عبد الحميد الخليل. (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية. تأليف عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية (صفحة ١٧).
٢٢. عبد الله عادل. (٢٠١٥). الموارد البشرية للإدارة. تأليف عبد الله عادل، الموارد البشرية للإدارة (الصفحات ٤٥-٦٠).
٢٣. غواطي، سعيود. (٢٠٢٠). أثر أنظمة ذكاء الأعمال في تحسين تسيير الموارد البشرية. تأليف غواطي، سعيود، أثر أنظمة ذكاء الأعمال في تحسين تسيير الموارد البشرية.
٢٤. فاطيمة سيد أعمار. (٢٠١٧). دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة. تأليف فاطيمة سيد أعمار، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة (صفحة أ).
٢٥. فلاح محمد العساف. (٢٠١٦). آثار تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي. تأليف فلاح محمد العساف، آثار تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.
٢٦. مصطفى الصادق مصطفى حسين. (٢٠٢٠). أثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالتطبيق على شركة دال للمواد الغذائية. تأليف مصطفى الصادق مصطفى حسين، أثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالتطبيق على شركة دال للمواد الغذائية.

٢٧. مفتاح كعبار. (٢٠٢٣). حول مشروع الترسانة البحرية وعلاقته بتوظيف الموارد البشرية وخلق فرص عمل. تأليف مفتاح كعبار، حول مشروع الترسانة البحرية وعلاقته بتوظيف الموارد البشرية وخلق فرص عمل (صفحة ٦٥).
٢٨. ملوح أحمد. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة. تأليف ملوح أحمد، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة (صفحة ٢).
٢٩. منظمة العمل الدولية. (٢٠١٦). نظام ادارة الموارد البشرية - دليل تدريبي وتطبيقات للشركات. تأليف منظمة العمل الدولية، نظام ادارة الموارد البشرية - دليل تدريبي وتطبيقات للشركات (صفحة ٤٨).
٣٠. نهاد خالد عبد القادر. (٢٠١٨). التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين. تأليف نهاد خالد عبد القادر، التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين (الصفحات ١٥٣-١٦٠).
٣١. وفاء بوقلوف. (٢٠١٧). دور التدريب في رفع الكفاءة الانتاجية للمؤسسة. تأليف وفاء بوقلوف، دور التدريب في رفع الكفاءة الانتاجية للمؤسسة (صفحة أ).
٣٢. يحي تيطراوي. (٢٠١٧). أهمية الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية لتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة. تأليف يحي تيطراوي، أهمية الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية لتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة.

الملخص

تهدف الدراسة واختياري لمناقشة هذا الموضوع إلى معرفة دور الموارد البشرية في زيادة وتحسين الإنتاجية الخاصة بالعاملين، حيث تطلب كافة المؤسسات إلى عنصر المورد البشري لأهميته في العديد من الجوانب المختلفة الذي تقوم به، وذلك من خلال التحديد الفعال لأهداف المنظمة والعمل بكفاءة أعلى، كما أن دور الموظفين داخل المنظمات حيوي جدا في إدارة أي منظمة وبقائها؛ وذلك لأن أدائها يتأثر بمجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية. وبالمثل، فإن الهدف النهائي لإدارة الموارد البشرية هو عملية اجتذاب قوة عاملة موهوبة وحيوية وتطويرها والحفاظ عليها لدعم الأهداف والغايات التنظيمية، كما أن لإدارة المورد البشري آثار مباشرة على الإنتاجية داخل أي منظمة سواء أكان ذلك التأثير على الإنتاجية أو الخدمات بشكل عام، وذلك لأن الأداء السليم للمنظمات والذي يهتم بعنصر المورد البشري، ينعكس وبشكل كبير على الإنتاجية والتي أثبتتها العديد من الدراسات العربية منها والأجنبية أن هناك ارتباط وثيق وتأثير إيجابي بين الأداء الخاص بإدارة المورد البشري وتحسين إنتاجية المنظمات ، والتي أوضحت أنه كلما زادت فاعلية الأداء الخاص بإدارة الموارد البشرية ، زاد انعكاسه في زيادة ارتفاع الإنتاجية داخل المؤسسة،

Abstract

All organizations request the human resource component of its importance in many different respects, by effectively defining the organization's objectives and operating more efficiently, and the role of staff within organizations is very vital in the management and survival of an organization; This is because its performance is influenced by a range of human resources management practices. Similarly, the ultimate goal of human resources management is to attract, develop and maintain a talented and vibrant workforce in support of organizational goals and objectives. Human resource management also has direct impacts on productivity within an organization, whether that affects productivity or services in general. human resource component ", because the proper performance of the organizations is concerned with the human resource component, Reflects significantly on productivity and has been demonstrated by many Arab and foreign studies that there is a close correlation and positive impact between human resource management performance and improving organizations' productivity human resources management ", which explained that the more effective the performance of human resources management, It is further reflected in the increase

in productivity within the enterprise, so the study aims to know the role of human resources in increasing and improving the productivity of workers

Everyone's smart university (Midocean)

Management college

Master of Management



The role of human resource management in improving the productivity of the organization

Team leader:

Hatim Ziyad Abulibda

Student ID:

20223006549

Advisor:

D: Waleed Abdelgawwad

Academic year:

2023