

الفصل الثالث

دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية

مقدمة:

مما لا شك فيه أن فعالية المنظمات - بصفة عامة - تتوقف على فعالية إدارة القوى البشرية لتلك المنظمات؛ وذلك نظرًا للدور الجوهري الذي يلعبه هذا العنصر في تحقيق المنظمة لأهدافها.

ومن المعروف أن المنظمات الحديثة تتميز بضخامة الحجم، وتعقد العمليات والأنشطة، وزيادة الميل إلى التخصص في المهارات المكونة لها، بالإضافة إلى تعدد أهداف وحداتها وتباين تلك الأهداف، وفضلاً عن تعدد أهداف العاملين بها وتباينها، كذلك في نفس الوقت تتسم المنظمة المعاصرة بتعدد المتغيرات التي تحيط بالبيئة المحيطة. أيضاً فإنه من المتعارف عليه أن المنظمة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها لا بد أن يكون لديها في أي لحظة مكونات رئيسية، هي:

* الموارد البشرية:

ممثلة في صورة عاملين بأعداد مختلفة، وبمهارات مختلفة أيضاً.

* الموارد والتسهيلات المادية:

ممثلة في المباني والآلات والعدد، وغير ذلك من الموارد.

* بيئة العمل:

بكل ما تفرضه من قيود أو فرص تؤثر على إنتاجية العاملين بل واستمرارية التنظيم. ولا يوجد اختلاف على أن الأفراد يمثلون أهم الموارد المتاحة لدى المنظمات على اختلاف أحجامها و أوجه نشاطها، منهم الذين يقومون بعمليات التشغيل وفي ضوء الجهد المبذول تتحقق الأهداف من عدمها، بل يمكن القول إن العنصر البشري متوغل على كافة أنشطة المشروع، وفي كافة مستوياته، لدرجة أن أداء أي من تلك الأنشطة سوف

يتأثر بأعداد ومهارات القائمين به، بالإضافة إلى طبيعة العلاقات التي تربط هؤلاء العاملين في كافة أنواع الأنشطة.

والمنظمة- بغض النظر عن طبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها- هي كيان اجتماعي يعمل فيه الأفراد معًا لتحقيق تلك الأهداف آخذين في الاعتبار ضرورة تحقيق أهدافها الشخصية من وراء العمل بالمنظمة.

وتهدف إدارة الأفراد -بوجه عام- إلى تنظيم القوة العاملة في المشروع وتوجيهها والرقابة عليها، بحيث تساهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي يسعى إليها المشروع، وفي نفس الوقت تلبية مطالب الأفراد العاملين، سواء المادية أو النفسية أو الاجتماعية.

وسوف نستعرض في هذا الجزء مفهوم إدارة الأفراد وأهدافها، ثم نستعرض دورها في رفع الكفاءة الإنتاجية.

ما هو المقصود بإدارة الأفراد:

قد تعرف إدارة الأفراد بأنها عملية الغرض منها مساعدة المنشأة في تحقيق أهدافها من خلال العمل المنظم والمستمر؛ للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية، والاستخدام الفعال لتلك الموارد، مع المحافظة عليها وصيانتها والتنمية المستمرة لها.

كما تعرف إدارة الأفراد بأنها أوجه النشاط الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات داخل المشروع؛ للمساعدة في تحقيق أهداف المشروع.

وهناك تعريف ثالث يمزج بين إدارة الأفراد كوظيفة إدارية وكوظيفة متخصصة، أي أنه يجمع ما بين العملية الإدارية والعمل التشغيلي.

ويشير هذا التصور لإدارة الأفراد على أنها النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم ومراقبة مجموعة من الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة.

نطاق وظيفة شؤون الأفراد:

على الرغم من الاختلاف على نطاق وظيفة شؤون الأفراد، إلا أن هناك إجماعاً على أن الوظائف التالية تمثل جوهر عمل إدارة الأفراد في مختلف التنظيمات:

١- تكوين القوى العاملة:

ويتضمن ذلك النشاط تخطيط احتياجات المشروع من القوى العاملة؛ من حيث الإعداد والمهارات اللازمة لتحقيق أهدافه، وينطوي على عدة عمليات أساسية تتمثل في تحديد الاحتياجات، ثم استقطاب الأفراد اللازمين لأداء الأعمال، ومراجعة طلبات الالتحاق، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف، وأخيرًا إلحاقهم بالوظائف التي تتناسب مع الغرض الذي تم اختيارهم من أجله.

٢- التدريب والتنمية:

ويتضمن ذلك كافة أوجه النشاط المتعلقة بتعليم وتدريب الأفراد الذين تم الحصول عليهم؛ بغرض رفع مهاراتهم وزيادة درجة تفهمهم لطبيعة الأعمال المسندة إليهم، ولا يقتصر دور نشاط التدريب والتنمية على العاملين الجدد، بل يمتد إلى العاملين الحاليين والمستويات الإدارية المختلفة؛ من أجل مواجهة التغيرات التي قد تحدث في بيئة الأعمال، بالإضافة إلى إكسابهم مهارة القيام بوظائف جديدة.

٣- تحديد الأجر العادل للأفراد:

وذلك نظير مساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى تحديد أساليب حفز الأفراد على العمل، خاصة ما يتعلق بالنواحي المادية.

٤- تحقيق التكامل:

ويقصد به محاولة إيجاد التوافق ما بين المصالح الفردية للعاملين والمصلحة العامة للمنظمة، وينطوي ذلك النشاط أيضًا على محاولة مواجهة مشكلات تكيف العاملين مع مختلف أعمالهم، بالإضافة إلى محاولة الاتفاق مع ممثلي العاملين، أو النقابات على نقاط الخلاف التي قد تثور وتؤدي إلى تعارض المصالح، مثل: ساعات العمل، الأجر الإضافي، ظروف العمل المادية... إلخ.

٥- تحقيق الأمان والرعاية الصحية والاجتماعية:

ويتعلق ذلك الجانب من نشاط إدارة الأفراد بمحاولة تدعيم وتحسين ظروف العمل المادية، وتوفير كافة الخدمات الاجتماعية والصحية للأفراد، كذلك العمل على إيجاد نوع من الاتجاهات الإيجابية المرضية نحو المنظمة، وذلك من خلال برامج الخدمات الموجهة للعاملين.

ويتمثل الغرض من القيام بالوظائف السابقة في المساعدة في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، وهو ما يقودنا بالضرورة إلى التعرض للأهداف الرئيسية لإدارة الأفراد، ودورها في تحقيق الهدف العام للمنظمة.

أهداف إدارة الأفراد:

مما لا شك فيه أن النظرة إلى طبيعة الأهداف التي تسعى إدارة الأفراد إلى تحقيقها - لا يجب أن تقتصر على علاقتها بالأهداف الخاصة بالتنظيم، بل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المساهمة في تحقيق أهداف العاملين أيضًا، وكذلك المجتمع الذي تنتمي إليه تلك المنظمة، ومن هنا فإنه يمكن تقسيم الأهداف التي تسعى إدارة الأفراد إلى تحقيقها إلى: أهداف تتعلق بالمشروع وأهداف تتعلق بالعاملين وأهداف تتعلق بالمجتمع.

وفيما يلي عرض سريع لأبعاد وطبيعة تلك الأهداف:

أولاً: الأهداف المتعلقة بالتنظيم:

كما سبق القول، إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الأفراد بالمنظمة يجب أن تكون نفس الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها بوجه عام، أما عن طبيعة الأهداف، فيمكن القول إنه يوجد نوعان من الأهداف التنظيمية المترابطة والمتميزة أيضًا، ويتمثلان فيما يلي:

* تعظيم إنتاجية التنظيم: وتساعد إدارة الأفراد على تحقيق هذا الهدف من خلال اتخاذ سلسلة الإجراءات والأنشطة التي تهدف إلى تحقيق الاستفادة القصوى من قوة العمل بالمشروع، وفي سبيل ذلك يجب تعريف كل من في المشروع بالمطلوب منه، وحدود سلطته ومسئولياته والسياسات المرسومة، والتي يجب أن يطبقها كما يجب أن تتاح له الفرصة لكي يملك المعرفة والخبرة والمهارات والأدوات المساعدة التي تمكنه من الأداء الفعال لواجبات الوظيفة التي يشغلها.

أيضًا يقتضي تحقيق هذا الهدف ضرورة تقييم أداء الفرد كل فترة زمنية معينة، وأن يتم تبليغ الفرد بنتائج هذا التقييم؛ حتى يتعرف على نواحي القصور في أدائه.

وباختصار، يقع على مديري الأفراد مهمة تطوير أساليب وإجراءات العمل، والبحث عن طرق تطوير أداء الفرد وحفزه على العمل، بالإضافة إلى تطوير طرق تقييم أداء العمل.

ويمكن أيضًا تقييم أداء العمل، وعلى ذلك فإنه يمكن تقييم مدى فاعلية إدارة الأفراد بالمشروع بمدى مساهمتها في تحقيق أهدافه.

* أما الهدف الثاني فيرتبط بالهدف الأول، ويتمثل في المحافظة على التنظيم القائم في مواجهة الضغوط الداخلية والخارجية، وأحيانًا ما يطلق على هذا الهدف اصطلاح "الوقاية التنظيمية".

وقد برزت أهمية هذا الهدف بعد الحرب العالمية الثانية، عندما حدث عجز في العناصر في ذلك الوقت، ويمكن لإدارة الأفراد أن تساهم في تحقيق هذا الهدف من خلال خلق ظروف عمل داخل التنظيم تساهم في تحقيق الرضا عن العمل، بالإضافة إلى رسم السياسات واتخاذ الإجراءات التي من شأنها جعل التنظيم مكانًا جذابًا للعمل، وفي نفس الوقت العمل على تقليل الصراع أو النزاع الداخلي، والذي قد يحدد كيان المنظمة واستمرار تقدمها بخطى منتظمة.

وبوجه عام، يتوقف تحقيق هذا الهدف على استمرار رغبة الأفراد في العمل مع المشروع، وهو ما يتوقف بدوره على مدى توقع الأفراد إشباع مطالبهم من خلال التحاقهم بالمنظمة التي يعملون بها، ولهذا فإنه يجب أن يكون هناك نظام عادل للأجور والمكافآت، كما يجب أن يؤمن على الفرد بقدر الإمكان ضد عدم الاستقرار وضد المرض والحوادث والبطالة والإجراءات التعسفية من قبل الرؤساء... إلخ.

كما يجب أن تتاح له الفرصة للاندماج الاجتماعي مع المجموعة التي يعمل معها، وأن يشعر الفرد بأن العمل المكلف به يعطيه الفرصة لاستغلال طاقاته ومهارته، وأنه يستحق التقدير من رؤسائه عندما يؤدي على الوجه المطلوب، كذلك يجب أن تتاح له الفرصة للتعبير عن آرائه ووجهة نظره في المسائل التي تمس مصالحه، وتتصل بالعمل الذي يقوم به.

ومن الملاحظ أن العلوم السلوكية ساهمت بقدر كبير في تحقيق تلك الجوانب، وبالتالي في مساعدة إدارة الأفراد على كيفية تطبيق الوقاية التنظيمية.

ثانيًا: الأهداف المتعلقة بالعاملين:

١ - إيجاد أفضل فرص العمل المختلفة، مع إتاحة الفرصة للتقدم عند توافر المؤهلات، بالإضافة إلى توفير ظروف العمل التي تمكنهم من التعاون الفعال وزيادة الإنتاجية، وبالتالي زيادة دخولهم.

٢ - الرغبة في وجود سياسات موضوعية، وظروف عمل تمنع الإسراف والتبديد في الطاقات البشرية، مع تحاشي الاستخدام غير الإنساني للقوى العاملة، وتفادي المهام التي تعرض الأفراد لأخطار غير ضرورية، بالإضافة إلى توافر حرية الحركة والاستقلال والمعاملة الإنسانية اللائقة.

ثالثًا: الأهداف المتعلقة بالمجتمع:

١ - تأمين الحماية والمحافظة على القوى العاملة، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.

٢ - تمكين الأفراد من بذل أقصى طاقاتهم، والحصول على مقابل لهذا العطاء، مع توفير كل الإمكانيات الحديثة التي تساعدهم في أداء مهام أعمالهم.

٣ - المحافظة على التوازن بين أعمال شاغلي تلك الوظائف، بما يؤدي إلى رفع مستويات المعيشة.

٤ - مساعدة الأفراد في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية وعائدًا بالنسبة لهم، مما يؤدي إلى زيادة درجات الرضا والولاء للمنظمة.

٥ - توفير جو من العمل يساعد على حرية الحركة والتغيير، ويخلو من الضغوط مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

الإطار العام للكفاءة الإنتاجية:

١ - مفهوم الكفاءة الإنتاجية:

تسعى الإدارة في أي منظمة إلى تحقيق أهدافها المتعددة والمتغيرة، سواء أكانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، وإن كان تحقيق الأهداف الاقتصادية هو الأساس أو المحدد الأساسي في فشل أو نجاح هذه المنظمات، وبالتالي ليس فقط تقرير مصير وجودها، بل أيضًا في نموها وتقدمها باستمرار، وتحقيق مثل هذه الأهداف يتم عن طريق استغلال

مواردها التنظيمية، سواء أكانت بشرية، أو مالية، أو مواد ومعدات وآلات، أو أسواق عملية، وخلافه، ويتم الاستغلال من خلال:

١/ عمليات تشغيل نظم الإدارة والتسهيلات المتاحة، مثل: إدارة الأفراد، والإدارة المالية، وإدارة الإنتاج والمواد، وإدارة التسويق، والبحوث الهندسية والإدارية... إلخ.

٢/ عمليات إدارية (التخطيط والتنظيم والرقابة)، وهذه هي أهم مظاهر أي تنظيم.

ومن ذلك المنطلق فإن قدرة هذه المنظمات على تحقيق أهدافها المختلفة إنما يتوقف بالدرجة الأولى على مدى قدرتها في استغلال كافة مواردها المتاحة، خاصة إذا أدركنا أن المنظمة تعمل في إطار من الإمكانيات المحدودة، والتي تتميز عادة بالندرة، الأمر الذي يحتم عليها تحقيق أكبر إنتاجية ممكنة من هذه الموارد المتاحة، وزيادة في تأكيد وتوضيح مدخلنا السابق، فإن هناك اتفاقاً عاماً حول ضرورة قيام المنظمات بإضافة قيمة جديدة على المدخلات التي تستخدمها في الحصول على المخرجات المختلفة؛ حتى يتحقق لها النمو والاستقرار، وهذا يمثل لب مدخلات الإدارة بالنظم، والذي يركز أساساً على عنصرين أساسيين، وهما:

١- المخرجات أو نتائج النظام، وتمثل البؤرة الأساسية التي يركز عليها.

٢- تكامل الأجزاء أو النظم الفرعية للتنظيم.

إن مدخلنا في دراسة الإنتاجية سوف يبنى أساساً حول هذين العنصرين، وعلى ذلك فالكفاءة الإنتاجية- وهي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في الحصول على أفضل النتائج المطلوبة- ما هي إلا مقياس يعطي مدلولاً عن التشغيل الاقتصادي لعناصر الإنتاج ومدى استغلالها، سواء أكان ذلك استخداماً كاملاً يؤدي إلى عدم وجود طاقات عاطلة بالمنظمة تعوقها في النهاية عن تحقيق أهدافها المحددة بالكفاءة المطلوبة، أو كان استخداماً ناقصاً، ونظراً لصعوبة- بل استحالة- تحقيق المثالية في الأداء، فإنه من الأجدر اتباع أسلوب المقارنة؛ للحكم على الكفاءة في الاستخدام، وقد تأخذ المقارنة شكلاً زمنياً حيث تتم مقارنة الأداء الحالي بمعدلات الأعوام السابقة، أو مقارنتها بالمعدلات التقديرية للأعوام القادمة، وقد تتم على أساس المعدلات النمطية السائدة في المنظمات المماثلة، ولكن في هذه الحالة يجب الأخذ في الاعتبار طبيعة عمل المنظمة، وطبيعة المدخلات المستخدمة والمخرجات ودرجة الآلية، وكذلك نوع الخبرة الفنية والإدارية المتوفرة... إلخ، ومن

النادر أن يستخدم أسلوب واحد للمقارنة، فالعادة هي استخدام أكثر من أسلوب؛ وذلك للتغلب على العيوب والمشكلات التي تصاحب كل منها.

هذا وتقاس الكفاءة الإنتاجية عمومًا بنسبة الإنتاج (أو المخرجات) إلى الموارد (أو المدخلات) المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو النتائج، أي أن عملية القياس هذه تأخذ الشكل التالي:

$$\frac{\text{كمية المخرجات}}{\text{كمية المدخلات}} = \text{الكفاءة الإنتاجية}$$

من طريقة القياس السابقة يمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية عن طريق أي بديل من البدائل التالية:

- ١ - انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة.
 - ٢ - انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات.
 - ٣ - زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة.
 - ٤ - زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات.
- ويتحقق البديل الأول والثاني من خلال التأثير على عناصر الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية، وهذا ما يرتبط باصطلاح الكفاءة.
- أما البديل الثالث والرابع فمن خلال التأثير على كمية الإنتاج الناتجة من استخدام الموارد المتاحة، وهذا ما يرتبط باصطلاح الإنتاجية.
- هذا وتقاس الكفاءة الإنتاجية للمنظمة ككل، وفي هذه الحالة يطلق عليها الإنتاجية الكلية، أو الإجمالية، وأيضًا تقاس بالنسبة لأي عنصر من عناصر الإنتاج المستخدمة، وفي هذه الحالة يطلق عليها الإنتاجية الجزئية أو النوعية.

أما عن الكفاءة الإنتاجية الإجمالية فإنها تستخدم لقياس مدى الاستخدام الاقتصادي لعناصر الإنتاج؛ من عمل، ورأس المال، ومواد، وباستخدام أسلوب المقارنات - المشار إليه سلفًا - تم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والملائمة على ضوء ما تشير إليه

عملية المقارنة والقياس، ويقاس هذا النوع من الكفاءة عن طريق حساب النسبة بين المخرجات وكل المدخلات، وهي تساوي:

$$\frac{\text{المخرجات (كمية أو قيمة الإنتاج)}}{\text{المدخلات (كمية أو قيمة عناصر الإنتاج)}} = \text{الكفاءة الإنتاجية الإجمالية}$$

وإذا كان مقياس الكفاءة الإنتاجية الكلية صالحًا - إذا طبق على مستوى المنظمة - فإن تطبيقه على مستوى الدولة لا يعتبر دقيقًا؛ وذلك لوجود تداخل بين مخرجات ومدخلات كثير من الصناعات، فمثلاً تعتبر مخرجات بعض الصناعات مدخلات كثير من الصناعات الأخرى، مثال ذلك منتجات شركة الحديد والصلب من الصاج (كمخرجات) تعتبر إحدى مستلزمات الإنتاج (مدخلات) في بعض الشركات الأخرى، مثل شركة الدلتا الصناعية "إيديال"، ومن ثم فقد تحدث أخطاء في تقدير مخرجات ومدخلات هذه الصناعات، لذلك يرى البعض قياس المخرجات بالقيمة المضافة، وهي قيمة الإنتاج بعد طرح مستلزمات الإنتاج المختلفة.

ويمكن استخدام الأرباح التي يحققها المشروع من عملياته الإنتاجية المختلفة (أي: استبعاد الأرباح التي يحققها المشروع) في قياس كفاءته الإنتاجية، وذلك بالشكل التالي:

$$\frac{\text{الأرباح العادية}}{\text{كمية المدخلات (مستلزمات الإنتاج)}} = \text{كفاءة المشروع}$$

وإذا كان مقياس الربح في الحكم على كفاءة المشروع مهمًا؛ باعتبار أن استمرار وجود المشروع بل وتقدمه مرهون بتحقيق الأرباح - خاصة في المجتمع الرأسمالي - فإن لهذا القياس نقاط ضعف، وهي صعوبة استخدامه في المجتمعات الاشتراكية، ومن ناحية

أخرى فقد يتم تحقيق الأرباح عن طريق نواحي لا ترتبط بكفاءة الإدارة، مثل رفع الأسعار واستغلال المستهلك، خاصة إذا كان المشروع في مركز احتكاري. وأما عن الكفاءة النوعية فهي عبارة عن النسبة بين المخرجات وكل نوع من المدخلات، وعن طريقها يمكن قياس مدى التغير الذي يطرأ على استخدام أي عنصر من عناصر الإنتاج؛ حتى نحصل منه على أكبر قدر من المخرجات، وعلى ذلك يمكن قياس الكفاءة الإنتاجية لكل عنصر من عناصر الإنتاج بالشكل التالي:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل} = \frac{\text{كمية الإنتاج (قيمة أو عدد الوحدات)}}{\text{كمية العمل (قيمة/ ساعة أو عدد الأفراد)}}$$

$$\text{الكفاءة الإنتاجية للمواد الأولية} = \frac{\text{كمية الإنتاج (قيمة أو عدد الوحدات)}}{\text{كمية أو قيمة المواد الأولية}}$$

$$\text{الكفاءة الإنتاجية للماكينات} = \frac{\text{كمية الإنتاج (قيمة أو عدد الوحدات)}}{\text{عدد (أو قيمة ساعات العمل الآلي)}}$$

وبالطبع فإنه يمكن حساب الكفاءة الإنتاجية بدرجة أكثر تفصيلاً بالنسبة للبنود السابقة، أو على مستوى التقسيمات التنظيمية المختلفة، أو على مستوى العمليات المختلفة التي يقوم بها المشروع، وعلى مستوى خط إنتاجي معين، ويتوقف ذلك على الهدف من عملية التحليل والقياس.

وعند دراسة الكفاءة الإنتاجية لا يجب تركيز الدراسة على عامل واحد وإهمال باقي العوامل الأخرى والعلاقة فيما بينهم، بل يراعى دراسة المتغيرات التي تحدث في كافة المتغيرات التي تؤثر على الكفاءة الإنتاجية، حيث إن الكفاءة الإنتاجية لأحد هذه المتغيرات لا تعكس التغيرات التي تحدث في باقي المتغيرات الأخرى، فانخفاض إنتاجية

عنصر العمل قد تكون لأسباب متعلقة بقدرة أو رغبة الفرد في العمل، أو تكون لأسباب متعلقة بالتسهيلات الإنتاجية والنظم الإنتاجية المختلفة ... إلخ، وإذا كان التطور في التسهيلات العادية أو التنظيمية له أثر إيجابي على الكفاءة- فإن التحسين والتطوير في بعض منها قد يكون له أثر سبيء على الكفاءة الإنتاجية للجانب الإنساني، حيث تكون لهذه التحسينات الفنية أثر عكسي على النواحي السيكولوجية والاجتماعية للأفراد، ومن ثم تنخفض الكفاءة الإنتاجية بدلاً من أن ترتفع، وعلى ذلك فإن الكفاءة الإنتاجية هي محصلة تفاعل عدة عوامل متداخلة، وهذا هو موضوع حديثنا الآن.

٢- المحددات الأساسية للكفاءة الإنتاجية:

نحاول في هذا الصدد وضع إطار عام لمدخل تحسين الكفاءة الإنتاجية؛ لتكون عوناً لكافة القيادات الإدارية في تحقيق أهدافها.

إن الكفاءة الإنتاجية - كما حددنا سلفاً - هي نتيجة تفاعل عدة متغيرات، لا تعتمد فقط على أداء الفرد، ولكنها تعتمد أيضاً على كيفية إدارة العمل نفسه، وعلى النواحي الفنية المتعلقة بالتسهيلات الفنية المتوفرة، مثل: الآلات والمواد، والنظم الإنتاجية، وطرق وأساليب العمل. كما أن كفاءة الفرد في أدائه لعمله (Employee's job performance) لا تتوقف فقط على مقدرة الفرد على الأداء (Ability)، بل أيضاً على رغبته أو حفضه على العمل (Motivation) والرغبة في العمل تحددها الظروف المادية للعمل، وإشباع الحد الأدنى لهذه الظروف، والظروف الاجتماعية ثم حاجات الفرد العضوية والذاتية. ومن ذلك العرض نجد أن هناك ثلاثة محددات أساسية ومتداخلة للكفاءة الإنتاجية، نوضحها فيما يلي:

١/٢ التسهيلات الإنتاجية (Manufacturing Facilities) :

والتي تأخذ طابعاً غير بشري (Non - Human Facilities)، وتشمل هذه التسهيلات بصفة أساسية: الآلات والتجهيزات الآلية والمواد الأولية المطلوبة للعملية الإنتاجية.

وتؤثر التسهيلات الإنتاجية بلاشك في طبيعة ونتائج العمليات الإنتاجية، كما تؤثر أيضاً على طريقة وسرعة الإنتاج، وبالتالي على الكفاءة الإنتاجية التي تتوقف على مدى

توفر التسهيلات المطلوبة من الآلات والمعدات والمواد التي تتفق مع طبيعة العمليات الإنتاجية.

وبالنسبة للآلات والمعدات فإنه يتم تحديد حجمها المناسب عند تخطيط المشروع وتقدير رأس المال اللازم له، والذي يتمثل في الأصول الثابتة والأصول المتداولة.

أما التجديد المستمر لهذه التجهيزات فإنه يخضع للتغيرات والتطورات التكنولوجية، والتي عادة ما تخرج عن سيطرة رقابة المشروع، أما العمل على الإبقاء على التشغيل المستمر لهذه الآلات والمعدات وبدون أعطال - فإنه يتم من خلال نظام الصيانة (Maintenance System)، والذي يهدف إلى صيانة هذه الأصول والمحافظة عليها بحالة جيدة باستمرار، وتفادي حدوث أعطال لها، وما يترتب على ذلك من توقف الإنتاج، ثم حدوث ارتباك في تنفيذ خطط الإنتاج المختلفة، الأمر الذي يحمل المشروع خسارة كبيرة.

أما تحديد المواد الأولية وتطويرها وضمان استمرار تدفقها - فإنه يقع ضمن أنظمة تخطيط ومراقبة الإنتاج، وبصفة خاصة نظام الرقابة على المخزون من المواد الأولية، والذي يهدف إلى ضمان توفير مستلزمات الإنتاج من المواد الأولية بالكميات المطلوبة وبالجودة الملائمة، وفي الوقت والمكان الملائم أيضًا.

٢/٢ أسلوب إدارة العمل (Managing Work) :

إذا كانت المحددات الخاصة بالتسهيلات البشرية وكيفية إدارتها تشكل الأبعاد الأساسية التي تمكن الفرد من تحقيق الأهداف المطلوبة - فإن محددات إدارة العمل نفسه تشكل المقومات الضرورية لجعله منتجًا وفعالاً، ومن أهم محددات إدارة العمل ما يلي:

١/٢/٢ وضع الأهداف:

إن برنامج الإدارة بالأهداف، وكيفية وضع الأهداف عن طريق فريق متكامل من كافة المستويات الإدارية - يمثل ركيزة أساسية في هذا الصدد.

٢/٢/٢ حل المشكلات:

إن المدخل المنطقي في حل المشكلات إنما يتمثل في تشخيص وتحليل المواقف المختلفة للمشكلة محل البحث، تمهيداً لدراسة البدائل المختلفة لها.

٣/٢/٢ اتخاذ القرارات:

إن الأسلوب العلمي السليم لاتخاذ قرارات إدارية سليمة يكون من خلال تحليل وتقييم كافة بدائل المشكلة محل البحث، ثم اختيار الأفضل.

٤/٢/٢ خطة العمل:

وتتمثل هذه العملية في ترجمة عملية اتخاذ القرار بخصوص الهدف أو المشكلة المحددة إلى خطة منتظمة.

٥/٢/٢ الاستفادة من الوقت المتاح:

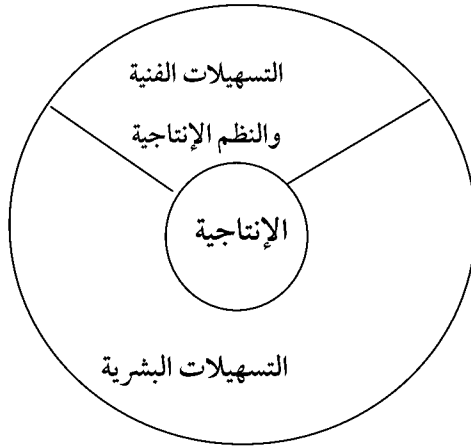
ويتحقق ذلك من الكيفية التي ينظم ويخطط بها كل مدير وقته؛ حتى يكون مديراً ناجحاً في موقعه.

٣/٢ الموارد البشرية (Human Resources):

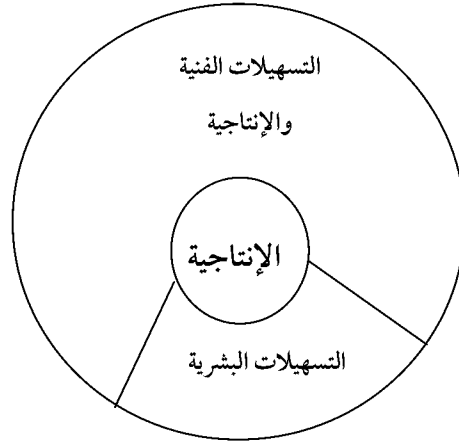
إن العنصر البشري له دوره المهم والرئيسي في التأثير على الكفاءة الإنتاجية في أي مستوى إداري بالمشروع، سواء أكانت الإدارة العليا أو المديرين التنفيذيين أو رؤساء الأقسام أو أي هيئة مهنية أخرى (Professional staff) مثل المهندسين والكيميائيين والعلماء، وكذلك المشرفين (White collar workers) وعمال الإنتاج (Blue Collar Workers) - لهم دور حيوي في الكفاءة الإنتاجية الكلية في المشروع، وبالطبع يزداد هذا الدور في المشروعات التي تعتمد على العنصر البشري أكثر من الأوتوماتيكية في عملياتها، فالإنتاجية هنا تعتمد بدرجة كبيرة على مستوى أداء الفرد للعمل أكثر من أداء الآلات والمعدات، ويظهر ذلك بوضوح في المشروعات التجارية.

الشكلان التاليان يوضحان تأثير التسهيلات المادية والموارد البشرية على الكفاءة الإنتاجية في المشروعات التجارية والصناعية.

مشروع تجاري



مشروع صناعي



من الشكلين السابقين يتضح أن التسهيلات الفنية والإنتاجية المختلفة لها دور كبير في التأثير على الإنتاجية في المشروع الصناعي، ويرجع ذلك إلى طبيعة هذه المشروعات، وما تتطلبه من أجهزة رأسمالية ضخمة ونظم إنتاجية لإدارة العمليات الإنتاجية المختلفة، وعلى العكس من ذلك، ففي المشروعات التجارية التي لا تحتاج إلى مثل هذا التجهيز الرأسمالي - باستثناء استخدام بعض المعدات الأوتوماتيكية في الأعمال المكتبية والإدارية، مثل الحاسب الإلكتروني، وبعض الآلات الحاسبة الدقيقة - يكون تأثير مثل هذه التسهيلات بسيطاً نسبياً، في الوقت الذي تزداد فيه نسبة التسهيلات البشرية.

وإذا كان أداء الفرد هو محصلة استخدام التسهيلات البشرية - فإن هذا الأداء يتوقف على عاملين أساسيين، هما:

١ - القدرة على الأداء.

٢ - الحفز على العمل.

وبمعنى أدق فإن أداء العامل = القدرة × الحفز على العمل.

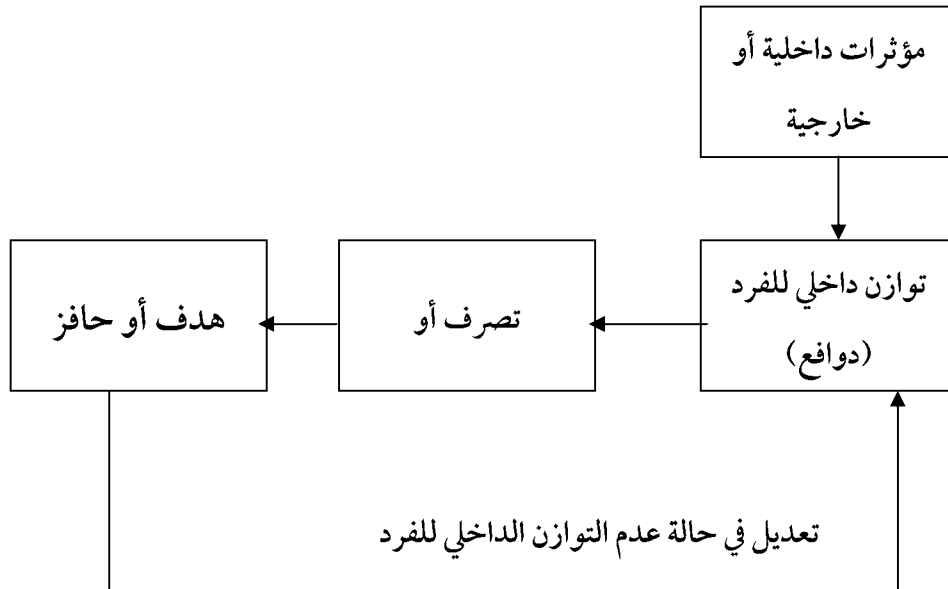
حيث يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء، بمعنى أن تأثير عامل المقدرة على مستوى الأداء يتوقف على درجة حفز الفرد على العمل، وبالعكس فإن حفز الفرد على العمل يؤثر على الأداء بالتفاعل مع مستوى المقدرة على القيام بالعمل.

القدرة على الأداء:

إن مصدر القدرة على العمل هو المعرفة (Knowledge) والمهارة (Skill)، كما أن المعرفة تتأثر بالتعليم والخبرة والتدريب، أما المهارة فتتأثر بالقدرات والصفات الذاتية للفرد، وهي صفات وقدرات موروثة أو طبيعية، مثل الصفات الجسدية (قوة الجسم، قوة البصر، حساسية بعض أطراف الجسم، مثل الأيدي) مما يكون له أثر على أداء الفرد لعمله.

الحفز على العمل:

يعتبر الحفز (Motivation) على العمل من الأمور المهمة في إدارة الأفراد؛ لما يتضمنه من تأثير على سلوك الفرد أو تصرفه لبعض المؤثرات الداخلية أو الخارجية، وهذا السلوك يكون موجهاً نحو هدف أو حافز، والتي تقترن بحالة عدم توازن داخلية في الفرد، ويتحقق الهدف يكون الفرد قد استعاد حالة التوازن، والتي تؤثر بالتالي في سلوك وتصرف الفرد، والنموذج التالي يوضح ذلك:



ومما سبق يتضح أن حفز الفرد على العمل يأتي نتيجة تفاعل ثلاثة محددات، وهي:

أولاً: الظروف المادية للعمل (Physical Condition of the Job).

ثانياً: الظروف الاجتماعية للعمل (Social Condition of the Job).

ثالثاً: حاجات الفرد (Individual Needs).

وكما سنرى فإن هناك بعض القوى التي تؤثر بإيجابية في الحفز للعمل، وتحسين أداء الفرد، وبالتالي تزيد من الإنتاجية، إلا أن هناك بعض القوى ذات تأثير سلبي وبذلك تخفض من درجة الحفز على العمل، وبالتالي أداء وإنتاجية العاملين، حيث تعمل بطريقة بعيدة عن تحقيق الأهداف التي تنشده المنظمة إلى تحقيقها.

٢- دور إدارة الأفراد في التأثير على الكفاءة الإنتاجية:

من عرضنا السابق لأهم التغيرات التي تؤثر في الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، نجد أن هناك دوراً واضحاً لإدارة الأفراد، وينحصر هذا الدور بالنسبة للموارد البشرية وكيفية إدارتها، فمن أهم المتغيرات المؤثرة في جانبي القدرة والرغبة في العمل، والتي تؤثر بالتالي على مستوى أداء الفرد- ما يلي:

٣/١ كيفية تكوين القوى البشرية بالمنظمة: وهذا العمل يتعلق بأمور عديدة، مثل تحديد الاحتياجات من القوى العاملة، وتوصيف وتقييم الوظائف، والاختيار والتعيين، وتخصيص الموارد البشرية على الأنشطة المختلفة Allocation of Human Resources، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

٣/٢ كيفية إعداد وتدريب الأفراد، ويتضمن هذا العمل - أيضاً- التخطيط للتدريب، من ناحية تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد إمكانات التدريب، ثم تقييم مدى كفاءة برامج التدريب، وهكذا.

٣/٣ كيف يمكن مكافأة الأفراد مكافأة عادلة، وإيجاد نظام حوافز سليم، بحيث يساعد على تحقيق إشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية؟

٣/٤ كيف يمكن ترقية ونقل الأفراد على أسس سليمة؟

٣/٥ كيف يمكن تقييم أداء العاملين على أسس موضوعية سليمة؟

٣/٦ كيف يمكن تحقيق نوع من التكامل (Integration) بين المصالح الفردية للأفراد من جهة، وبين مصالح الوحدات التي يعملون بها من جهة أخرى، وكذلك مصالح المجتمع من جهة ثالثة؟ لأن ذلك يرتبط بالعديد من المشكلات الأخرى، مثل الاتصالات والتنظيم الرسمي واتحادات العمال، وغيرها.

٧/٣ كيف يمكن تحقيق نوع من الرعاية الاجتماعية والصحية والأمان للعاملين، بما يساعد على تحقيق درجة عالية من الكفاءة في العمل؟ وينطوي هذا العمل على كيفية تدعيم وتحسين ظروف العمل المادية والاجتماعية التي تساعد على تحسين الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والوحدة التي يعملون بها.

وهذه الجوانب هي المجال الرئيسي لإدارة الأفراد، والشكل التالي يوضح أهمية وظائف إدارة الأفراد.

