

## تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين الانتاجية.

د/علي موفق-استاذ محاضر "أ"

المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي .

د/سيار زوييدة – استاذة محاضرة"أ"جامعة الجزائر"3"

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تعريف بالورد البشري والذي يعتبر من اهم مقومات الانتاج في مؤسسة ومنه نظرا لتطور اهمية الموارد البشرية وزيادة الاستثمارات الموجهة لتنميتها ،لجأت الادارة الى توظيف مفاهيم وأساليب جديدة في تسييرها لما تتناسب وأهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به خاصة مع التطورات المستقبلية العالمية في جميع المجالات العلمية .

ان الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للإدارة والذي بات يستند على اياي عملية تأخذ بعين الاعتبار التوافق بين القدرات البشرية وقد زادت قناعة المؤسسات ان هذه الاخيرة تغير احد الاسلحة الاستراتيجية في صراعها من اجل البقاء والنمو والذي يفرض عليها ضرورة اعتبار الموارد البشرية شريك استراتيجي له دور حيوي ضمن استراتيجية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الانتاجية؛ الحوافز؛ العاملين؛ المؤسسة؛ الموارد البشرية؛ الاجور

### Abstract:

he aim of this study to define the flowers of the human race, which is one of the most important factors of production in an institution, including in view of the development of the importance of human resources and increase investments in its development, administration resorted to recruiting new concepts and methods in the relevance and vitality of the trusts to commensurate with the role of the particular with the global future developments in all scientific fields.

The attention of the Department's strategic planning, which is based on me and the process takes into account the compatibility between human capabilities and institutions that have increased the conviction of the latter change, one of the strategic weapons in the struggle for survival and growth, which imposes the need for human resources as a strategic partner has a vital role within the strategy of the institution.

**Keywords:** productivity; incentives; working; institution; human resources;

## المقدمة:

يعتبر المورد البشري من اهم مقومات الانتاج في اي مؤسسة ، ومنها يمكن سر استمرارية المؤسسة و تطويرها،نسبة لحيويته و مقدرته على عمل موازنات مختلفة بين عناصر الانتاج الاخرى،ومما لاشك فيه يعتبر تجسين الانتاجية ،التحدي الذي يواجه المؤسسات على اختلاف انشطتها سلعية او خدمية و ادواقها محلية او عالمية في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط،فمن الحقائق المسلمة بها ان ارتفاع التكلفة يؤدي الى عدم قدرة المؤسسة تعتمد في الوقت الحالي على اهمية المورد البشري باعتبارها احد العوامل المسؤولة عن امتلاك الميزة التنافسية و نجاحها في تحقيق المؤسسة اهدافها بكفاءة عالية ،وفي سبيل ذلك يجب التأكد على اهمية التكوين و التدريب في تنمية القدرات و المهارات البشرية،مع توفير المناخ النموذجي للعمل في ظل نظام فعال للحوافز كما يعتبر استثمار في راس المال البشري اهم محرك او معطل لتفاعلات العنصر البشري الجماعة ،مما يدعو الى تنمية المورد البشري و رفع قدرته،ولعل من اهم هذه الطرق التي تسمح بتحسين مستوى الكفاءة الانتاجية هو الاهتمام بالعنصر البشري و تدريبه و تأهيله حتى يتسنى له التحكم و الاستغلال الامثل لوسائل الانتاج الحديثة اي التأهيل على مستوى المؤسسة لذا فإن لرفع مستوى الكفاءة الانتاجية بعد مطلباً حيويًا من اجل البقاء في السوق من جهة اخرى و امكانية زيادة الارباح و الايرادات من جهة اخرى .

من خلال دراستنا لهذا الموضوع ارتأينا ان تكون اشكالية بحثنا تتمثل في :**ما مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق معدلات في انتاجية المؤسسة .** والتي من خلالها نطرح التساؤلات التالية :

- كيف تساهم مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية؟

- ما هو دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة في تحسين الكفاءة الانتاجية؟

وقد عالجتنا في بحثنا دور التخطيط في المؤسسة بالنسبة للمارد البشرية اولا ،ثم دور الحوافزفي تحسين الانتاجية والعلاقة بينهما.

## تخطيط الموارد البشرية :

داخليا يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحديد حجم هذه الموارد،و التنبؤ لحاجات المؤسسة منها وحتى يمكن توزيع الافراد في الوقت،و المكان،و الحجم المناسب على الوظائف التي تخدم المؤسسة . اما خارجيا ،فيؤدي إلى عدم اغفال العوامل التي تؤثر في السير لنشاطات المؤسسة ،فهو يساعد على مواجهة التحديات و التطورات المستجدة.

## **1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية و دوره في تحسين الانتاجية :**

يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب او الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية.

كما يستخدم بعض الكتاب مصطلح تخطيط القوى العاملة لإشارة إلى تخطيط الموارد البشرية و يعرفونه : "تنظيم و توجيه الموارد البشرية و المستخدمات الداخلية في العملية الانتاجية بشكل متناسق

وفعال بموجب برمجة متكاملة و محددة مسبقا تستهدف الوصول الى افضل نتائج و بأقل الجهود و التكاليف " 2

و كما يعرف الاستاذ "جراهام" تخطيط الموارد البشرية على انه :عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى امكانية تلبية هذه الحاجة في المكان و التوقيت المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة عالية و فعالية.<sup>3</sup>

يمكن تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية بكونه العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن و في المستقبل وفقا لنوع الاعمال التي تمارسها الاحداث السيئة التي تؤثر على ذلك مما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة و كفوة تسهم بشكل فعال في تحسين اداء المنظمة .

ومن بين الاسباب الموجهة لتخطيط الموارد البشرية نوجزها فيما يلي:<sup>4</sup>

- التخطيط يعود الى نجاح الموارد البشرية في تأدية مهامها : توجد علاقة وثيقة بين التخطيط و الاداء فالتخطيط يقود الى نجاح الموارد البشرية وهذا ما اثبتته الدراسات التي قارنت بين اداء المؤسسة التي تركز على التخطيط لمواردها البشرية،تتفوق على سواها من المؤسسات التي لا تولي وظيفة التخطيط الاهمية التي تستحق.
- دقة الاهداف المطلوبة ونعني بها نجاح تخطيط الموارد يرتبط بأهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقه و القدرة على ربط هذه لأهداف بأنظمة الموارد البشرية و اعمالها.
- ويعود ذلك كما نعلم للدور الفعال الذي تمثله اليد العاملة في الإنتاج باعتبارها اكثر القوى الانتاج اهمية:
- يضمن تخطيط الموارد البشرية السرعة و الاستثمار في ازدياد انتاجية العمل.
- ان اهمال و سوء للموارد البشرية يعرض المؤسسة على مشاكل عديدة لظهور فائض في العمالة او حدوث عجز فيها مما يؤدي اضطراب ادائها نتيجة للظروف المفاجئة لتغيرات العمالة (الاستقالة، الترقية، التقاعد، الوفاة...إلخ) ولاشك ان حدوث هذه الاضطرابات يؤدي الى انخفاض في انتاجية المؤسسة.
- تحديد خطة العمل عند العمال و المستخدمين اللازمة لتحقيق برامج الانتاج.

## 2-اهمية تخطيط الموارد البشرية في تحسين الانتاجية:

ان تحسن الانتاجية يعتمد على احد جوانبه الهامة على توفير المهارات اللازمة،وبالتالي فإن مهمة التخطيط في هذا المجال و العمل على ضمان تلك المهارات في الوقت التي تطلب فيه الموارد البشرية لا يمكن تخزينها ولكن يمكن توفيرها عن طريق التخطيط الفعال لهذه الموارد.

-تثبت في تخطيط الموارد البشرية الإجراءات الكافية لتزويد المشروع بالعاملين من ذوي المؤهلات والكفاءات المطلوبة،وكذلك الاجراءات اللازمة لتأهيل الايدي العاملة المتوفرة و تدريب عدد من العمال سنويا.

و بعد الانتهاء من التخطيط للموارد البشرية لأهم العاملين تعد الخطة الاجمالية لأيدي العاملة بموجب ذلك ،وتحتوي ذلك،وتحتوي هذه الخطة على عدد القوى العاملة المخططة لكل من فئات العاملين

وتصنف العاملون تبعاً لعلاقتهم بعملية الإنتاج (إمكانية إجراء تغيير المقترح في وسائل العمل أو في طرق الإنتاج أو في الهيكل التنظيمي أو في خطوط الإنتاج أو في الأسواق) وخاصة سوء العمل وفي تكنولوجيا الإنتاج، وفي نظام الرقابة الإدارية... وغيرها، ولعل هذا يؤدي إلى بلوغ مستويات أفضل من الإنتاجية

**3-تخطيط الأجر:** تشكل عملية الاستفادة من الحوافز الاقتصادية، كالأجر و المكافآت مهمة في كسر مهام تخطيط الأجر، لأن هذه الحوافز تعتبر عاملاً حاسماً في الربط بين المصلحة الفردية للعاملين و المصلحة العامة للمجتمع كما أنها تشكل تلك الأداة الفعالة لتنفيذ مبدأ المصلحة الفردية عن طريق الحوافز المادية.

وقد عرف "عمرو وصفي عقيلي" الأجر بأنه : "ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المؤسسة وله وجهان، الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المؤسسة وتحصل على مقابل لها في شكل إنتاجية الفرد، وبالتالي يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسداد احتياجاته وذلك لقاء الجهد الذي يبذله في عمله بالمؤسسة كما يعتبر أداة الربط بين العنصر البشري و المؤسسة من جهة أخرى، في عملية بيع و شراء العمل، فالفرد يقوم ببيع عمله للمؤسسة لقاء الأجر و المؤسسة تشتريه منه لقاءه أيضاً.<sup>5</sup>

وكما يعتبر شكل أو باعتباره التعويض التي يتلقاها أو العامل تأديته لعملية معينة أو خدمة أو باعتباره جزء لا يتجزأ من عمل إداره الافراد ومن اهم انشغالاتها فقد اتحد المفكرين والعديد منهم الى تعريفه كما يلي:

-الأجر: هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفي دبه وفقاً للاتفاق الذي يتم بينهما أو في إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل.<sup>6</sup>

وكما يعتبر الأجر كسلوك اجتماعي من الدخل وكشكل من أشكال المشاركة في مبادلات الخيرات والخدمات المنتجة، وأن الحاجة إليه شديدة وماسة كما في تعبير "سيسموندي" بقوله: "نحن ندرك اليوم بأن الأجر من أهم المزايا الوظيفية التي يجب أن تطبقها هيئة الإدارة حتى تخلق مستوى عالٍ من الأداء أو الطاقة الإنتاجية والروح المعنوية لعمالها."<sup>7</sup>

إن قياس مساهمة المؤسسة في تحسين الرفاهية المادية للعاملين منبه على فرضية أساسية وهي أن متوسط الأجر في القطاع يعكس المستوى العادي لإنتاجية العاملين في هذا القطاع، بمعنى أنه إذا زاد متوسط الأجر لمؤسسة معينة تكون نتيجة عن زيادة إنتاجية العاملين في هذه المؤسسة، وكما لا يمكن تفصيل مسألة الأجر في البلاد النامية عن مشكلة التنمية الاقتصادية فيها وتمازج اتجاهات تأثيراً واضحاً على مجموعة من التغيرات الاقتصادية، حيث تمارس الأجر أثر مباشر على أساليب الإنتاج، وبالتالي على مستوى التشغيل والبطالة الظاهرة، حيث تؤدي الزيادة الكبيرة في مستويات الأجر إلى تحول المنتخبيين نحو أساليب الإنتاج الكثيفة لرأس المال.

وتلعب الأجر دوراً بارزاً في تحسين الإنتاجية، فهي تمثل من جهة تكلفة من تكاليف الإنتاج ولها انعكاساً على إنتاجية وربحية المؤسسة، ومن جهة أخرى تمثل أداة تحفيزية لتحسين الإنتاجية لتأثيرها على أداء الفرد.

**4-أهمية الأجر ودورها في تحسين الإنتاجية:**

تمثل الأجور اهتمام وتركيز الأفراد في العمل، لأنها تمثل معيار الإنتاج اي هنا يتم دفع الأجور للعامل على اساس الإنتاجية للمؤسسة وخاصة الصناعية ,اي ان كمية الاجر تعتمد على كمية الإنتاج الذي يقدمه الفرد، ويتم الدفع هنا إما بتحديد اجر واحد للوحدة المنتجة او تحديد وقت معين لإنتاج عدد من الوحدات. ويستخدم هذا المعيار في الحالات التي يمكن فيها تحديد كميات الإنتاج ومساهمة الفرد، واذ كانت كمية الإنتاج اهم من الجودة ومن مميزات الاجر على اساس الإنتاج انه يشكل حافزا قويا للعمل بكفاءة، مما يؤدي بالنفع على العاملين في شكل زيادة اجورهم ،وعلى زيادة إنتاجية المنظمة.<sup>8</sup>

وأخيرا فإن الأجر كعائد من عوائد عوامل الإنتاج الناتج من مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية وهي الوظيفة التي يهدف من ورائها خلق الثروات والخدمات ,هذه الثروة التي يرغب في تراكمها ,عن طريق تحسين الأداء كشرط لتحسين الإنتاجية، ولا نجد ترجمة لهذا المبتغى إلا إذا تمكنا من ترغيب العامل في عمله بشكل افضل وذلك بالاستجابة في تلبية حد معين من التعبير عن اقصى طاقاته.

فعملية تحليل الوظائف إنها عملية اساسية ومركزية ضمن حاجيات إدارة الموارد البشرية، ومن الضروري ان تؤدي هذه العملية الى جمع المعلومات عن جوانب العمل المختلفة منها.

و ايضا تصميم الاستبيانات الخاصة بجمع المعلومات، واختيار أساليب جمعها وتحليلها ،وكذلك اختيار المحللين الذين سيقومون بتحليل المعلومات واستخلاص النتائج وإعداد قوائم الوصف الوظيفي فنجد مثلا

الرؤساء والمشرفون المباشرون: ان مسؤوليات الوظيفة او ما يترتب على الإخلال بها ومدى نطاق الإشراف , ودرجة تعقدها ومدى الحاجة إلى مهارات خاصة لدى العاملين حتى يمكنهم القيام بها, ودرجة الاتصالات التي تتضمنها الوظيفة , فتختصر مسؤولية الرؤساء المشرفون المباشرون.

## **التدريب والتحفيز وتقييم الأداء:**

**اولا: التدريب وأهميته وأهدافه.**

وللتدريب ضرورة اساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشاكلهم اثناء تطوير لقدراتهم الى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية وتفيد العمل من ناحية أخرى.

### **1- مفهوم التدريب:**

تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية، فالتدريب يعكس التعليم محددة وواضحة ومبرمجة ويجب ان تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس عملية التعليم التي تأخذ وقتا اطول حتى تتبلور نتائجها.<sup>9</sup>

فالمقصود بالتدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين ومعلومات التي تنقصه من اجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة.

ويعرف التدريب كذلك على انه : " النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء اعمالهم لتنفيذ الخطط الإنتاجية وبرامج العمل الحلية والمستقبلية وذلك على اساس علمية بهدف رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها."<sup>10</sup>

إن هذا التعريف يركز على جانب المهارة وكيفية زيادتها لدى الأفراد العاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية اخذاً بالاعتبار احتمالات التطور والتغير في الأعمال والتكنولوجيات المعتمدة في المؤسسة .

وقد عرف " عمرو وصفي عقيلي" التدريب بأنه : "عملية مخطط تقوم باستخدام اساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الأفراد وتوسيع نطاق معرفتهم لأداء الكفئ , ولرفع مستوى انتاجيتهم وبالتالي إنتاجية المؤسسة التي يعملون فيها كمجموعة عمل.

ومن بين التعاريف المهمة الأخرى للتدريب يعرفه "علي عبد الوهاب" بأنه عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله , تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محدد , حالية او مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي تعمل فيها والمجتمع ككل.

من خلال التعاريف السابقة لنا ان التدريب هو نشاط يتضمن تزويد الأفراد بمهارات ومفاهيم وقواعد جديدة وتمكينهم من ممارسة تلك الأساليب المتطورة وإجراء تطبيقها على اساس التجريبي لزيادة ادائهم , ومن ثم نصف بان هدف التدريب هو محاولة لتغيير سلوك الافراد وجعلهم يستعملون طرقا و اساليب مختلفة في أداء عملهم بشكل يختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.<sup>11</sup>

وعند الحديث عن مفهوم التدريب تجدر الإشارة إلا ان هناك فرقا بين التدريب, التعليم ,التعلم ,حيث :التعليم عادة بالدراسة التي يتلقاها في المدارس والجامعات وهو يهتم ويركز على الموضوع وليس على انفراد, اما التعلم فهو فهم المتغيرات السلوكية المتأنتية نتيجة الخبرات التي يمر بها الفرد.

ويعرف باس و ايضا فوهتان التعليم بأنه : "التغير الدائم في السلوك والذي يحدث نتيجة للممارسة او التجارب السابقة"<sup>10</sup>

من خلال ما سبق وفي هذا الصدد يرى "علي السلمي" ان التدريب تتحقق اهدافه من خلال ظاهرة التعلم والتي تأخذ الأشكال التالية:<sup>12</sup>

- **تعلم المهارات** : ويقصد بها تعلم القدرة على أداء شيء معين مثل الكتابة على الاله الراقنة .

- **تعلم الحقائق والمفاهيم** : ويقصد به إدراك مبادئ وقوانين الظواهر المحيطة بالمتعلم ويدرجها في ذهنه ويعتمد عليها في تصرفاته وسلوكه

-**التعلم بالارتباط** : ويقصد تعلم الحقائق من خلال ربطها ببعضها البعض مثال ذلك ان يتعلم العالم خطر الاقتراب من الة معينة في حالة ما إذا رأى النور الأحمر امامه.

- **تعلم الاتجاهات** :\_ويقصد بها مدى استفادة الشخص من تأثير حملات العمل بالظروف المحيطة بالإنسان ومدى انعكاسها على اتجاهاته و رغباته و رضاه عن العمل.

#### **الجدول رقم(1) يوضح الفروق الاساسية بين مفهوم التعلم و التدريب:**

الخصائص	التعلم	التدريب
الاهداف	اهداف عالية محددة لخدمة احتياجات الافراد للمجتمع بصفة عامة	اهداف سلوكية محددة لجعل العاملين اكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم.

الزمن	غير محدد.	ممكن ان تكون قصرا جدا خاصة.
المحتوى	متسع وشامل.	غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد.

**المصدر:** محمد جمال مرسي , التخطيط للتدريب , مكتبة القاهرة الحديثة القاهرة 1968ص296

يلاحظ ان الكثير من المؤسسات تقوم بإعادة النظر في برامجها التدريبية , لغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال ما يسمى بالرافعة التدريبية العالية.

وتحقق البرامج التدريبية الفعالة فوائد كبيرة للمؤسسة منها زيادة الانتاجية والأداء التنظيمي وخلق اتجاهات ايجابية لدى العاملين نحو العمل و المنظمة وتوضح السياسات العامة وترشد القرارات الادارية وتجديد المعلومات وتحديثها و بناء قاعدة فعالة للاتصالات و الاشارات الداخلية.

كما يؤدي التدريب الى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الاعمال وغيرها ومن اهم الفوائد وزيادة الانتاجية. حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد و الناتجة عن التدريب على حجم الانتاج وجودته , وهذا بالإضافة الى التزايد المستمر للوظائف و العمال في الوقت الحاضر تدعو الى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الاقل الى الحد الأدنى المطلوب للأداء الملئم لهذه الاعمال.<sup>13</sup>

## 2- اهمية التدريب:

يكسب التدريب اهمية بالغة في الادارة المعاصرة في الاسباب التالية:

-ان الافراد قوة تحالفهم بالعمل يحتاجون الى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي سيشغلونها للمرة الاولى:

-التدريب له اهمية اقتصادية و اجتماعية كبيرة العامل قدرات ومهارات جديدة , تنعكس بالتأكيد على انتاجية وتخدم منشاته و مجتمعه مع فضلا عن ما يريده من زيادة في الدخل يحقق له مستوى معيشة افضل وبالتالي مستوى اجتماعي ارقى له ولأسرته:

-ان الوظائف نفسها عرضة للتغيير , كما ان الافراد قد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي مما يستوجب اعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية:

-ان التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من ادخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة لإنتاج,قد يتطلب إلغاء ببعض الوظائف الحالية وإنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة.<sup>14</sup>

- ان انشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل قد يتطلب توفر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الافراد الحاليين حتى لو كانوا من الافراد المهرة , إلا إذا اعطوا خاصا على تلك الاعمال الفنية الجديدة و طبيعي ان نوع التدريب ومدته يتوقفان على درجة المهارة المطلوبة في تلك الاعمال وعلى استعداد الافراد الذين يتقرر تدريبهم لشغلها

-كما تأتي اهمية التدريب من وانه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الافراد ويساعد على كفايتهم النوعية في مجال الاهتمام التربوي و التخصصي.

## 3-اهداف التدريب:

ان التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمان الأداء المطلوب من الافراد ومن المؤسسة والذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة, و تتركز الاهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:

- يساعد التدريب على تحسين مستوى اداء افراد التنظيم مما يؤدي الى رفع الكفاءة الإدارية و الإنتاجية
- الزيادة في الانتاج , وهي زيادة في كمية وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية اتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابلتهم الإنتاجية.<sup>15</sup>
- تنمية معرفة افراد التنظيم بالتطور التاريخي للمنظمة وسياستها و اهدافها ونظم وإجراءات العمل , وكذلك تنمية مهارات العاملين وقدراتهم الادارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة والقدرة على اتخاذ القرارات وتنمية الشعور بالمسؤولية.
- ان تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تنفق ومداركهم وزيادة قدراتهم على مزاولة أعمالهم , يعني ايجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاولة اعمالهم في خدمة المؤسسة.

كما تظهر الحاجة الى التدريب والتنمية لوجود الاسباب التالية :

-التطورات التقنية و التكنولوجية.

-التغيرات في حاجة الزبائن .

- ظهور مواد انتاجية جديدة او ظهور سلع و خدمات جديدة

#### 4- دور التدريب في تحسين الإنتاجية:

توجد المنظمة اليوم في جو غير مسبوق من حيث سرعة وكثافة الاختراعات والتغيرات التكنولوجية , ما يستدعي ضرورة استعدادها وتكييفها الدائم مع المستجدات , ولاسيما ما تعلق بمواردها البشرية , و اصبحت العديد من المؤسسات والمراكز المنشغلة بتوفير خدمات وإنجازات , كما ان العائد على الأفراد المتدربين غير واضح من حيث تحسن الكفاءات وارتفاع القدرات , لغرض تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال ما يسمى "تدريب الدافعية العالية" حيث يتم الربط في البرنامج التدريبي و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وهذا المفهوم يركز على نموذج التصميم المهيكل لتأمين نوعية من التدريب بتكلفته وكذلك مقارنة بالمؤسسات الأخرى.<sup>16</sup>

و النقطة التي نريد إثارتها فيما يتعلق بتنمية المهارات و الخبرات و المعرفة في مجال العمل , هي إمكانية زيادة تأثير البرامج التدريبية على توزيع المهام على الأفراد و على علاقة هذه الأعمال بالمكافآت الممنوحة للأفراد.

ويهدف التدريب بصفة عامة لإلى زيادة قدرة العاملين على العمل عن طريق تنمية مهاراتهم المهنية وتحويل اتجاهاتهم وسلوكهم لخدمة اهداف المؤسسة التي يعملون بها , ويتمثل دور التدريب في تحسين الإنتاجية فيما يلي :



- تنمية مهارات الافراد : ويتم هذا من خلال زيادة القدرات الافراد في وظائفهم الحالية , وتدعيم قدراتهم للتكيف مع المتطلبات الجديدة للمهام الجديدة والتقدم التكنولوجي .

- توفير المهارات و المواهب : توفير معلومات عن قدرات وطموحات الافراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب , ومن ثم يتحقق التوافق بين الإحتياجات التنظيمية و الإمكانيات.

- الدافعية : إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية إذا ادرك الأفراد بيئة ومناخ عملهم على انها تقدم فرص النمو و التحدي و المسؤولية المشتركة للمنظمة , لتحقيق النمو الشخصي .

- الإنتاجية و المعنوية : لا شك ان زيادة الفرد وقدراته لسوق تؤدي إلى تحسين إنتاجيته حيث يحصل على كمية إنتاج افضل , يمكن تقليل القوى المتعارضة مع تحقيق مستوى من الإنتاجية , مثل معدل التي دوران العمل العالي , و الغياب و التظلمات و التي يمكن ان تسبب مشاكل انخفاض معنويات الأفراد الذين يدركوا عدم وجود فرص كبيرة امامهم للتزقي في العمل.<sup>18</sup>

- تقليل الحاجة للإشراف : يساهم التدريب في تقليل عملية الإشراف على العمال , لأن العامل المدرب لا يحتاج إلى إشراف محكم ومستمر بالإضافة إلى مساهمته في تحسين وسائل الاتصال مع الافراد.

- تحسين جودة الإنتاج : يساهم التدريب في تحسين الإنتاج عن طريق التقليل من نسبة التلف في الموارد التالفة نظرا للتحسن في كفاءة العامل , كما يساعد على التقليل من نسبة دورات العمل لأن العامل المدرب يكون اكثر انسجاما و تعلقا بعمله .

ثانيا : تحفيز الأفراد : لقد سبق و ان اظهرنا اهمية تخطيط الموارد البشرية وتخطيط الأجور وحتمية وجود ذلك الربط العضوي بيم مختلف المستويات الموجودة داخل المؤسسة , حيث تسعى هذه الأخيرة بمختلف انواعها إلى تحقيق معدلات متنامية من الإنتاجية ' وتعتبر إدارة الموارد البشرية من بين الوظائف الأساسية يعتمد عليها في تحقيق في هذه الاهداف , غير ان تحقيق هاته الأخيرة لا يمكن الوصول إليها بدون تحفيز الافراد العاملين بالمنظمة وهذا قصد الدفع من معدلات إنتاجيتهم و الوصول إلى الاهداف الموجودة .

1-نظام تحفيز الموارد البشرية : تعمل الإدارة على تحديد اساليب وطرق حفز خاصة للعاملين , بما يتناسب مع طبيعة عملها , وبيئتها المحيطة , كفاءتهم , وإخلاصهم , و التزامهم بواجباتهم , لذلك عليها ان تختار التوليفة المثلى لأنواع الحوافز حتى يكون لها نظام متكامل لتحفيز العاملين على ادائهم المتميز وان بناء نظام عادل للدخل لمكافأة العمال وتعويضهم يقوم على اساس تقييم الوظائف المختلفة من جهة , والأفراد القائمين من جهة أخرى , والتحفيز في العمل من العناصر الدينامكية المهمة , التي تؤدي إلى رفع مستوى أداء العامل والمنظمة وبالتركيز على العلاقة بين الفرد (احتياجاته , اهتمامه, انتظاره ) والمحيط المباشر للعمل .

## 2- مفهوم الحوافز ودورها في تحسين الإنتاجية :

ان من بين اهم الادوار و المسؤوليات التي يتحملها المدير هو توجيه و إثارة حماس العاملين لأداء المهام الموكلة إليهم , بأفضل الطرق وأحسنها , وهنا نتحدث عن مفهوم الدوافع التي تحرك الفرد للقيام

بعمل معين بمثابة وجهه عاليين ،فتحديد الحوافز لابد أن ينطلق من دراسة دوافع الافراد وتحديد حاجاتهم ومن ثم فإن العلاقة بينهما هي علاقة متكاملة و مترابطة .

و يوف نتعرض اولا للمفهوم و الحاجات و نبين ما هي العلاقة الموجودة بينهما ثم سنعرض فيما بعد إلى الحوافز و دورها في تحسين الإنتاجية .

و بالتالي لابد من التمييز بين مصطلحات عدة عند دراسة موضوع الحوافز , فهناك الدافع "Motive"

والذي يعني العامل المحرك النابع من داخل الإنسان والذي يثير الرغبة للعمل و الإنجاز , وبهذا الدافع على انه : " المنبه الذي يحفز الكائن الحي على السلوك و الحركة لنيل اهدافه و غاياته " .

ولهذا نعرف الدافعية على انها : " القوة الداخلية التي تدفع الإنسان لأن يقوم بالحركة التي تعبر عن الأعمال و السلوكيات , او قوى كامنة غير مرئية يحس بها الفرد و الإنسان , وتدفعه لأن يتصرف او يعمل من اجل إشباع حاجة معينة يحسن ويشعر بها , ذلك ان عدم إشباعها يحدث لديه حالة من التوتر وعدم التوازن مما يتطلب الأمر الإتيان بتصرف او سلوك معين لإحداث الإشباع و إزالة التوتر وإعادة التوازن الداخلي.<sup>20</sup>

الحاجة Need هي كل ما يفتقر إليه الكائن حفاظا و عيشة . فهي حالة داخلية يجعل من نتائج معينة تبدو جذابة للفرد . بمعنى ان الحاجة هي الرغبة ملحة لإشباع نقص او عوز معين لدى الفرد .

انطلاقا مما سبق يتضح لنا ان الدوافع تخلق وتتبع من وجود الحاجة إلى شيء معين, وفي هذا الخصوص يثير " كيف ديفر " إلى ان الدوافع ما هي إلا تعبير عن حاجات الفرد و هي شخصية داخلية في نفسه , لذلك كان إقرار علماء النفس و الاجتماع , بأن السلوك الإنساني في العمل نحو إشباع حاجة

معينة وهو ما أقره " مالك جريجور " \_ " \*Mc Gregor\* بقوله : "إن الفرد العامل دائم الإشغال في

صراع لإشباع حاجاته التي تقود إلى حد التناقص في بعض الأحيان".

اما الحوافز Incentive: تلعب دورا مهما في تشكيل هذه الدافعية الإنسانية , وإشباع حاجاتها , وهي

عبارة عن فرض او وسائل يمكن بواسطتها إثارة رغبات الفرد وخلق الدوافع لديه من اجل الحصول عليها وإشباعها , من خلال سلوك مرغوب فيه . ومن هنا تبين ان الحافز هو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها .

وبذلك يتضح هنا ان الحافز يتيح فرصة امام الفرد لإشباع حاجاته التي تحرك دوافعه , فالأول خارجي في حين ان الثاني نابع من داخل الفرد , وتتوقف فاعلية الحوافز تتوقف على عاملين هما :

- وجود رغبة لدى الفرد للحصول عليه .

- ارتباطه مباشرة بالعمل .

إذن فالحوافز هي مجموعة العوامل الخارجية القادرة على إثارة مجموعة القوى الفعلية الحركية في الفرد والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوكه وتصرفاته , وبالتالي علة مستوى ادائه .

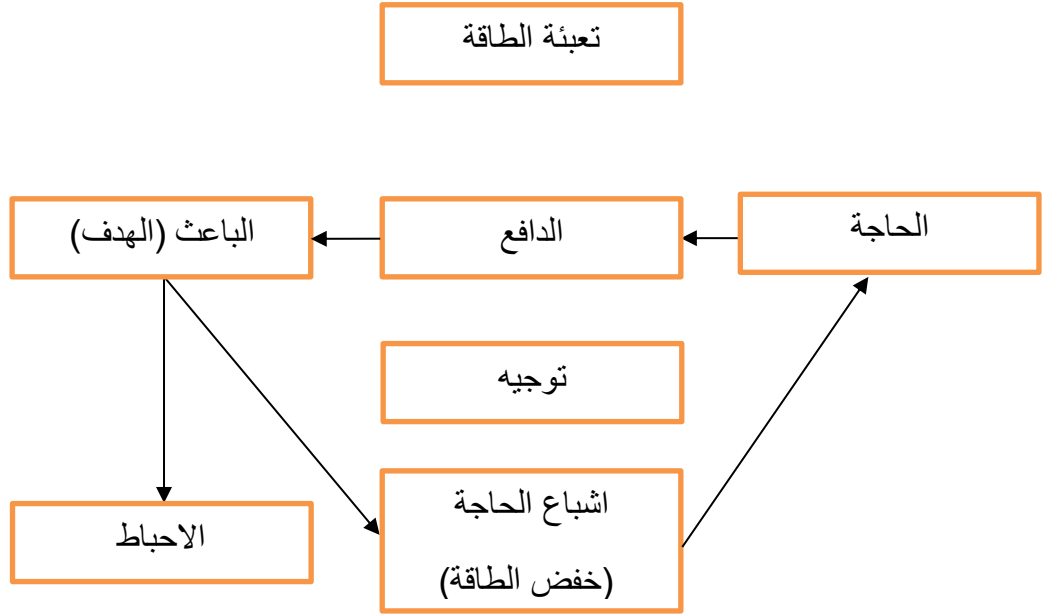
اما الدوافع فهي مؤثرات داخلية كامنة في الفرد تحدد سلوكه وفلسفة اتجاهه , فتثير لديه الرغبة في العمل , لا لغرض الاعتقاد بأهميته،إنما نتيجة هدف الحافز وتنعدم لغاية وجوده.

ولكن الحقيقة هناك ارتباط كبير بين الدافعية والعديد من المفاهيم وأهمها الحاجة /الحافز/

مع الاشارة إلى ان الحافز يعتبر اقل عمومية من الدافع وكذلك فإن الباعث الحافز والدافع Incentive/Drive/Need يشيرون إلى الحاجة.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين المفاهيم الثلاثة.

الشكل - يبين العلاقة بين المفاهيم الثلاثة.



المصدر: علي السلمي، ادارة الانتاج والكفاءة الانتاجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 1981

## 2- مفهوم الحوافز.

تتبع الاهمية الاساسية للحوافز من اهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج , التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق اهداف الفرد و اهداف المؤسسة و اهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية الاجتماعية.

وتعتبر الحوافز التي تمثل نتائج عملية الحفز ومصادرها الأساسية احد اهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة , إلى جانب الأنشطة إدارة الموارد البشرية من اختيار وتدريب إلى تنظيم جهود المورد البشري وتوجيهها.

إن العدد الهائل من التعريفات لمصطلح الحوافز , يجعلنا نقتصر على البعض منها :

حيث تعرف الحوافز هي : " الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص و التي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاته " .

كما يعرفها عالم اخر بأنها : " مجموعة القيم المدية والمعنوية للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترسلهم إلى سلوك معين "

فالحوافز في مجال العمل يعبر عن الإجراءات التي اتخذها إدارة العمل في شكل مادي والمتمثل في التقدير او في كليهما مع , بهدف حفز العامل ودفعه للرفع من ادائهم لإشباع حاجاتهم .

من خلال هذا الكم الهائل من التعريفات المقدمة لهذا المصطلح و رغم اختلافاتهم في إعطاءه تعريف موحد لمفهوم الحوافز , إلا انهم يتفقون في كون الحافز , هو كل شيء خارجي يود في ارباح مؤسساتهم و بشكل عام يمكن لعملية الحفز , إذا ما تمت بشكل ناجح , ان تحقق النتائج التالية :

- الزيادة في ارباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.

- زيادة مدخلات العاملين وخلق الشعور لاستقرار و الولاء للمنظمة.

- تخفيض كلفة العمل المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته و الحرص على تقليل ضياع الوقت و المواد المستخدمة في الإنتاج.

- تلاقي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات , انخفاض معنويات العاملين , مما يؤدي إلى خلق استقرار اعلى في موارد المنظمة البشرية .

### 3-اهمية وفاعلية الحوافز :

نظرا لأهمية التي يكتسبها موضوع الحوافز , لما له من تأثير على رفع اداء العمال و توجيه سلوكهم , شرطية استخدامها استخداما عقليا وفي الوقت المناسب , في تحسين مستويات الإنتاجية , فإنها تكتسي اهمية بالغة وكبيرة من خلال النتائج المحققة من جرائها مثل :

- تحسين نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة منتجات

- إشباع احتياجات العاملين بشتى انواعها خصوصا ما يسمى التقدير و الاحترام

- شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة

- جذب العاملين إلى المؤسسة . و زيادة روح الولاء و الانتماء.

- تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن.

- تحسين صورة المؤسسة امام المجتمع .

ومنه فالحوافز تعمل على التركيز وعلى مشاركة العامل في تسيير المؤسسة و تحقيق اهدافها من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات وبعث الروح التعاون و العمل كفريق واحد، فالمشاركة والتعاون تحفز

العاملين وتولد لديهم الإحساس بالاعتزاز بعملهم و انتمائهم إلى مؤسساتهم و بالتالي تحقيق الولاء التنظيمي . ويحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:

- أ. تعتمد فاعلية الحوافز على إثارة دافعية الفرد وحثه على العمل و السلوك السليم لإشباع حاجاته
- ب. تخفيض احتياجات العاملين بشئلى انواعها , وعلى الأخص كما يسمى التقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة.
- ت. -تنمية روح التعاون بين روح العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن
- ث. د-جذب العاملين الى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء .

### دور الحوافز في تحسين الانتاجية:

يحتل موضوع فاعلية الحوافز وعلاقتها بالانتاجية مكانا بارزا لدى الكثير من الباحثين ،ومنذ بداية الفكر الاداري وبرهنت الكثير من الدراسات ان المؤسسة تستهدف زيادة انتاجية افرادها العاملين عليها ان تهتم بمسألة الحوافز ،كما تشير دراسات اخرى اللى ان الحوافز الفردية تتحقق اغراضها في المؤسسات التي يهتم افرادها بالأداء الفردي ،والعائد الفردي بينما تتحقق الحوافز الجماعية اهدافها في المؤسسة التي تبنى على فلسفة ومفهوم فريق العمل وجماعة العمل.

ويمكن القول ان هناك شرطين اساسيين لفاعلية اي حافز، وهما يلعبان دورا اساسيا في تحديد فاعلية حافز الترقية وهما <sup>21</sup>:

-ارتباط الحافز بالانتاج او الاداء الشخصي.

-ان يكون الفرد راغبا في الحصول على ذلك الحافز ،وتزداد اهمية الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات الادارية العليا،فقد اثبتت الدراسات المتعددة ان المديرين يتميزون برغبة جارفة نحو التقدم والحركة صعوديا.

وتتوقف فاعلية الحوافز "سواء المادية او المعنوية"في حفز الافراد على زيادة ورفع مستوى الكفاءة على توفر شرطين اساسيين :

1-ارتباط الحافز بالانتاج من ناحية ورغبة الفرد في الحصول على العائد الفردي.

2-بينما تحقق الحوافز الجماعية اهدافها في المؤسسة التي تبنى على فلسفة ومفهوم فريق العمل وجماعة العمل.

ومن خلال هذه الدراسة يمكن ان نقوم بإسقاطها على مؤسسات اقتصادية بمدينة جيجل والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (2) يوضح المؤسسات المعنية بالدراسة.

اسم المؤسسة/الشركة	مكان العمل	مدة التأسيس
شركة الخزف الصحي	الميلية ،جيجل	اكثر من 15 سنة
شركة الكاتمية للفلين	جيجل	اكثر من 15 سنة
الشركة الافريقية للزجاج	اولاد صالح الطاهير ،جيجل	اكثر من 15 سنة

شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز مؤسسة ميناء جن جن	جيجل جيجل	اكثر من 15 سنة اكثر من 15 سنة
المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي مؤسسة مدبغة الجلود	جيجل جيجل	اكثر من 15 سنة اكثر من 15 سنة

المصدر: وثائق من وزارة الصناعات الخفيفة والثقيلة .

من الجدول نلاحظ ان المؤسسات التي تم معالجتها كان تأسيسها اكثر من 15 سنة الى يومنا هذا فهي عملت كثيرا من اجل البقاء والاستمرار . وهذا ليس بالصدفة وإنما بالصمود والتحديات التي واجهتها وكل هذا يعتبر مؤشر ايجابي ،من خلال الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل الكفاءة الإنتاجية.

ومن خلال الدراسة المطبقة على هذه المؤسسات والتي تبين مامدى انسجام إدارة الموارد البشرية وذلك بناء على معطيات المؤسسات المدروسة والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3) انسجام ادارة الموارد البشرية

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة
01	الاختبار الصحيح والسليم للموارد البشرية	0,601	0,000
02	توفير معلومات عن مؤهلات الموارد البشرية	0,342	0,002
03	استقطاب الموارد البشرية	0,092	0,413
04	عدالة نظام الاجور	0,580	0,000
05	عدالة نظام الحوافز	0,650	0,000
06	عدالة نظام الترقية	0,522	0,000
07	فعالية تدريب وتنمية الموارد البشرية	0,657	0,000
08	تأمين الموارد د البشرية اللازمة في الوقت المناسب	0,607	0,000
09	تأمين الكفاءات المطلوبة	0,435	0,000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق المقدمة من وزارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة

من خلال تفحصنا للجدول السابق نجد ان هناك انسجام مابين الدراسة والمؤسسات التي اخذت كعينة من ولاية جيجل ،ان الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي يزيد من امكانية الاستفادة الفرص الخارجية وكذلك تقليص المخاطر الخارجية وتعزيز نقاط القوة الداخلية.

### الخاتمة:

ان جوهر تخطيط الموارد البشرية يكمن في الوصول الى وضع خطة استراتيجية للقوى العاملة ،ترتكز اساسا على تحليل احتياجات المؤسسة ،ثم تحدد الاهداف المراد الوصول اليها بناء على جمع المعلومات الكافية والضرورية ،ثم كيفية الوصول الى هذه الاهداف ،اي تحديد الاستراتيجيات والطرق وبرامج العمل التي تمكن من التجسيد الفعلي لما هو مخطط.

حيث ان نجاعة التخطيط وفعاليتة يعتمد اساسا على مدى توافر المعلومات حول الموارد البشرية والسوق والمنافسة، كما ان التصميم والتنفيذ الجيدين لخطط المارد البشرية يوفران للتنظيم عنصر المبادرة والقدرة على التعامل مع الفرص والمشكلات التي قد تسود بيئة المؤسسة.

ورغم هذه الحقيقة إلا أن نتائج الابحاث والدراسات تشير الى ان عدد ا كبيرا ومحدودا من المؤسسات على المستويين العربي والعالمي، تلتزم ببناء وتنفيذ برامج عملية سليمة في مجال تخطيط الموارد البشرية .

## المراجع والهوامش:

- (1) أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية ، 1984.
- (2) احمد طرطار، الترشيح الاقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- (3) احمد عادل حسين ، إدارة الافراد، دار النهضة العربية للنشر ، بيروت ، 1982.
- (4) احمد عثمان طلحة، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2008.
- (5) احمد عرفة ،سمية شلبي، الإدارة الانتاجية والفراغ وفعاليات نظام وتخطيط ورقابة الانتاج ط4، دار الطليعة للنشر والتوزيع ،بيروت، بدون سنة.
- (6) احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية، 2005.
- (7) احمد ماهر ، الإدارة الاستراتيجية،الدار الجامعية ،الاسكندرية ، 2007.
- (8) احمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الادارية ،مؤسسة شباب الجامعة ،الاسكندرية ، 2004
- (9) أمين عبد العزيز، إدارة ، إدارة الاعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين ، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة ، 2001.
- (10) بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان. 2004
- (11) بشير العلق ،أسس الإدارة الحديثة ، ط1، دار اليازور بالعلمية ،الاردن، عمان 1991.
- (12) حنا نصر الله وآخرون ، مبادئ في العلوم الادارية، بدون طبعة ، دار الاردن ، 1999.
- (13) خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1، دار حامد عمان الاردن
- (14) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية، 2002.
- (15) صلاح الشنواني ، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية مركز، الاسكندرية للكتاب الاسكندرية 1998
- (16) طاهر محسن الغالي ، الإدارة والاعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2007.
- (17) عبد البارئ إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية )، المنظمة العربية الادارية مصر، 2003
- (18) علي السلمي ، التخطيط والمتابعة ، ط2 مكتب غريب، القاهرة
- (19) علي غربي ، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع 2002.