

**أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية في تحسين الانتاجية**

**THE IMPORTANCE OF TRAINING AND HUMAN RESOURCE  
DEVELOPMENT IN IMPROVING PRODUCTIVITY**

Saleh Muftah Almabrouk

[smmab@ymail.com](mailto:smmab@ymail.com)

Universiti Sains Islam Malaysia (USIM)

**ABSTRACT**

There is no doubt human resource is one of the most important elements of production in any institution, including the secret of the continuity and development of the institution, because of its vitality and ability to work between the budgets of various other factors of production. As well as the complexity and the difficulty of measuring behavior worthy of being at this important resource. According to the great importance of this resource we find that large institutions have allocated special departments. Hence, the need has grown to care and related human resources, starting with the planning and even a reward after service, and we find the secret of the success of major global institutions because of other factors in addition to the interest of individuals and respect them, as we find in all the definitions The achievement of the results of management or the goals of any institution is due mostly to the use of available resources efficiently through human effort, so it was imperative for the institution to assess its performance in order to keep competitive.

**Keywords:** human resource, training, productivity

مقدمة:

يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها سلعية أو خدمية وأسواقها محلية أو عالمية في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط ، فمن الحقائق المسلم بها أن ارتفاع تكلفة الإنتاج يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة . على المنافسة خاصة في ظل تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرر الأسواق ، هذا ما جعل المؤسسات تعتمد في الوقت الحالي على التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحسين إنتاجيتها.

هذا وتدل كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بالتدريب نظراً لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينبع عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

**أولاً- مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية:**

هناك عدة مفاهيم للتدريب وتنمية الموارد البشرية وسنحاول فيما يلي التطرق إلى كل من التدريب وتنمية الموارد البشرية:

(١) **مفهوم التدريب :** تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية ،فالتدريب يعكس التعليم محددة وواضحة ومبصرة ويجب أن تخضع للقياس السريع في ظاهرها لما هدفت إليه يعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتاً أطول حتى تبلور نتائجها ، فالقصد من التدريب هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادةوعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها وبرسائلها.<sup>١</sup>

و هناك من يعده محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبل للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الانجاز.<sup>٢</sup> كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنمط السلوكية والمهارات الملائمة ، والعادات الالزامية من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة ، وكذلك في الجهد المبذولة ، وفي الوقت المستغرق.<sup>٣</sup>

<sup>١</sup> محمد قاسم القزيوني ، إدارة الأفراد ، جمعية عمال المطبع التعاونية 1984 ، عمان ،الأردن.ص152

<sup>٢</sup> خالد عبد الرحيم الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005 ،الأردن.ص222

<sup>٣</sup> محمد جمال مرعي: ،التدريب والتنمية ، عالم الكتب ، القاهرة 1993 ، ص36

ويمكن تعريف التدريب على أنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير

مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناءً مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة.<sup>٤</sup>

ومن هنا تظهر أهمية التدريب للأفراد في الأسباب التالية:

- أ. أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بالوظائف الجديدة التي سيشغلونها.
- ب. أن الوظائف نفسها معرضة للتغيير ، كما أن الأفراد قد لا يقومون بعمل واحد فقط بل يتقللون بين عدة وظائف وفقاً لمسارهم الوظيفي مما يستوجب إعادة تدريسيهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.<sup>٥</sup>
- ت. إن التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية وإنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة.
- ث. إن إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل قد يتطلب توفر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى ولو كانوا من الأفراد المهرة إلا إذا أعطوا تدريساً خاصاً على تلك الأعمال الفنية الجديدة وطبعي أن نوع التدريب ومدته يتوقفان على درجة المهارة المطلوبة في تلك الأعمال وعلى استعداد الأفراد الذين يتقرر تدريسيهم لشغلها. وترتبط فاعلية التدريب في المؤسسة ارتباطاً وثيقاً بعدد من العوامل وخاصة بسياسات الأفراد عموماً، وبالتحديد على كفاءة سياسة الاختيار المتتبعة. فهناك فروقات بين الأفراد من حيث الميل و الاتجاهات وعلاقة ذلك بالمهارات الخاصة بالتدريب واكتساب المعرف ، ولاشك أن سوء اختيار قد يؤدي إلى زيادة تكاليف التدريب. فالتدريب يكمل الاختيار، وإذا استطاعت المؤسسة اختيار أشخاص لديهم المؤهلات المطلوبة قلت الحاجة إلى التدريب، أما إذا اختير أشخاص مؤهلاتهم محدودة أو أقل من المستوى المطلوب، فإن العبء يقع على التدريب لتعويض هذا النقص، ومع ذلك فإن التدريب قد يكون بدون جدوى لأن بعض المعينين قد يكونوا في وضع بحيث لا تصلح معهم عملية التدريب.<sup>٦</sup>

- (٢) **مفهوم تنمية الموارد البشرية**: تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها "إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع ، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية ، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده ".<sup>٧</sup>

<sup>٤</sup> عبد الباري ابراهيم دزة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات الاسس النظرية ودلائلها في البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 103

<sup>٥</sup> وري منير، مطبوعة حول تسيير الموارد البشرية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف -الجزائر- ص ١٠٤

<sup>٦</sup> كامل بربور ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، مرجع سابق ص 160

<sup>٧</sup> موسى اللوزي ، التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط١ ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن، 2000، ص 87

ويقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات

والتي يتم انتقاءها و اختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة.<sup>٨</sup>.

وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها " مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، و يقصد بها رفع مستوى

مهاراتهم و خبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه".<sup>٩</sup>.

وقد أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990 أن التنمية البشرية تعنى بتوسيع نطاق الاختيار أمام

الأفراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعملة.<sup>١٠</sup>

و عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية

القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تتد الإنسان

بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضاً وسيلة

تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة وأساليب الفنية المتطرفة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي

كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر

وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتحنه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل

وتصرفاته في الوظيفة، و علاقته مع زملائه و رؤسائه ورؤوسيه.<sup>١١</sup>

ويحصر الدكتور أحمد منصور عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط واحد ألا وهو التكوين أو التدريب وشرح عملية

التنمية بأنها عملية لتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها الفنية والسلوكية. وهناك من يرى أن تنمية الموارد

البشرية ترتكز على نشاط واحد ألا وهو التدريب، ويرى بأن التدريب أمر جوهري بسبب مقتضيات انتشار الآلية و

الأتمتة وبسبب الدعوة إلى ترشيد طرق وأساليب أداء الأعمال.

أما الكاتبان :دون وستيفي J.D.AUNN ELVISS STEPHENS يعرفان تنمية الموارد البشرية كما

يلي " :بتعبير اقتصادي، تنمية الموارد البشرية يمكن أن توصف بأنها تراكم رأس المال البشري وأنها إستثمار فعال للتنمية

<sup>٨</sup> بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 2005 ،ورقلة - الجزائر -

<sup>٩</sup> ماهر علیش : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عین شمس، القاهرة 1971 ص 28

<sup>١٠</sup> على بوكميش، ماهية تنمية الموارد البشرية و الواقع في العالم العربي والنامي، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 2005 ،ورقلة - الجزائر

<sup>١١</sup> أحمد منصور : قراءات في تنمية الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات، الكويت 1975 ص 195

الاقتصادية ... ومن وجهات النظر الاجتماعية والثقافية تساعد الإنسان على أن يقدم على حياة غنية بدون التقيد بالتقليد .

لقد بين الكتابان أن تنمية الموارد البشرية استثمار فعال لرأس المال البشري وأن عملية التنمية الاقتصادية ترتبط بتنمية الموارد البشرية كما أنها يمكن الفرد من الحصول على حياة كريمة وغنية، إلا أنها لم يذكر النشاطات التي تستند إليها عملية تنمية الموارد البشرية. أما الدكتور على السلمي يبدأ بحثه ليذكر بأن عملية التدريب، رغم أهميتها وضرورتها إلى أنها لا تمثل عملية التنمية ، وإنما لا يعد أن يكون مرحلة واحدة أو نشاط واحد لأنشطة مختلفة مثل مدخلات مت垮لا لعملية تنمية الموارد البشرية.

<sup>١٢</sup> الموارد البشرية.

بالنسبة إلى تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر، ومنتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية مت垮لة ومتراقبة وهي : اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل، والإعداد العلمي الأساسي للذين توفر فيهم الصالحيات والقدرات الشخصية والنفسية، الازمة للنجاح في العمل والتدریب العلمي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر المنظم. بالمقارنة مع التعريف السابقة الذكر فإن الدكتور على السلمي بين أن عملية تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على عملية التدريب وحدها، وإنما تستمر إلى النشاطات المذكورة أعلاه، إلى أنه لم يذكر عملية الاتصالات والترقية والثان تسمحان بتنمية الموارد البشرية والمهارات البشرية، وعليه فإنه يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية أنها العملية التي تعمل على زيادة معارف ومهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة وذلك عبر النشاطات التالية:

<sup>١٣</sup> تقييم الأداء، التكوين المستمر، الترقية .الاتصال .العلاقات الإنسانية .

إن هذه النشاطات تسمح بتنمية قدرات ومهارات وموهاب الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة، وتخلق لديها الحافز القوي على تحقيق أهدافها الشخصية إلى جانب أهداف المؤسسة يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع الحالات، والتي يتم انتقاءها و اختيارها في ضوء ما أحري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

#### ثانياً- أهمية ربط التدريب بفلسفه تنمية الموارد البشرية:

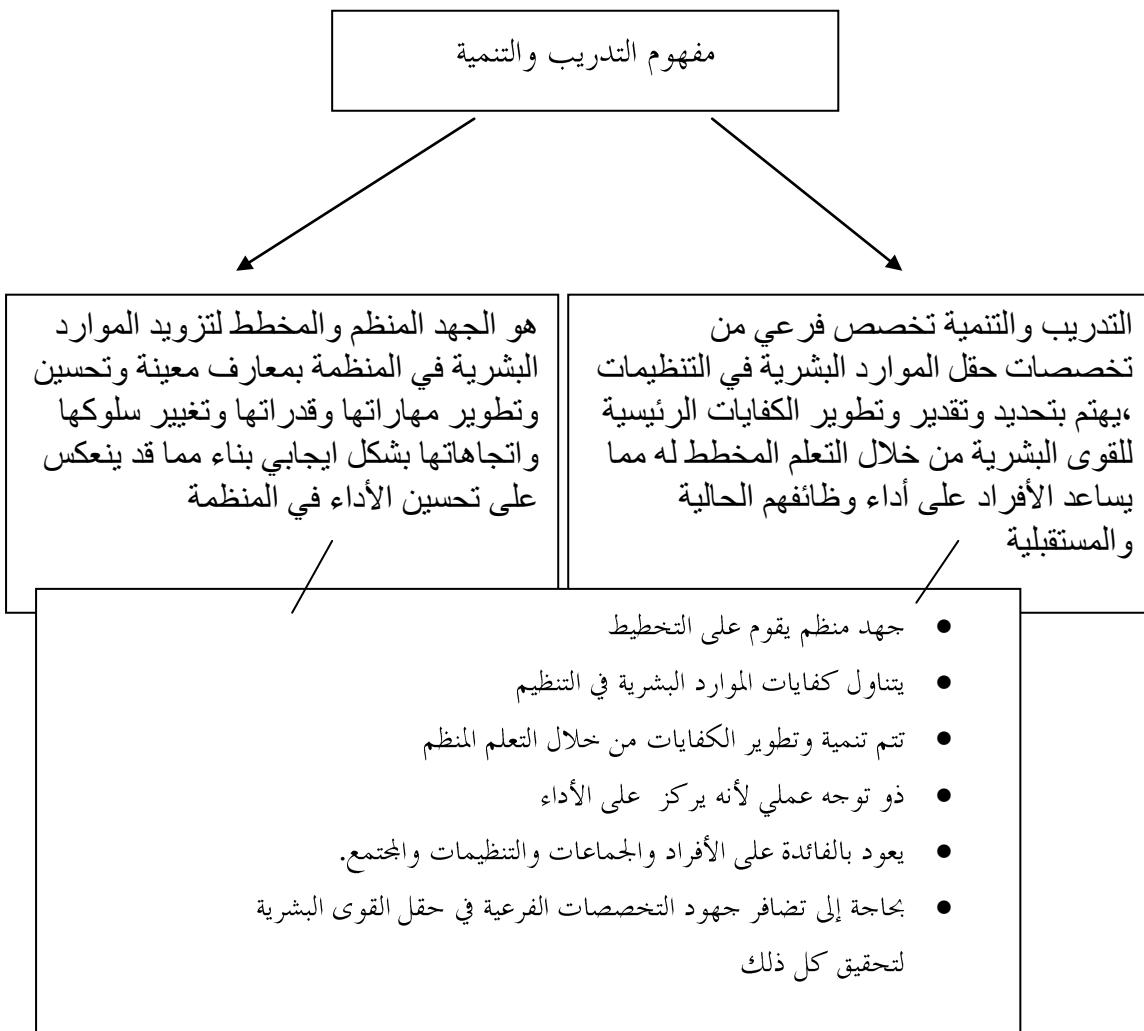
إن التدريب هو أحد مداخل تنمية الموارد البشرية في المنظمات ، ومن المداخل الأخرى التعليم والإعداد والتأهيل قبل الخدمة والتطوير التنظيمي والاستشارات الإدارية، إن التدريب يجب أن يرتبط بفلسفه عامة تضم كل هذه المداخل.

<sup>١٤</sup> علي السلمي : عملية التنمية الإدارية -قراءات في تنمية الموارد البشرية

<sup>١٥</sup> نوري منير ،مطبوعة حول تسيير الموارد البشرية،مرجع سابق-ص

<sup>١٦</sup> عبد الباري إبراهيم ذرة،تكنولوجيا الأداء البشري في ،مرجع سابق.ص106

الشكل (01) يعطي مفهوماً حديثاً للتدريب وتنمية الموارد البشرية ويلخص ما قلناه سابقاً:



المصدر : عبد الباري إبراهيم دزة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلائلها في البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، مرجع سابق. ص 105

### ثالثاً - أهمية التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المواد البشرية

هناك العديد من العوامل التي تحكم في تحسين الإنتاجية بعضها خارج من سيطرة المنظمة وبعض الآخر داخلي يمكن التعامل معه ، ومن المداخل التي يمكن للمنظمات استخدامها لتحسين الإنتاجية ما يكون على مستوى التنظيم ككل ، مثل تقليل حجم العمالة أو إعادة هندسة العمليات ومنها ما يكون على مستوى الأفراد حيث يكون الاهتمام زيادة قدرة

الأفراد ورغبتهم على العمل وهنا لا بد من التعرف على الإنتاجية وتحسين الإنتاجية ومداخل تحسين الإنتاجية.<sup>١٥</sup>

١. **مفهوم الإنتاجية :** يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات ، وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكليف الإنتاج وتكليف الآلات والمعدات بينما تشتمل المخرجات على المبيعات ، الدخل ، المخصصة

<sup>15</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2006

السوقية وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط، إلا أنه يظل دائماً على علاقة بين قيمة أو

كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات وغالباً ما يتم التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة التالية:<sup>١٦</sup>

$$\frac{\text{المخرجات (كمية الإنتاج)}}{\text{المدخلات (عناصر الإنتاج)}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

وتعني الإنتاجية المرتفعة تجذيف قدر أكبر من المخرجات بنفس القدر من الموارد وهناك عدد من العوامل التي تتحكم في

تحسين الإنتاجية يمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين هما العوامل الخارجية والعوامل الداخلية والعوامل الخارجية هي التي

تقع خارج سيطرة منظمة بفردها والعوامل الداخلية هي تلك التي تقع داخل سيطرة.....

٢. أهمية تحسين الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية متغيراً رئيسياً وحاكماً للنمو الاقتصادي الحقيقي وللتقدم الاجتماعي، وتحسين

مستوى المعيشة لأي دولة وتحدد الإنتاجية إلى حد بعيد إلى أي مدى تتمتع منتجات الدولة بالقدرة التنافسية سواء على

المستوى المحلي أو الدولي فانخفاض إنتاجية دولة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من الدول، التي تنتج السلعة ذاتها يعني أن هذه

الدولة تنتج تلك السلعة بتكليف عالية ومع استمرار الارتفاع في تكلفة الإنتاج نجد أن تلك الدولة تفقد مبيعاتها بحيث

يتحوال العملاء إلى البائعين أقل تكلفة وتحاول بعض الدول التي لا تتمكن من تحقيق مستوى مرض من الإنتاجية بالنسبة

لمنافسها تخفيض قيمة عمالتها إلا أن هذا الإجراء يقلل من الدخل الحقيقي لهذه الدول و يؤدي إلى ارتفاع تكلفة السلع

المستوردة ويزيد من مستوى التضخم والخلل في موازين المدفوعات بالإضافة إلى تدهور معدلات النمو وارتفاع مستويات

البطالة بتلك الدول.<sup>١٧</sup>

كما أنه تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجيتها بفضل التدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال<sup>١٨</sup>:

• زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم .

• زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين .

• رفع الكفاءة بإيقاف الوقت اللازم للتدريب .

• تعظيم الكفاءة بتقليل الكلفة الإنمائية بواسطة زيادة عدد مرات إعادة البرنامج .

• تعظيم الكفاءة بتدريب عدد أكبر عدد من المتدربين في كل مرة يعاد فيها البرنامج .

• تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عند كل مرة تقوم فيها بإعادة البرنامج . التدريبي.

أ. إعادة الهندسة: يمكن تعريف إعادة الهندسة بأنها إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة

لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء العامة والمعاصرة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وتستهدف إعادة

<sup>١٦</sup> نفس المرجع.ص

<sup>١٧</sup> الباري إبراهيم ذرة، مرجع سابق.ص117

<sup>١٨</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق.ص39

الهندسة ضمان تدفق عمليات المنظمة والتكييف مع واقع السوق الحالي ،ويتطلب تطبيق ذلك المدخل إعادة التفكير وإعادة

التصميم وإعادة النظر في الأدوات المستخدمة وإعادة اختراع عمليات جديدة لتحقيق أداء أفضل من الأوضاع الحالية

وتتضمن العمليات الداخلية مثل المحاسبة، التوزيع، الإمداد وإدارة الموارد وغيرها وهناك خمسة اهداف لإعادة الهندسة:

- زيادة الإنتاجية من خلال العمليات الابتكارية .
- تعظيم القيمة وذلك للعاملين والعملاء وحاملي الأسهم وغيرهم .
- تحقيق نتائج كمية ملموسة في الإنتاجية وتخفيف المخزون والتكاليف غير المباشرة .
- تعزيز الوظائف الحالية وخلق تنظيم أكثر مرنة .
- حذف المستويات والأعمال غير الضرورية والأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنظمة.

وعندما تطبق المنظمة مدخل إعادة الهندسة فان المديرين يقودون فرق العمل عبر الوظائف لفحص ومراجعة العمليات،

وتحديد طرق التطوير وغالباً ما يتم استخدام الطرق الإحصائية لتحديد أنواع المشكلات الموجودة وأسبابها ،وربما يتم

إجراء بعض التغييرات التي تحدث تأثيراً على العمليات ثم يتم متابعة العمليات والتعديل فيها بغرض التحسين.<sup>١٩</sup>

ويمكن فهم مدخل إعادة الهندسة حيث يبدأ هذا المدخل بدرك المشكلة وتحديد المتطلبات الداخلية والخارجية ،سواء

للمنظمة أو للعملاء وإعادة التفكير في الممارسات الحالية وإعادة تصميم العمليات وإعادة النظر في الأدوات وتطبيق

تكنولوجيات وأدوات جديدة وأنجحها إعادة تقسيم العملية بأكملها، ومن نتائج العملية إعادة الهندسة تجميع الوظائف شديدة

التخصص نحو وظائف أخرى، وجعلها أكثر ثراء كما قد يؤدي ذلك إلى تخفيف عدد المستويات الإدارية والسماح

للعاملين بالمزيد من السلطة لاتخاذ القرارات ويواجه مدخل إعادة الهندسة العديد من الانتقادات من أهمها تسببه في

الاستغناء عن العاملين خاصة المديرين في المستوى الإداري الأوسط مما دعى البعض إلى اعتبار إعادة الهندسة اصطلاح

يستخدم لتسريح العاملين أو تقليل حجم القوى العاملة أو الوصول إلى حجم العمالة المناسب وانه ليس سوى آلية

للتخلص من العاملين في إطار ظاهري للتحسين هذا وهناك عدة اعتبارات يجب أخذها في الحسبان عند تحديد الحجم

المناسب للعمالة منها:

• طرح بدائل أخرى لتخفيف التكلفة بدلاً من تخفيف حجم العمالة وإذا كان من الضروري تخفيف حجم

العاملين فلا بد من مساعدتهم للعاملين الذين سوف يتم الاستغناء عنهم.

• تدعيم العلاقات مع العاملين من خلال المصارحة والمكاشفة الكاملة والاتصال بهم وإظهار اهتمام المنظمة بهم

من خلال الإعلان عن الإجراءات التي سوف تنفذها المنظمة لتقليل حجم العاملين المعرضين للتسریع وبيان

شكل المساعدات.<sup>٢٠</sup>

**بـ. دور إدارة الموارد البشرية في مجال تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة:**

تعد إدارة وتنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة ويتضمن ذلك إعداد برامج تدريب الخاصة بالجودة، وبرامج التدريب بشكل عام وبرامج التحسين ونظم الاتصالات ونظم الاقتراحات ونظم تقييم الأداء واستقصاء الرأي، وليس هناك أفضل من خبراء الموارد البشرية للتعامل مع تلك القضايا لأنهم يعرفون جيداً رسالة المنظمة ويعملون على تحسين برامج التطوير التي تتلاءم مع أهداف المنظمة بالإضافة إلى خبرتهم في مجال الموارد البشرية، ويمكنهم بذلك التأكيد من أن البرامج الجديدة مصممة بالشكل الذي يلائم النظم الموجودة، وعلى الرغم من أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تشارك بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين الإنتاجية، فإن ذلك غالباً لا يحدث وفي الحقيقة فإن خبراء الموارد البشرية كثيراً ما يكونون أهدافاً لجهود تقليل حجم العاملين وحتى في المنظمات الكبيرة والمتقدمة فإن خبراء الموارد البشرية غالباً ما يكونون مشغولين بإطفاء النيران ولذلك لا يجدون الوقت الكافي لتقديم البرامج الجديدة وهناك العديد من المواقف التي يمكن لإدارة الموارد البشرية المشاركة فيها ومن أهمها تصميم وتطبيق وتقييم التدخلات من أجل تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة.

لذا يجب أن يشارك خبراء الموارد البشرية بفعالية في إعداد تصميم البرامج الخاصة بتحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة وقد يتم ذلك من خلال تدريب وتنمية فريق يتضمن ممثلين من إدارة لتحديد المشكلات وعرض المقترنات وبعد ذلك الأجراء ضروري للتأكد من أن البرنامج النهائي سوف تكون مقبولة ومطبقة من جانب كل أعضاء المنظمة وتبرز أهمية التعرف على أفكار ومقترنات المديرين والمشيرين لما لذلك المستوى من تأثير قوي على ردود أفعال الأفراد ونحو التدخلات الجديدة ويمكن التعرف على آراء أعضاء المنظمة من خلال المقابلات أو استقصاء الرأي أو أي طرق أخرى أقل رسمية، وبعد تقدير الحاجات يبدأ خبراء الموارد البشرية في وضع أولويات بده التطوير التنظيمي ومناقشتها مع مثلي التنظيم ويجب عليهم أن يكونوا مستعدين لتعديل تصميم البرامج لتلاءم مع الفلسفات الجديدة للإدارة كما يجب التأكيد من توافق البرامج التدريبية الجديدة مع نظم الحفر أو التعويض<sup>٢١</sup>.

**وظائف إدارة الموارد البشرية لتحسين الإنتاجية**

**أولاً – وظائف هدف إلى زيادة المقدرة على العمل:**

**١. التخطيط والاختيار:**

تستطيع الإدارة أن ترفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب تخطيط القوى العاملة على أساس علمي سليم ينطوي على الخطوات التالية:

- تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع
- توصيف الأعمال والوظائف المختلفة
- تحديد المؤهلات البشرية الازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف
- دراسة قوى العمل الحالية ومقارنتها بقوة العمل المطلوب توافقها والعمل على سد النقص أو التخلص من الزائدة إن هذا الأسلوب يضمن التأكيد من أن كل فرد يقوم بأداء العمل المناسب له، وهذا مصدر أساسى من مصادر زيادة الكفاءة الإنتاجية.

ولكن وجود خطة مثالية للقوى العاملة لا يضمن بالضرورة توفر الأفراد المناسبين إلا إذا أحسنت الإدارة القيام بوظيفة اختيار أنساب الأشخاص ل القيام بالأعمال والوظائف المحددة في المشروع.

**٢. التدريب:**

٣. إن التدريب من الأدوات الخطرية التي تمتلكها إدارة الموارد البشرية والتي تسهم من خلالها برفع الكفاءة الإنتاجية للمنشأة الصناعية.

وبفرض توفر الرغبة في العمل تستطيع الإدارة أن تستخدم أساليب التدريب الحديثة في زيادة مقدرة العاملين على العمل وبالتالي ترفع الكفاءة الإنتاجية للمنشأة الصناعية.  
ويعرف التدريب على أنه:

وسيلة لتنمية قدرات الأفراد على الأداء وتحياز المهام وإدراك المسؤولية في إطار الانتماء للمنشأة الصناعية.  
فهو عملية تهدف إلى زيادة معرفة الأفراد التخصصية وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم مما يؤدي إلى نجاح المنشأة الصناعية وديمومتها.

هذا وتختلف أهداف وأساليب التدريب باختلاف مستويات العاملين، وكذلك تختلف نتائجه. ومهمة إدارة الموارد البشرية أن ترسم سياسات التدريب التي تعكس احتياجات المشروع و تعمل على تصميم ومتابعة برامج محددة رفع كفاءتها.

**ثانياً – وظائف زيادة الرغبة في العمل<sup>22</sup> :**

**١ – الاتصالات :**

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في تنمية وسائل الاتصالات بين الإدارة والعاملين من ناحية، وبين العاملين من ناحية أخرى.  
وهذا يساهم في خلق حد من التعاون الاجتماعي الذي يساعد على تحقيق أهداف المشروع.

**٢ – الحوافر :**

تمثل الحوافر تلك الوسائل التي توفرها الإدارة لإشباع حاجات العاملين. وبقدر ما تكون هذه الحوافر متفقة مع حاجات الأفراد العاملين بقدر ما يكون الإشباع أكثر، وبالتالي يرتفع مستوى رضاء العاملين عن عملهم وتقوى لديهم الرغبة في العمل.

والحوافر إما أن تكون:<sup>23</sup>

**أولاً – حوافر مادية:** هي:

١- الآخر: الذي يعتبر من أهم حوافر العمل في المجتمعات النامية نظراً لضعف مستوى الأجور فيها.

٢٢ د. علي السلمي (٢٠٠١)، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية - دار المعارف بمصر - القاهرة (مصر).

٢٣ عادل جودة وغسان قلعاوي (٢٠٠٣)، الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية - دار الفكر - دمشق (سوريا).

٢- الزيادات في الرواتب والأجور : وتنقسم إلى:

- زيادات دورية: التي تجري كل فترة زمنية محددة.

وتعتبر هذه الزيادات من المؤشرات المادية النشطة لزيادة الكفاءة الإنتاجية إذا لم تأخذ الصفة التقليدية.

- الزيادات العامة المنوحة للأفراد لقاء ارتفاع مستوى المعيشة.

إن هذه الزيادات تعطي بعض المردود في بداية الحصول عليها ولكنها بعد فترة وجيزة تعتبر وكأنها جزء من أجر العامل.

- الزيادات الاستثنائية: التي تمنح بعض الأفراد تقديرًا لأعمالهم ونشاطاتهم البارزة في العمل. وتعتبر هذه الزيادات من أكثر أنواع الزيادات تحفيزًا للعمل وبخاصة إذا كان هناك محددات مسبقة للحصول عليها.

٣- العمولات ومكافآت الإنتاج: تعتبر هذه المؤشرات من المؤشرات المادية تأثيراً في رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد إذا ما توفرت فيها الشروط التالية:

- ارتباط المكافأة بطريقة مباشرة بالإنتاج أو الأداء.

- إتفاق المكافأة (العمولة) مع رغبة الفرد في زيادة دخله إذا ما زاد الإنتاج.

- وجود ضمان في الحصول على المكافآت (العمولات) إذا زاد الإنتاج.

- سرعة دفع المكافأة بمجرد تحقيق الزيادة في الإنتاج.

٤- المشاركة في الأرباح: لا تشكل المشاركة في الأرباح حافزاً قوياً للأفراد العاملين في المستويات الدنيا بسبب تباعد الفترة بين المباشرة في الإنتاج والحصول على الأرباح.

كما وتوجد بعض المؤشرات المادية الأخرىتمثلة بـ :

- توفير الظروف المادية المناسبة لطبيعة العمل.

- تخفيض عدد ساعات العمل.

- توفير خدمات مختلفة مثل (خدمات تعليمية وثقافية واقتصادية - خدمات السكن والنقل - الرعاية الصحية والاجتماعية والنفسية)

إن هذه الخدمات تسهم بشكل غير مباشر في زيادة الكفاءة الإنتاجية للأفراد من حيث تأثيرها على رفع معنوياتهم وتحقيق صحتهم.

#### ثانياً : المؤشرات المادية (المعنية):

وهي ما توفر للأفراد لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والذاتية. ومن أهم هذه المؤشرات:

- فرض الترقية والتقدم.

- تقدير الإدارة لجهود العاملين.

- إفساح المجال أمام العمال في رسم سياسات الإنتاج والأفراد.

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي دراسة حاجات الأفراد وتصميم نظم المؤشرات الكفيلة بإشباع تلك الحاجات ضمناً لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

#### المعوقات الداخلية والخارجية التي تحد من قدرة إدارة الموارد البشرية

#### على رفع الكفاءة الإنتاجية :<sup>24</sup>

إن قدرة إدارة الموارد البشرية على رفع الكفاءة الإنتاجية للمنشأة الصناعية ليست مطلقة بل توجد مجموعتين من العوامل التي تحد من هذه القدرة:

آ - عوامل (معوقات) داخلية :

تشمل بما يلي:

- مدى توفر الخبرات اللازمة بإدارة الموارد البشرية.

- مدى اقتناع ومساعدة الإدارة العليا.

٤٢. علي السلمي (٢٠٠١)، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية – دار المعارف بمصر – القاهرة (مصر).

- مدى تعاون الإدارات الأخرى.

**٢ - عوامل (معوقات) خارجية :**

تتمثل بما يلي:

- التشريعات والقوانين.

- النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية .

**الخاتمة : التوصيات والتائج:**

من خلال ما قدمه في ورقتنا نستخلص النتائج التالية:

١) يعتبر التدريب في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بالإنتاجية وتنمية الموارد البشرية.

٢) أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة منها. والنامية على السواء، كونه

يعتبر أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفوء لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول.

٣) يهدف تدريب الموارد البشرية إلى تزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب. المختلفة المتعددة عن

طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي،

وبالتالي رفع مستوى الأداء والكماءة الإنتاجية.

ومن أجل أن يساهم كل من التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية ارتأينا تعلم

جملة من التوصيات لكل من الدارس والممارس لأنشطة التدريب وهي ك الآتي:

- لا بد أن يؤخذ بالاعتبار مدى ملائمة الأسلوب التدريسي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.
- الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية .
- لا بد من توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.
- يجب أن يتلاءم نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية مع ميزانية التدريب .
- يجب أن يتلاءم الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية .
- درجة إمام المدرس نفسه بالأسلوب التدريسي .
- يجب دراسة وتحديد عدد الأفراد المراد تدريبيهم، فكلما كان عدد الأفراد قليلاً كلماً أمكن استخدام الأسلوب القائم على المناقشة. خطوات التدريب.
- ضرورة إعداد وحدة متخصصة للتدريب والتنمية .
- يجب أن يكون تصميم البرنامج التدريسي على درجة عالية من الدقة والفعالية .

- يجب دراسة احتياجات التدريب كعملية منظمة على أن تخصص ميزانية محددة للتدريب بالمنظمة وفقا للخطط والبرامج المسطرة.

المراجع

- 1 محمد قاسم الفزوي ، إدارة الأفراد ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، عمان ،الأردن 1984
- ، - 2 خالد عبد الرحيم الحبيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005
- ، - 3 محمد جمال مرعي: ، التدريب والتنمية ، عالم الكتب ، القاهرة 1993
- 4 عبد الباري ابراهيم ذرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلائلها في ، البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003
- 5 نوري منير ، مطبوعة حول تسخير الموارد البشرية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف-الجزائر-
- 6 كامل بربير ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع الحمراء بيروت 1997
- 7 موسى اللوزي ، التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط 1 ، دار وائل للنشر ، والتوزيع عمان، الأردن،2000
- 8 بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية،ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 2005 ،ورقلة –الجزائر -
- تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية أ /بارك نعيمة
- 288 مجلة اقتصadiات شمال إفريقيا – العدد السابع
- 9 ماهر علیش : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عین شمس، القاهرة 1971
- 10-على بوكميش، ماهية تنمية الموارد البشرية و الواقع في العالم العربي والنامي، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 2005 ،ورقلة –الجزائر -
- 11-أحمد منصور : قراءات في تنمية الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات، الكويت 1975
- 12-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006