

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مشروع مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تسيير، علوم تجارية
الشعبة: علوم اقتصادية
التخصص: اقتصاد وتسيير بترولي
من إعداد الطالب: بركيبة عبد الرحمان
بعنوان:

دور الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسات البترولية
دراسة حالة مديرية المراقبة الجيولوجية (Mud Logging) - حاسي مسعود
من سنة 2012 إلى سنة 2014

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ : 2015/05/31

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذة/ لحيمر سارة (أستاذة مساعدة قسم أ) - جامعة قاصدي مرياح ورقلة رئيسا
الأستاذ/ اولاد حيمودة عبد اللطيف (أستاذ مساعد قسم أ) - جامعة قاصدي مرياح ورقلة مناقشا
الدكتورة/ محسن زوييدة (أستاذ محاضر قسم أ) - جامعة قاصدي مرياح ورقلة مشرفا

السنة الجامعية: 2014/2015

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا) الإسراء الآية 24

أهدي هذا البحث المتواضع إلى أسباب النجاح و الصلاح والفلاح:

إلى الوالدة العزيزة أطال الله عمرها إلى الروح الطاهرة لوالدي تغمده
الله برحمته الواسعة.

إلى إخوتي و كل أفراد عائلتي القريبة والبعيدة

إلى كل زملائي وأصدقائي وإلى أئمة الأصدقاء ومن تقاسم معي مشقة

أعمال مشواري الدراسي بالجامعة "بن السعدي محمد جواد"

إلى كل أساتذة وطلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بجامعة قصدي مرباح، ورقلة.

إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

إلى كل من ذكره قلبي و لم ينطه قلبي

إلى كل هؤلاء جميعا أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

كلمة شكر

قبل كل شيء، أحمد الله العليّ القدير على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، وأشكره على أن وفقني وأمدني بالإرادة والصبر على إنجاز هذا العمل المتواضع .

وأقدم بجزيل الشكر و الامتنان العظيمين والتقدير العميق إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة / محسن زوييدة التي لم تهمل عليّ بالتوجيه و النصح إلى ما يخدم غاية البحث طوال المدة اللازمة لذلك؛

و أتقدم بالشكر كذلك إلى عمال وإطارات مؤسسة ENSP خاصة عمال مديرية المراقبة الجيولوجية حاسي مسعود على جهدهم ومساعدتهم لي في إنجاز الجانب التطبيقي من البحث.

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد و لو بكلمة أو دعوة صالحة.

الملخص:

هدفت دراسة هذا الموضوع من خلال إبراز مدى مساهمة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في المؤسسات البترولية، دراسة حالة مديرية المراقبة الجيولوجية باستخدام المقابلة والملاحظة لجمع المعلومات المتعلقة بالموضوع والتي تساعدنا في الإجابة على الإشكالية وإثبات أو نفي الفرضيات المطروحة ، ومعالجة البيانات باستخدام برنامج EXCEL لترجمة الجدول الإحصائية إلى رسومات بيانية، وتمثلت الإنتاجية، في المشتريات، المبيعات... الخ، وبناء على ما تقدم من تحليل الجدول الإحصائية وما ثم عرضه في الجانب النظري فقد تم التوصل إلى مجموعة من الإستنتاجات، أن أهمية الموارد البشرية عند استغلالها تلعب دورا هاما وحيويا في حياة المؤسسة البترولية، وأكدت نتائج التحليل أن زيادة إنجازات المورد البشري تظهر في تحسين إنتاجية المؤسسة، إلا أن للمورد البشري مؤهلات عديدة تدعم نشاطه الإداري والتقني وترفع من كفاءته.

الكلمات المفتاحية: مورد بشري- تحسين الإنتاجية- كفاءة- فعالية- مؤسسة بترولية.

Résumé:

productivité au sein des entreprises pétrolières ,pour cela ,nous avons opté pour l'étude du cas de la direction de surveillance géologique, procédant ainsi à l'entretien et l'observation pour recueillir les données relatives au thème qui vont nous permettre de répondre à la problématique soit par la confirmation ou le rejet des hypothèses suggérées et traitant les données par le programme Excel pour traduire les tableaux des statistiques sous forme de graphes explicatifs .

La productivité comprend les institutions bancaires, les achats, les ventes ...etc. et d'après l'analyse des tableaux des statistiques et aussi l'étude menée dans la partie théorique nous avons pu arriver à certaines conclusions qui sont comme suit :

Les ressources humaines jouent un rôle important et vital pour le bon fonctionnement et déroulement des entreprises pétrolières, par ailleurs, les résultats d'analyse ont prouvé que l'augmentation des exploits des ressources humaines se reflètent dans l'amélioration de la productivité de l'entreprise, mais les ressources humaines ont d'autres compétences qui font que leurs activités administratives et techniques soient renforcées et leurs compétences soit élevée.

Les mots clés : Les ressources humaines, l'amélioration de productivité, la compétence, l'efficacité, entreprise pétrolière.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا و الدراسات السابقة	(1-1)
23	توزيع مفردات العينة على فئة الدراسة	(1-2)
23	توزيع أفراد العينة من حيث الجنس	(2-2)
24	توزيع أفراد العينة من حيث السن	(3-2)
24	الوضعية القانونية لأفراد العينة	(4-2)
25	توزيع مفردات العينة من حيث مدة الخدمة بالمؤسسة	(5-2)
27	يمثل إجمالي عدد الموظفين المستفيدين من برامج تدريبية من سنة (2012-2014)	(6-2)
28	يمثل إجمالي عدد الإنجازات الفيزيائية للمؤسسة والفرد من سنة (2012-2014)	(7-2)
28	يمثل مبلغ إجمالي مصاريف إنجازات المؤسسة من سنة (2012-2014) الوحدة مليار دينار	(8-2)
29	يمثل مبلغ مجمل المشتريات للمؤسسة من سنة (2012-2014) الوحدة مليار دينار	(9-2)
30	يمثل مبلغ إجمالي تكاليف الموظفين والموظف من سنة (2012-2014) الوحدة مليار دينار	(10-2)
32	يمثل مبلغ الخدمات الخارجية للمؤسسة لوحدها و بالشراكة من سنة (2012-2014) الوحدة مليار دينار	(11-2)
33	يمثل مبلغ إجمالي نتيجة الديون للمؤسسة من سنة (2012-2014) الوحدة مليار دينار	(12-2)
34	يمثل مبلغ إجمالي مبيعات المؤسسة لسنة (2012-2014) الوحدة مليار دينار	(13-2)
35	يمثل مبلغ إجمالي نفقات التشغيل الأخرى من سنة (2012-2014) الوحدة مليار دينار	(14-2)
36	يمثل مبلغ إجمالي المعدات للمؤسسة من سنة (2012-2014) الوحدة مليار دينار	(15-2)
37	يمثل الآلات المتداولة من سنة (2012-2014) الوحدة مليار دينار	(16-2)
37	يمثل مبلغ إجمالي الاستهلاك العام لأجهزة مراقبة الآبار والقياس من سنة (2012-2014) الوحدة مليار دينار	(17-2)
39	يمثل مبلغ التمويل الذاتي للمؤسسة من سنة (2012-2014) الوحدة مليار دينار	(18-2)
39	يمثل مبلغ إجمالي الإنتاج وإنتاج العامل من سنة (2012-2014) الوحدة مليار دينار	(19-2)
40	يمثل مبلغ صافي الدخل للمؤسسة من سنة (2012-2014) الوحدة مليار دينار	(20-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
03	مهام وظيفية الموارد البشرية	(1-1)
08	يبيّن نظام تحسين الإنتاجية	(2-1)
09	يوضح خطوات وضع إستراتيجية لتحسين الإنتاجية	(3-1)
14	يوضح تأثير القوى البشرية على الإنتاجية	(4-1)
29	يوضح مبلغ إجمالي مصاريف إنجازات المؤسسة للسنة الوحدة مليار دينار	(1-2)
30	يوضح مبلغ المشتريات للمؤسسة خلال السنة الوحدة مليار دينار	(2-2)
31	يوضح قيمة تكاليف الموظفين والموظف الوحدة مليار دينار	(3-2)
33	يوضح مبلغ الخدمات الخارجية لوحدها وبالشراكة الوحدة مليار دينار	(4-2)
34	يوضح قيمة إجمالي المبيعات خلال السنة الوحدة مليار دينار	(5-2)
35	يوضح مبلغ نفقات التشغيل الأخرى لسنة الوحدة مليار دينار	(6-2)
38	يوضح قيمة الاستهلاك العام لأجهزة المراقبة والقياس خلال السنة الوحدة مليار دينار	(7-2)
40	يوضح قيمة إجمالي الإنتاج وإنتاج العامل للسنة الوحدة مليار دينار	(8-2)
41	يوضح قيمة صافي الدخل للمؤسسة خلال السنة الوحدة مليار دينار	(9-2)

الفهرس

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة أشكال
VIII	فهرس المحتويات
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للموارد البشرية والإنتاجية	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: الموارد البشرية و الإنتاجية:الإطار المفاهيمي
02	المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية
06	المطلب الثاني: التحديات التي توجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها
07	المطلب الثالث: مفهوم الإنتاجية
13	المطلب الرابع: علاقة الإنتاجية بالموارد البشرية
15	المبحث الثاني: الأبحاث و الدراسات السابقة
15	المطلب الأول: هشام بوكفوس 2006/2005
15	المطلب الثاني باباه ولد سدن 2010/2009
16	المطلب الثالث: بارك نعيمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا- العدد السابع
16	المطلب الرابع: موقع دراستنا من الدراسات السابقة
18	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمدرية المراقبة الجيولوجية	
20	تمهيد
21	المبحث الأول: طريقة وأدوات معالجة الدراسة الميدانية
21	المطلب الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة
21	الفرع الأول: نشأة وتعريف المؤسسة ENSP
22	الفرع الثاني: التعريف بمدرية المراقبة الجيولوجية
22	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والعينة
25	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
26	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج البحث

26	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البحث
42	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
43	خلاصة الفصل
45	خاتمة
49	قائمة المراجع

مقدمة

- تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، فهي التي تحدد مستوى إنتاج المؤسسة ونجاحها، وهي كوظيفة أو إدارة لها أهمية بالغة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ومواكبة التطورات والتماشي مع أهم المستجدات.

كما أن الموارد البشرية بما تملك من معارف ومهارات تميزها بالإبداع، وسرعة رد الفعل هي التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، بالتالي فهي المحرك الأساسي للمؤسسة.

ومن خلال التغييرات الاقتصادية العالمية الراهنة أيقن الباحثون الاقتصاديون على أن التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال ، بقدر اعتمادها على مدى توفر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة، لما لها من أهمية في العملية الإنتاجية وضرورة العمل على حمايتها ورعايتها، إذ أنه مما لا شك فيه أن الآلة مهما بلغت تطورا في إمكانياتها وقدراتها في العملية الإنتاجية، إلا أنها لا يمكن أن تحل محل العنصر البشري الذي يعود له الفضل في تصنيعها واختراعها، مما يجعل هذا العنصر عاملا هاما وأساسيا في عوامل الإنتاج ما بقيت الحياة، وهذا ما يؤكد الواقع وتثبتته النتائج.

ومن خلال كل هذا يمكننا أن نستخلص مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية ودوره الأساسي في جعل المؤسسة تمتلك قوة منافسة بفضل إنتاجيتها.

- مشكلة الدراسة:

بما أن التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تقادم المعارف، و المهارات التي تم اكتسابها في وقت سابق، فإن هذا يزيد من حاجة الفرد المدرب، ومن هنا تظهر الحاجة إلى المورد البشري في المؤسسة بغرض تحسين إنتاجيتها وزيادة فعاليتها، وعلى ضوء هذا الطرح نحاول طرح إشكالية البحث التي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

- ما أثر مساهمة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسات البترولية حالة مديرية المراقبة الجيولوجية ؟

مقدمة

وللإجابة على هذه الإشكالية تتفرع عنها أسئلة فرعية كالتالي:

- 1 - في ما يساهم العنصر البشري بالنسبة للعملية الإنتاجية؟
- 2 - كيف تؤثر الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية؟
- 3 - ما هو الاندماج الثنائي بين الموارد البشرية والإنتاجية؟
- 4 - ما تأثير الموارد البشرية على الإنتاجية في مديرية المراقبة الجيولوجية؟

-الفرضيات المطروحة للإجابة عن التساؤلات:

الفرضية الأولى: يساهم الموارد البشرية في العملية الإنتاجية من خلال أدائه للعمل بكفاءة جيدة.

الفرضية الثانية: تؤثر الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية من خلال تقديم أفضل الخدمات بأقل تكاليف.

الفرضية الثالثة: يعتبر الاندماج الثنائي بين الموارد البشرية والإنتاجية في إسهامات هذه الموارد للحصول على أحسن إنتاجية

الفرضية الرابعة: تعتبر زيادة الإنتاجية من أهم ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه والعامل الرئيسي لاستمرارية نشاط مديرية المراقبة الجيولوجية.

- مبررات اختيار البحث:

1- الظروف الاقتصادية الراهنة و المرحلة الجديدة التي يعيشها الاقتصاد الوطني في ظل العولمة وأفاق الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وكذا أهمية المؤسسات البترولية التي تكتسبها من أهمية البترول والحاجة المتزايدة لهذا المورد، وهذه الزيادة التي لا تأتي إلا من خلال الاستثمار في مواردها البشرية؛

2- الميل الشخصي للباحث لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموماً بالموارد البشرية؛

- أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- إبراز أهمية موضوع الموارد البشرية و الإنتاجية في المؤسسات خاصة البترولية منها، بالإضافة إلى أهمية ربط الإنتاجية بدور الموارد البشرية؛
- ربط البحوث الجامعية بالواقع الإقتصادي؛

-أهمية البحث:

- الإنتاجية هي أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وللمؤسسات البترولية بصفة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على أهداف وإستراتيجيات المؤسسة وما تتطلبه الصناعة البترولية من الدقة والتخصص في العمل؛
- التمكن من إبراز دور و أهمية الموارد البشرية بالعملية الإنتاجية بالمؤسسة البترولية.

- حدود البحث:

- الحدود المكانية وتمثل في البيئة الداخلية للمؤسسة محل الدراسة المتواجدة في منطقة حاسي مسعود وفروعها، أما الحدود الزمنية فتتمثل في فترة دراسة الموضوع من بداية سنة 2012 إلى غاية نهاية سنة 2014.

- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

- للإجابة على الأسئلة المطروحة واختيار الفرضيات، ونظرا لطبيعة الموضوع قام الباحث بتجميع المادة العلمية الخامة الخاصة بالدراسة من المراجع التي تدرس مثل هذه المواضيع ثم تعقبها بالتحليل والدراسة، كما اتبعنا منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي والتحليلي الذي نركز من خلاله على مؤسسة بترولية تستوعب موضوع البحث ونحاول ربط الأبعاد النظرية بالواقع الاقتصادي المعاش والمؤشرات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة للوقوف على دور المورد البشري في تحسين الإنتاجية، وسوف نستخدم الجداول من أجل تبويب البيانات والمعلومات المجمعة.

- هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين منها فصل نظري وفصل تطبيقي حيث تم التعرض في الفصل النظري إلى الموارد البشرية و الإنتاجية من خلال مبحثين هي الموارد البشرية والإنتاجية، المفهوم، الوظائف، الأهمية، والدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالموضوع.

أما الفصل التطبيقي فقد خصصناه لدراسة دور الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية في إحدى المؤسسات البترولية الجزائرية، وهي الشركة الوطنية لخدمات الآبار ENSP بالضبط مديرية المراقبة الجيولوجية " Logging Mud"، وقد أشتمل على مبحثين وهما طريقة وأدوات معالجة البحث الميداني، وتحليل ومناقشة النتائج.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للموارد

البشرية والإنتاجية

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية في المؤسسات الإنتاجية من أهم الموارد، كونها أساس النشاط الإنتاجي الذي يتيح فرصة الاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة بالمؤسسة والعنصر البشري يعد أهم قوى بل و أعظمها أثرا في نشاط المؤسسة، هذا ما جعله يحظى باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين في مجال التسيير من أهمهم (فريدريك تايلور، شولتز وبيكر)، وإن اختلفت درجة الأهمية والمعايير المستخدمة في ذلك، فهم يجمعون على دوره الفعال في الإبداع، الابتكار و التجديد.

من هنا يمكن طرح التساؤل التالي:

ما هو الدور الأساسي للموارد البشرية فيما يتعلق بتحسين الإنتاجية وكيف يساهم هذا المورد في الرفع من الإنتاجية باستمرار، وتحسين وضع المؤسسة التنافسي؟

تطرقنا في المبحث الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية أما المبحث الثاني فسوف نعرض فيه الأبحاث والدراسات السابقة التي اخترناها والتي لها علاقة مباشرة بالموضوع، كما قمنا بنقدها وتحليلها وإبراز أوجه الاختلاف والتشابه مع دراستنا ، وطريقة المعالجة والاستنتاجات.

المبحث الأول: الموارد البشرية والإنتاجية: الإطار المفاهيمي

بغرض توضيح الإطار المفاهيمي للموارد البشرية والإنتاجية في مفاهيم تأخذ على النحو التالي:

المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية

أولاً: المفهوم: مصطلح الموارد البشرية مثله مثل أي مصطلح في علم الإدارة يصعب تحديده تحديداً دقيقاً، ومنه نذكر بعض التعاريف التي تناولت هذا المفهوم، وليكن على النحو التالي:

- الموارد البشرية تشكل رأس مال بشري ذا فعالية، إذا ما أحسن استثماره، ولقد نمت مفهوم رأس المال البشري في فحوى " نظرية رأس المال البشري التي ظهرت في الستينات من القرن العشرين تحت أعمال شولتز 1961 و بيكر 1962 " ¹، ويعرف رأس المال البشري بأنه " مجموعة من الاستعدادات، المعارف، المهارات الكامنة لدى الفرد، التي يملكها الأفراد و التي لها تأثير على المؤسسة " ²، ويمثل كذلك " مجموعة الخصائص المرتبطة بالفرد... الخبرة الشهادات، العلاقات، الصحة " ³.
- تعد الموارد البشرية من الأصول الذكية التي تمثل " الإجمالي المتجمع من المعرفة و المهارات والقدرات التي يمكن أن تمتلكها المؤسسات و توجهها نحو الإنتاج البناء " ⁴.

وبناء على التعريف السابقة يمكن القول بأن المورد البشري هو عبارة عن القوة الدافعة ومصدر للطاقات الفكرية، و أثنى الموارد المتاحة لدى الإدارة التي تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بعملهم لما فيه مصلحتهم ومصلحة المؤسسة ككل.

¹ Charler Henr d' Arcimoces, **Diagnostic financier et gestion des ressources humaines**, ed Economica, Paris, 1995, P53.

² Eric Vatteville, **mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise**, ed Economica, Paris, 1985, P247

³ مشعل أحمد، روسلي كدودو، أثر المعلومات واستثمار التكنولوجيا على الإنتاجية على الإنتاجية والربحية في أحد البنوك الأردنية الرائدة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، ورقة، 09-10 مارس 2004، ص215.

⁴ أشوك تشاندا، شلباكابرا، إستراتيجية الموارد البشرية، لقاهرة، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2002، ص20.

ثانياً: الوظائف: تشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المؤسسة بتنسيق الموارد البشرية بعدد من الأنشطة المتنوعة و التي تؤثر تأثيراً ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة و تشمل¹:

1. ضمان إبقاء المؤسسة بالتزاماتها تجاه الحكومة؛
2. اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المؤسسة؛
3. تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي؛
4. تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد؛
5. تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل، والشكل الموالي يبين مهام ووظائف الموارد البشرية في المؤسسة.

الشكل رقم: (1-1) مهام وظيفة الموارد البشرية



المصدر: خان أحلام، تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير في علم التسيير، تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2004، ص06.

يبين الشكل أعلاه أن مهام وظيفة الموارد البشرية المساهمة في وضع إستراتيجية للمؤسسة، وكذا تجسيدها بالاعتماد على الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من تحديد احتياجاتها.

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، سنة 1998-1999، ص21-23

ثالثاً: الأهمية: تقدم المعرفة الإنسانية خلال العصور القليلة الماضية يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة، ومن السهل أن يرى الإنسان أن الاكتشافات والاختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل وتزيد على مقدار ماحقته البشرية من عصور طويلة، مما جعلها تكتسب أهمية كبيرة في عصرنا، ويمكن إبراز الأهمية في النقاط التالية¹:

✓ المؤسسات الناجحة إقتصادياً هي تلك المؤسسات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية؛

✓ إرتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة إرتباطاً وثيقاً بقاعدة المعرفة البشرية؛

✓ تحول القوة داخل المؤسسات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهم يتحكمون في

مصادر القوة و الثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت؛

✓ يتوقف نجاح العديد من المؤسسات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المؤسسات من رأس المال البشري،

ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية؛

✓ المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى و ذلك بدلا من الصراع

على الموارد المادية.

يمكن القول أن مؤسسات الأعمال خلال الفترات القادمة لن تحرز تقدماً ملموساً في ضوء ما

تملك من موارد مادية فقط ولكن في ضوء ما يعرف أيضاً وبمعنى أحر فإن مؤسسات الأعمال يجب أن

تعد العدة لمواجهة تحديات عصر المعرفة.

رابعاً: الأهداف: وتتمثل أهداف الموارد البشرية في مايلي²:

أولاً- هدف اجتماعي: المسؤولية الأخلاقية و الإجتماعية في تحقيق إحتياجات الأفراد و التحديات في المجتمع مع

المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم و من أمثلة هذه الأهداف الالتزام بالقوانين و التشريعات و

تنظيم العلاقة بين الإدارة و النقابة.

¹ عادل زيد، الأداء التنظيمي المتميز نظرية إلى منظمة المستقبل، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص36.

² زوليف مهدي حسن، إدارة الأفراد ، عمان، مكتب المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2003، ص31.

ثانيا- هدف تنظيمي: تحقيق الفاعلية التنظيمية، حيث أن الإدارة ليست هي النهاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم من أمثلة ذلك¹:

- أهداف العلاقات بين الإدارة و العمال، الاختيار، التخطيط و التدريب.

ثالثا- هدف وظيفي:

مراعاة المستوى التنظيمي للمؤسسة وإشباع حاجاتها بدون زيادة أو نقص و من أمثلة هذه الأهداف التقييم و التعيين....

رابعا- هدف الأفراد:

مساعدة الأشخاص في تحديد أهدافهم الشخصية و ذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وإتمائهم ومن أمثلة هذه الأهداف المكافآت و الحوافز².

ويمكن تلخيص تلك الأهداف فيما يلي:

المشاركة وتمثل في:

- إستقطاب و إختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة؛
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالب العمل في الانضمام للمؤسسة؛
- أستقرار الأيدي العاملة في المؤسسة.

الفاعلية: وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح، وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

- تحفيز الأفراد؛
- تطوير قدراتهم و مهارتهم؛
- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.

¹ جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 37-39

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 23.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها.

ظهرت مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية و تكون هذه التحديات بشكل أكبر في المؤسسات البترولية، نذكر منها ما يلي¹:

- التحول من الأمر إلى التوجيه؛
- التحول من العمل الجسماني و البدني إلى العمل الذهني والعقلي؛
- اعتماد المؤسسات البترولية على تكنولوجيا متطورة؛
- تميز الوسائل و الآلات المستخدمة في الصناعة البترولية بالتعقيد؛
- التحول من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات².

وبناء على التحديات السابقة ، فإن إدارة الموارد البشرية عليها أن تواجه هذه التحديات من خلال الإدارة الحديثة للموارد البشرية و المتمثلة في:

- تبني فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة؛
- التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديمقراطية والمساهمة في إتخاذ القرارات وذلك من خلال مساهمة العاملين في إتخاذ القرارات؛
- وضع برامج تكوينية حديثة و حسب المتطلبات؛
- تسيير المناصب حسب المؤهلات و الخبرات؛
- استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي.

¹ عزيزة عبد الرحمان العتيبي ، أثر استخدام تكنولوجيات المعلومات على أداء الموارد البشرية ، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة المملكة المتحدة، 2010، صص 49-51

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2010، صص 43.

المطلب الثالث: ماهية الإنتاجية

أولاً: مفهوم الإنتاجية

يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات و المعدات بينما تشمل المخرجات على المبيعات، الدخل، الحصة السوقية و على 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.

غالباً ما يتم التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة التالية¹:

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

تعني الإنتاجية المرتفعة تحقيق قدر كبير من المخرجات بنفس القدر من الموارد.

ثانياً: مدخل تحسين الإنتاجية

تولي الإدارة اليوم إهتمام كبير في تحسين الإنتاجية ، إذ يعتبر تطوير الإنتاجية وزيادتها هو الهدف الأهم الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه، وقد أضحى معلوماً أن إحداث زيادة محسوسة في الإنتاجية لا يتحقق بالتمني أو بالمصادقة، ولكن الأمر يحتاج إلى الجهد ودراسة متأنية، وتخطيط علمي سليم، و تعامل مع المسببات و المتغيرات التي تؤثر في مستوى الإنتاجية.

ثالثاً: مدخل تنظيمي لتحسين الإنتاجية

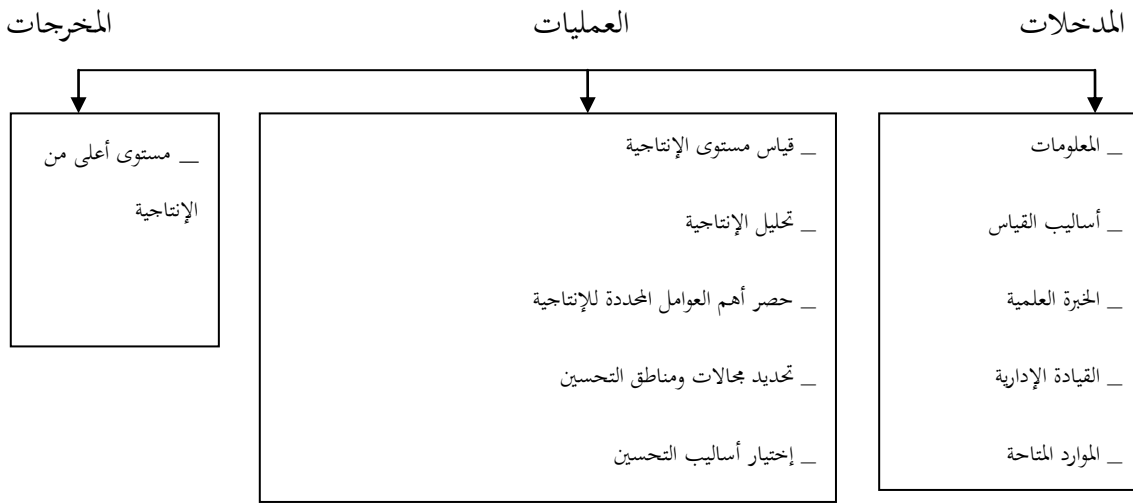
إن تحسين الإنتاجية الموجه، و المنظم و المخطط يعبر عن جودة إدارة المؤسسة ومدى تقدمها، والهدف الأساسي للإدارة الجيدة هو تحسين الإنتاجية باستمرار²، و انطلاقاً من هذا المفهوم لتحسين الإنتاجية يمكن أن

¹ بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف بالجزائر، ص279.

² علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، 1985، ص92.

نطلق على تلك العملية تعبير "إدارة الإنتاجية" productivity management أي أن تحسين الإنتاجية يحتاج إلى كل وظائف الإدارة التي تتمثل فيما يطلق عليه عملية الإدارة The management process و كذلك فإن تحسين الإنتاجية هو أيضا شكل من أشكال "إدارة التغيير" Management of change، ومن أهم واجبات إدارة التغيير التغلب على مقاومة التغيير لأحداث نتائج إيجابية في مجال تحسين الإنتاجية، فإنه من المفيد إتباع منطق مدخل النظم Systems على نحو الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2) يبين نظام تحسين الإنتاجية



المصدر: علي السلمي: نفس المرجع، ص92

إن مدخل تحسين الإنتاجية (شأنه في أي إستخدام آخر) إنما يركز على أمرين هامين:

1) التأكيد على إتحاد المخرجات (أي النتائج المستهدفة) كأساس في التخطيط و التوجيه .

2) أهمية التكامل والتنسيق في كل أجزاء النظام الإنتاجي من أجل الوصول إلى النتائج المستهدفة.

ومن أجل إنجاح الإدارة في إدارة برنامج لتحسين الإنتاجية يلزم إستخدام مجموعتين من الأدوات¹:

1 أدوات فنية: وهي الأدوات المساعدة في تحليل العوامل المؤثرة في قياس مستويات الإنتاجية، وهي تتعامل

مع جانب المهارة و القدرة عند الفرد.

¹ علي السلمي، المرجع السابق، ص93.

2 أدوات دافعية: وهي الأدوات التي تخلق الرغبة لدى الأفراد في تحسين الإنتاجية، وحفزهم لإيجاد طرق

أفضل للإنتاج، الدافعية تتعامل مع المشاعر والاتجاهات والجوانب النفسية.

رابعاً: إستراتيجية تحسين الإنتاجية

إن الإستراتيجية السليمة و الفعالة لتحسين الإنتاجية لا بد أن تبنى على إدراك و تقدير لأهمية العناصر التالية¹:

- الأساليب و التقنيات الممكنة في ضوء الموارد و الطاقات المتاحة؛

- المنافسة و الأوضاع السوقية السائدة؛

- الطلب الفعال على منتجات المؤسسة؛

وبذلك يمكن رسم إستراتيجية لتحسين الإنتاجية في المؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3) يوضح خطوات وضع إستراتيجية لتحسين الإنتاجية



المصدر: علي السلمي: نفس المرجع ص98

¹ علي السلمي، المرجع السابق ذكره، ص98

من الشكل تبين أنه هناك خطوات إستراتيجية لتحسين الإنتاجية، تبدأ من تحديد أهداف المؤسسة وبرمجة أنشطة تعمل على تحسين الإنتاجية وتجنب المعوقات والعمل على تقييم الإنتاجية من فترة إلى أخرى وصولاً إلى متابعة وتقييم نتائج تنفيذ الخطة و تصويب المسار للحصول على إنتاجية جيدة انطلاقاً من إتباع الخطوات السابقة.

خامساً: أهمية الإنتاجية على مستوى العامل

إنتاجية الفرد العامل ما هي إلا إنعكاس حقيقي لمدى مساهمته في العمل " ككل " بالجزء المكلف بيه، و الذي يستخدم جهده، و علمه، و مهارته في أدائه، و تحسب مساهمة الفرد العامل بمقدار القيمة المضافة إلى المنتج النهائي¹.

و من الطبيعي أنه كلما زادت إنتاجية الفرد، زادت مساهمته في القيمة المضافة إلى المنتج النهائي، فضلاً عن زيادة أهمية دوره الوظيفي، مما ينعكس على شعوره بمدى أهميته في مكان عمله، وما يحصل عليه من مزايا معنوية، متمثلة في شهادة تقدير، أو ثناء رؤسائه على عمله و تقديرهم له، مما يزيد من روحه المعنوية، التي تدفعه إلى بذل المزيد من الجهد، ومن ثم الحصول على المزيد من التقدم على المستوى الفردي، و على مستوى العمل، و من ثم شعوره بمدى أهميته داخل مجتمعه، فضلاً عن المزايا المادية، المتمثلة في زيادة الدخل، و المزايا العينية الأخرى.

و على النقيض من ذلك: كلما انخفضت إنتاجية الفرد، انخفضت مساهمته في القيمة المضافة إلى المنتج النهائي، فضلاً عن انخفاض أهمية دوره الوظيفي، مما ينعكس على شعوره بمدى عدم أهميته في مكان عمله" و الذي قد يتعرض لفقده" و ما يترتب على ذلك من آثار نفسية سلبية و مؤلمة، تؤدي بلا شك إلى المزيد من انخفاض الروح المعنوية، فضلاً عن العقوبات المادية التي قد يتعرض لها، من خصومات تؤدي في النهاية إلى انخفاض دخله، و من ثم شعوره بمدى عدم أهميته داخل مجتمعه.

¹ ملتقى البحث العلمي بعنوان، أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، WWW.RSSCRS.INFO ، تاريخ الإطلاع

سادسا: أهمية الإنتاجية على مستوى المؤسسة

استمرار الإنتاجية يعبر عن وجود إدارة تؤدي دورها، وزيادة الإنتاجية وجودتها و كفاءة عملياتها يعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد الطبيعية و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة لها على الوجه الأمثل، وهذا يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة، و ليست المطلوبة فقط، من العملية الإنتاجية¹.

ومن المسلم به: أن زيادة الإنتاجية لا تأتي فقط نتيجة كفاءة الإدارة في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في إدارتها للعملية الإنتاجية، بل يتوكل مع ذلك استخدام التكنولوجيا المتطورة و الحديثة في تطوير المنتج بشكل مستمر، فضلا عن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، وتطويرها المستمر، عن طريق وضع البرامج التدريبية المدروسة على أسس علمية، للنهوض الدائم و المستمر بالقوى العاملة المتاحة للمؤسسة، وحرص الإدارة الدؤب على جودة المنتج وتميزه، وهذا يتطلب التخطيط السليم، و المتابعة المستمرة للعملية الإنتاجية، منذ البداية، وحتى الوصول إلى المنتج النهائي في الصورة المرجوة، و يتطلب ذلك من الإدارة أن تكون حريصة على كفاءة الخامات المكونة للمنتج، و الآلات و المعدات التي يمر بها المنتج، فضلا عن كفاءة العمالة الماهرة التي تقوم بالعملية الإنتاجية.

سابعا: العوامل المحددة للإنتاجية

هناك عوامل محددة للإنتاجية، هما عوامل داخلية و عوامل خارجية للمؤسسة، ونقوم بعرضهم على النحو التالي²:

1-العوامل الداخلية للمؤسسة:

إن الإنتاجية في المؤسسة تتأثر بعدد من العوامل التي يمكن للإدارة التأثير فيها، ولكن بدرجات مختلفة بحسب طبيعة تلك العوامل، وسنناقش فيما يلي أهم هذه العوامل مع الأفراد اهتمام خاص بالعوامل البشرية نظرا لتأثيرها على إنتاجية المؤسسة، وتمثل العوامل الداخلية في عوامل مادية وأخرى بشرية

¹ ملتقى البحث العلمي، WWW.RSSCRS.INFO، المرجع السابق، ص 09.

² علي السلمي، المرجع السابق، ص 39-42.

العوامل المادية:

- أنواع المنتجات؛
- المعدات والتجهيزات الآلية؛
- التكنولوجيا.

العوامل البشرية:

- الأفراد: للأفراد تأثير على الإنتاجية من خلال الأبعاد التالية:
 - عدداً لأفراد العاملين و مدى تناسبه مع احتياجات الإنتاج؛
 - التركيب العمري للأفراد و مدى تناسبه مع احتياجات العمل.
- التنظيم ونظم العمل: وتمثل الإطار الموضوعي الذي يتم الإنتاج داخله، و ثم تتأثر الإنتاجية (ارتفاعاً وانخفاضاً) بمواصفات التنظيم ونظم العمل في المؤسسة، ومن أهم هذه المواصفات:
 - مدى مرونة التنظيم و إستجابته للمتغيرات؛
 - مدى تكامل الوظائف واتساق العلاقات في التنظيم.

__ طرق العمل:

- طريقة تصميم العمل؛
- التخلف النسبي للتكنولوجيا.

2- العوامل الخارجية في المؤسسة:

- تضم العوامل الخارجية المؤثرة على الإنتاج كل الظروف و المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة و التي لا تملك إدارة المؤسسة تغييرها بقرار منفرد منها، و تلك الظروف و المتغيرات إنما تؤثر في الإنتاجية بأسلوبين:
- الأسلوب الأول: إنها توفر فرصاً و إمكانيات تجعل الإنتاج أسير التكلفة، مثل حالة توفر المواد الخام في الطبيعة، أو توفر مصادر الغاز الطبيعي التي تستخدم كقوة محركة رخيصة و نظيفة.

- الأسلوب الثاني: أنها تمثل عقبات أو موانع تصعب العملية الإنتاجية أو تمنعها كلية ومن ثم

تجعلها أعلى تكلفة و أقل عائداً، و لعل السرد التالي يوضح أهم تلك العوامل الخارجية:

- النظم و الأوضاع الاقتصادية المحلية و الدولية؛
- النظم و الأوضاع القانونية في البلاد؛
- الموارد الاقتصادية و الطبيعية المتاحة في البلاد.

المطلب الرابع: علاقة الإنتاجية بالموارد البشرية

إن تحسين الإنتاجية باعتماد مدخل الموارد البشرية لا يتم بجعل الأفراد يبذلون جهداً أكبر و لكنها مدخل لتحفيز و تمكين الأفراد من العمل¹، حتى يصبحوا أكثر فاعلية، فلكي تصبح المؤسسة أكثر إنتاجية لابد أن تكون رغبة حقيقية لدى الأفراد و أن تكون لهم القدرات اللازمة لذلك، فإن تكديس المعدات و استخدام أحدث الابتكارات لن يكون مجدياً إذا لم تكن هناك رغبة حقيقية لدى الأفراد في تحسين الإنتاجية أو مفتقدون مؤهلات ذلك، و الشكل يوضح الموالى كيف يؤثر الأفراد على الإنتاجية:

¹ خالد عبد الرحمن الهثيمي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع، 1999، ص 267

الشكل رقم (1-4) يوضح تأثير القوى البشرية على الإنتاجية



المصدر: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص106.

نلاحظ من الشكل السابق أن الإدارة بإمكانها رفع الكفاءة الإنتاجية باللجوء إلى الأفراد و ذلك بالعمل

على زيادة قدرتهم على العمل تماشيا مع العمل على زيادة الرغبة لديهم فيه.

المبحث الثاني: الأبحاث والدراسات السابقة:

سنحاول في هذا المبحث مراجعة بعض الدراسات التي تناولت موضوعي الموارد البشرية و تحسين الإنتاجية والتي لها علاقة مباشرة بموضوع بحثنا ومقارنتها معه من عدة جوانب وللقيام بذلك قمنا بمراجعة عدة أبحاث ودراسات واخترنا من بينها الدراسات التي سوف نناقشها في شكل مطالب كالآتي:

المطلب الأول: هشام بوكفوس 2006/2005

عنوان الدراسة: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيوة")

طبيعة الدراسة: رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة قسنطينة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية، وهل التخطيط للموارد البشرية ينحصر ضمن التخطيط العام للمؤسسة أم أنها تحظى بتخطيط مستقل يرمى فيه حجم العمالة و طموحاتهم و توجهاتهم، وكذلك مساهمة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

ولمعالجة هذا الموضوع ومعرفة أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية، استخدم الباحث الاستبيان وتضمن التحليل إستمارتين، هناك إستمارة خاصة بالعمال الفنيين، والأخرى خاصة بالمديرين، وتضمنت الإستمارة الخاصة بالعمال أسئلة مغلقة و أخرى شبه مغلقة، أما الإستمارة الخاصة بالمديرين و الإطارات، تضمنت أسئلة مغلقة و أخرى شبه مغلقة و سؤال مفتوح، وهذا لإعطاء حرية التعبير عن تصوره لبعض الأمور.

أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

- ضرورة توفير المعلومات التي تشرح المهام المطلوبة من الفرد في عمله، و أساليب العمل المتبعة، و أن تتيح له الفرصة من أجل استيعابها و التدريب على تطبيقها.

المطلب الثاني: باباه ولد سدن 2010/2009

عنوان الدراسة: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء (دراسة حالة البنك الموريتاني المقر الرئيسي).
طبيعة الدراسة: رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تساهم من خلاله الموارد البشرية في التأثير على الأداء لدى العاملين في المنظمة سواء بالإيجاب أو بالسلب ومدى عمق هذا التأثير، ومحاولة معرفة هل العنصر البشري عنصر إستراتيجي ومحدد لمستوى نجاح المؤسسة باعتبار أن إدارته الأكثر أهمية ومحورية من بين كل مهام الإدارة.

ولمعالجة هذا الموضوع ومعرفة مدى تأثير الموارد البشرية على الأداء في البنك الموريتاني للتجارة الدولية وبما أن الباحث تعذر عليه اللجوء إلى العمال مباشرة اعتمد الباحث لمعرفة الأداء في هذا البنك على قياس جودة الخدمات التي يقدمها البنك وتقييم مستوياتها، وتحديد المقدرة التنافسية للبنك وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية من أهمها: الاستبيان بحيث وزع الباحث مجموعة الاستثمارات على عملاء البنك تتكون من جزئين يتضمن الجزء الأول ماهية الخدمات المصرفية المتوقعة من طرف العميل، أما الجزء الثاني فيشتمل على تقييم الخدمات المصرفية المقدمة فعليا من طرف البنك، وتم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل إجابات المستقيمين.

أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

- تقييم مستوى الأداء الفعلي للخدمات المصرفية في البنك الموريتاني سلبية فبالنظر إلى الجودة الفعلية منخفضة.

المطلب الثالث: بارك نعيمة ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد السابع

عنوان الدراسة: تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية

طبيعة الدراسة: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أساليب تنمية الموارد البشرية في تحسين إنتاجيتها، من أجل مواجهة التحدي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها سلعية أو خدمية و أسواقها محلية أو عالمية في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، لتمكين المؤسسة من الاستمرارية.

اعتمدت الباحثة في معالجة هذا الموضوع على جمع المعلومات بالاعتماد على عدد كبير من الكتب و

الملتقيات التي لها علاقة بالموضوع والعمل على تفسيرها، واستخلاص النتائج وإبراز الجوانب الإيجابية للموضوع.

أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

- التدريب موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بالإنتاجية وتنمية الموارد

البشرية.

المطلب الرابع: موقع دراستنا من الدراسات السابقة

بعد تحديد الهدف من كل دراسة من الدراسات السابقة وطريقة معالجتها وكذا أهم الاستنتاجات تبين لنا

أن هناك علاقة بين دراستنا والدراسات السابقة حيث أفادتنا في التعرف على مفاهيم والاقتباس منها على

متغيرات الدراسة وهما الموارد البشرية و الإنتاجية و يكمن الاختلاف في طريقة المعالجة وطبيعة الدراسات السابقة

التي تختلف من دراسة لأخرى بالإضافة إلى أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسات السابقة والتي تختلف

إختلافا كليا عما نحن نهدف للوصول إليه وتختلف أيضا في طبيعة دراسة الحالة حيث ركزت كل دراسة على العينة التي تستوعب موضوع البحث.

كما نوضح موقع دراستنا من الدراسات السابقة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-1) يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
تختلف في عنوان الدراسة وطبيعة الدراسة	كلهم تطرقت إلى المورد البشري في المؤسسة
تختلف الدراسات في أدوات المستخدمة في دراسة الحالة	كلهم اهتمت بمكانة المورد البشري في المؤسسة
تختلف في النتائج المتوصل إليها حسب كل دراسة	كلهم لهم نفس المشكلة

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم الموارد البشرية و الإنتاجية ،وقد تعرفنا على علاقة الإنتاجية بالموارد البشرية من الناحية النظرية والتي هي علاقة رغبة حقيقية للموارد البشرية في تحسين الإنتاجية، وذلك يترتب عليه أداء جيد في العمل و مهارات فردية للعامل و عوامل ذاتية ، وذلك يتطلب من المؤسسة العمل بدقة لتحقيق ذلك لأنه يدعم قدرات العاملين وزيادة ولائهم للمؤسسة و تحسين أدائهم الذي هو جزء من أداء المؤسسة التي تسعى لتكون رائدة وقوية في بيئة تنافسية يحيم عليها جو من عدم الاستقرار مما يستدعي الإهتمام بالعنصر البشري بهدف تحسين الإنتاجية التي من خلالها تحافظ المؤسسة على مركزها التنافسي لضمان استمرارها.

الفصل الثاني

دأسة حالة مديرية المراقبة الجيولوجية

" MUD LOGGING " - حاسي مسعود-

تمهيد:

بعد أن تعرضنا في الجزء النظري من خلال المباحث السابقة إلى الموارد البشرية و الإنتاجية سنحاول تبيان

واقع الموارد البشرية و علاقته بالإنتاجية بإحدى المؤسسات البترولية الجزائرية، وهي مديرية المراقبة الجيولوجية "Mud Logging" بحاسي مسعود التابعة للشركة الوطنية لخدمات الآبار ، لذلك قسمنا هذا الفصل كمايلي:

مبحث أول خصص لمنهجية الدراسة الميدانية، ومبحث ثاني والأخير سوف نتطرق من خلاله إلى عرض نتائج البحث الميداني بعد جمع البيانات المتمثلة في عناصر العملية الإنتاجية ومعالجتها وكذلك تحليل تلك النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول: طريقة وأدوات معالجة الدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المبحث طريقة المعالجة من خلال عرض كيفية إختيار مجتمع الدراسة، والعينة وكذا التعريف بالأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج، وعناصر المتمثلة في إنجازات الفيزيائية، مبلغ مصاريف الإنجازات، المشتريات، المبيعات، تكاليف الموظفين، الخدمات الخارجية، الديون، نفقات التشغيل الأخرى، المعدات، الآلات المتداولة، استهلاك أجهزة مراقبة الآبار والقياس، التمويل الذاتي، الإنتاج، صافي الدخل.

المطلب الأول: تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول: نشأة وتعريف المؤسسة ENSP

مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (م.و.خ.آ): هو أحد أهم الفروع الإستراتيجية المنبثقة عن المؤسسة الأم سوناطراك، تعود نشأته إلى الفاتح من شهر أوت 1981م، حيث يزاول نشاطه في المجال النفطي أين تكمن مهمته الأساسية في توفير الخدمات ذات الطابع النفطي، إن الهدف الرئيسي الذي تتمحور حوله السياسة العامة للمجمع، يتلخص في بحث كل الكيفيات الممكنة التي من خلالها يستطيع المجمع تلبية رغبات ومتطلبات زبائنه بصفة دائمة وناجعة، على أساس أنها تمثل انشغاله المحوري، سعيا وراء هذه الغاية، فلقد أثبتت المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار التزامها ببلوغ مستوى عال الأهمية من حيث حسن الأداء في مجال نشاطها، في سياق الإعلان عن مشروع إعادة هيكلة قطاع المحروقات في سنوات الثمانينات، كان مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار قد أفصح حينها عن أهدافه المسطرة التي ترمي إلى تعزيز طاقته المختلفة وكذا اكتساب خبرات تمكنه من مواجهة تحديات القرن، في نفس الإطار، أعرب مجمع (م.و.خ.آ) عن تبنيه لإستراتيجية تطمح إلى تمديد رقعته الجغرافية على نطاق واسع خارج التراب الوطني لممارسة نشاطاته على مستوى دولي معتمدا في ذلك على انتهاج طريق شراكة واعدة، مما تسنى لمجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار أن يقطع شوطا كبيرا فيما يخص عامل "الخبرة" التي تعود عوامل اكتسابها أساسا إلى فترة تجاوزت 30 سنة من العمل المتواصل بفضل الجهود المكثفة من طرف عماله، فالصورة المعاصرة لمجمع (م.و.خ.آ) جعلته متميزا، أين استمرت المؤسسة في الإقدام على إثراء محفظة نشاطاتها كما وكيفا، لتصل اليوم إلى تشكيلة متنوعة من الخدمات النفطية يتجاوز عددها 35 خدمة نفطية.

إن قدرة الجمع على الإتقان والتحكم في أداء خدماته وكذا الوفاء بالتزاماته إزاء عملائه بفضل نوعية موارده البشرية خصوصا على الصعيد العلمي، تجعله في موقع تنافسي ملائم في قطاع المحروقات بالجزائر، ومن منطلق نظرة ذات بعد استراتيجي، تعتبره مساندة المؤسسة الأم سوناطراك كمحور أساسي دائم، تركز عليه السياسة العامة لجمع (م.و.خ.آ) حتى يتمكن من ضمان نموه وتطوره الحيوي بصفة متكاملة وفقا لما تقتضيه مصلحة الاقتصاد الوطني¹.

الفرع الثاني: التعريف بمديرية المراقبة الجيولوجية

نتيجة تطور الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP ثم في جويلية من سنة 2011، إضافة خدمة جديدة وتسمى المراقبة الجيولوجية (Mud Logging) والتي تعتبر الشيء المفقود في التنقيب عن النفط، وتعتبر المراقبة الجيولوجية المعيار الرئيسي للشركات الكبرى، من خلال عملها على دراسة البيانات ومعرفة عمق البئر وعمليات المطبقة أثناء الحفر وتؤدي إلى تجنب الكوارث قبل حدوثها وتوفير الأمن أثناء الحفر وتحسين كفاءة الحفر للحصول على إنتاجية جيدة².

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والعينة

لقد اخترنا كامل العينة الطباقية المكونة من إطارات و أعوان ، من مختلف المستويات الوظيفية الثلاثة ، إطار، عون تحكم، عون تنفيذي، وذلك لغرض التعرف على دور المورد البشري في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة باختلاف المنصب الذي يشغله، والمتغير المستقل هو الموارد البشرية، التي تهدف إلى تطوير المؤسسة ورفع إنتاجيتها، والمتغير التابع هو الإنتاجية التي من خلالها يظهر دور موردها، والقدرة التنفسية للمؤسسة³.

وبناء على تقسيمنا السابق لمجتمع الدراسة إلى ثلاث فئات إطار وعون تحكم وعون تنفيذي، وذلك حسب نسبة كل فئة من مجتمع الدراسة، حيث يتوزعون الأفراد العاملين بالمديرية مقسمين إلى 185 إطار يعملون في وظائف إدارية وتقنية بنسبة 87.68%، و 22 عون تحكم يعملون في وظائف إدارية وتقنية بنسبة 10.43%، و 4 عون تنفيذي يشغلون نفس الوظائف بنسبة 1.89%.

¹ من إعداد الطالب، اعتمادا على المقابلة، مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، بمديرية المراقبة الجيولوجية، سنة 2015.

² نفس المرجع السابق.

³ نفس المرجع السابق.

جدول رقم (1-2): توزيع مفردات العينة على فئة الدراسة

التوزيعات الفئة	العدد	%
إطار	185	87.68
عون تحكم	22	10.43
عون تنفيذي	04	1.89
مجموع	211	100

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمعطيات مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

❖ خصائص العينة

01- من حيث الجنس:

جدول رقم (2-2): توزيع أفراد العينة من حيث الجنس

مجموع	إناث		ذكور		الجنس الفئة
	%	العدد	%	العدد	
185	8.65	16	91.35	169	إطار
26	15.38	04	84.62	22	أعوان
211	9.48	20	90.52	191	مجموع

المصدر: من إعداد الطالب وفق لمعطيات مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

يظهر من الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة من الذكور (191 فرد بنسبة 90.52%) في حين بلغ عدد الإناث 20 موزعين 16 للإطارات و 04 للأعوان، ونعتقد أن ضعف العنصر النسوي يرجع إل طبيعة الأعمال التي تجري بالمؤسسة خاصة في المجال التقني والذي لا يتناسب مع خصائص النساء

02- من حيث السن

جدول رقم(2-3): توزيع أفراد العينة من حيث السن

مجموع	35 فما فوق		30 - 34		25 - 29		20 - 24		السن الفئة
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
185	30.81	57	48.65	90	20.54	38	0	0	إطار
26	30.77	08	15.38	04	42.31	11	11.54	03	أعوان
211	30.81	65	44.55	94	23.22	49	1.42	03	مجموع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمعطيات مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة سنهم بين 30 و34 سنة، موزعين بين إطارات 90 فرد بنسبة 48.65%، وأعوان 04 فرد بنسبة 15.38%، مما يدل على حداثة مديرية المراقبة الجيولوجية وكذلك طبيعة العمل التقني بالمديرية التي تتطلب عمال في مرحلة الشباب بهدف تقديم الأفضل ومما يدل على اهتمامها بالفئة الشبابية.

03- من حيث الوضعية القانونية

جدول رقم(2-4): الوضعية القانونية لأفراد العينة

المجموع	مؤقت		دائم		الوضعية القانونية المستوى الوظيفي
	%	العدد	%	العدد	
185	74.41	157	13.27	28	إطار
26	9.95	21	2.37	05	أعوان
211	84.36	178	15.64	33	مجموع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمعطيات مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

يظهر من خلال العينة أن أغلب مفردات العينة يتكون من العمال المؤقتين، هذا راجع إلى حداثة المؤسسة وتعاملها بالعقود القابلة لتجديد.

04- من حيث الأقدمية بالمؤسسة

جدول رقم(2-5): توزيع مفردات العينة من حيث مدة الخدمة بالمؤسسة

مجموع	15 سنة فما فوق		10-14 سنوات		05-09 سنوات		أقل من 05 سنوات		الأقدمية الفئة
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
185	1.42	03	1.42	03	03.79	08	81.04	171	إطار
26	0.48	01	0	0	1.42	03	10.43	22	أعوان
211	1.90	04	1.42	03	5.21	11	91.47	193	مجموع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمعطيات مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

يظهر من الجدول السابق أن أغلبية الإطارات لهم أقل من 05 سنوات في خدمة المؤسسة بنسبة 81.04%

ويليهم 08 أفراد بنسبة 3.79% لديهم ما بين 05 إلى 09 سنوات في خدمة المؤسسة، ويظهر أن أغلبية

الأعوان أقل من 05 سنوات خدمة بنسبة 10.43%، مما يعني أن أغلبية أفراد العينة لديهم أقل من 05 سنوات خدمة بالمؤسسة.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

- **المقابلة:** تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد قمنا بإجراء سلسلة من

المقابلات مع إطارات و أعوان بحيث تمكنا من خلالها تبويب المعطيات المتمثلة في إحصائيات لسنوات عمل

المؤسسة لإبراز دور العنصر البشري و إسهاماته في مجمل هذه النتائج الإحصائية،

- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة التي تستخدم لجمع المعلومات والبيانات من خلال التبرص الذي

أجريناه بالمؤسسة والمقابلة، ولقد استخدمنا الملاحظة المباشرة في بحثنا هذا لغرض تشخيص وضع المؤسسة محل

الدراسة، بتدوين بعض الملاحظات المتمثلة في والتنسيق بين العمال أثناء العمل ونوعية وحدثة التجهيزات لتمكن

من تحليل المعطيات المتحصل عليها.

- **الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة:** بعد جمع المعلومات بأدوات مختلفة، اعتمدنا على أساليب وبرامج

إحصائية تتناسب وفرضيات الدراسة و متغيراتها، وقمنا بمعالجة البيانات في الحاسوب بناء على الأساليب

المستخدمة والتي تتمثل في.

➤ النسب والأعداد: وذلك لأجل تحليل نتائج البحث.

➤ البرامج: استخدمنا برنامج EXCEL لأجل تمثيل وتوضيح القيم الإحصائية في الأشكال البيانية.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج البحث

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال جمع المعلومات عن طريق المقابلة و الملاحظة ومناقشتها للإجابة على الفرضيات التي وضعناها بناء على الإشكالية الرئيسة للبحث.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البحث

سوف نعرض في هذا المطلب مختلف الإحصائيات المعبرة عن استثمارات المؤسسة محل الدراسة لتحليلها بغية الوصول إلى نتائج تظهر دور موظفيها أتجه المؤسسة.

الجدول التالي يمثل عدد الموظفين بالمؤسسة وعدد المستفيدين من برامج تدريبية خلال السنة من أجل تحسين أدائهم.

● حساب الزيادة بين سنتين

- السنة الحالية N

- سنة الأساس (N-1)

- مقدار الزيادة T

$$T = N - (N - 1)$$

- نسبة الزيادة

$$\frac{T \times 100}{N - 1} = \% -$$

الجدول رقم(2-6): يمثل إجمالي عدد الموظفين المستفيدين من برامج تدريبية من سنة (2012 -

2014)

فارق بين سنة 2013/2014		2014	فارق بين سنة 2012/2013		2013	2012	السنة
%	العدد		%	العدد			
15.93	29	211	10.30	17	182	165	عدد الموظفين
57.89	33	57	0	24	24	0	عدد المستفيدين من التدريب

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمعطيات مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

نلاحظ من الجدول زيادة في التوظيف من سنة 2012 إلى سنة 2013 حيث عدد الموظفين بلغ 182 موظف سنة 2013، مقارنة بسنة 2012 البالغ عددهم 165 موظف بنسبة زيادة قدرها 10.30% بمعدل 17 موظف خلال سنة 2013، وكذلك زيادة من سنة 2013 إلى سنة 2014 بنسبة 15.30% بمعدل 29 موظف، وهذا راجع لأهمية العنصر البشري بالنسبة للمؤسسة نتيجة توسع نشاطها وكذلك زيادة في عدد الموظفين المستفيدين من البرامج التدريبية، بنسبة زيادة قدرها 57.89% لسنة 2014 مقارنة بسنة 2013 بهدف تحسين أداء العامل للحصول على إنتاجية جيدة.

الجدول الموالي يمثل إجمالي الإنجازات الفيزيائية وحصص إنجاز الفرد من إجمالي الإنجازات الفيزيائية بالمؤسسة

• حساب إنجاز الفرد

- إجمالي الإنجازات X

- إنجازات الفرد A

- عدد الموظفين Y

$$A = \frac{X}{Y}$$

• حساب النسبة بين سنتين

- سنة الأساس = (N-1)

- سنة الحالية = N

$$- \frac{N - (N-1) \times 100}{(N-1)} = \%$$

الجدول رقم (2-7): يمثل إجمالي عدد الإنجازات الفيزيائية للمؤسسة والفرد من سنة (2012-2014)

السنة	2012	2013	فارق بين سنة 2013/2012		2014	فارق بين سنة 2014/2013	
			العدد	%		العدد	%
إجمالي الإنجازات	3630	6224	2594	71.46	8845	2621	42.11
عدد الموظفين	165	182	17	10.30	211	29	15.93
إنجاز الفرد	22	34	12	54.55	41	7	20.59

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات مصلحة المحاسبة

يظهر من خلال الجدول أن عدد الإنجازات الفيزيائية للمؤسسة بالنسبة لسنة 2014 مقارنة بسنة 2012 و 2013 هناك تحسن في إجمالي الإنجازات الفيزيائية المعبرة عن تأمين الأبار، حيث بلغت الزيادة في عدد إجمالي الإنجازات بين سنة 2012 و 2013 بـ 2594 إنجاز فيزيائي، بنسبة زيادة قدرت بـ 71.46% كما بلغت الزيادة في إجمالي الإنجازات بين سنة 2013 و 2014 بـ 2621 إنجاز فيزيائي بنسبة 42.11%، وكذلك هناك تحسن في حصة إنجاز الفرد من سنة 2012 إلى سنة 2014 وهذا ما يعكس دور المورد البشري في تحسين إنتاجية المؤسسة.

الجدول المولي يمثل مبلغ مصاريف الأعمال المنجزة من طرف المؤسسة خلال السنة

الجدول رقم (2-8): يمثل مبلغ إجمالي مصاريف إنجازات المؤسسة من سنة (2012-2014) الوحدة

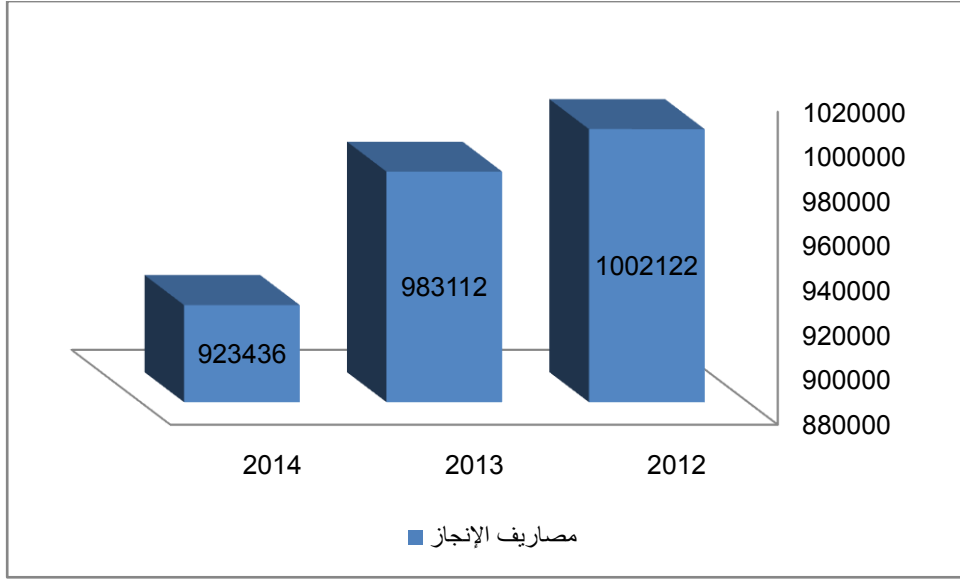
مليار دينار

السنة	2012	2013	فارق بين سنة 2013/2012		2014	فارق بين سنة 2014/2013	
			العدد	%		العدد	%
إجمالي المصريف	1002122	983112	-19010	-1.90	92346	-59676	-6

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات مصلحة المحاسبة

نلاحظ من الجدول أن مصاريف الإنجازات لسنة 2012 بلغت 1002122 مليار دينار بينما مصاريف سنة 2013 بلغت 923436 مليار دينار، مما يدل على إنخفاض المصاريف بالنسبة لسنة 2013 بنسبة 1.90%، بينما نسبة الانخفاض لسنة 2014 مقارنة بسنة 2013 بلغت 6%، وهذا راجع إلى الخبرة المكتسبة من طرف العمال وقدرتهم على الإنجاز بأقل التكاليف و الخسائر، ما يترجم أن المؤسسة في تحسن بفضل الدور الذي تقدمه مواردها البشرية من أجل تحقيق إنتاجية جيدة بأقل التكاليف.

الشكل رقم (2-1): يوضح مبلغ إجمالي مصاريف إنجازات المؤسسة للسنة الواحدة مليار دينار



المصدر من إعداد الطالب وفق لمعطيات الجدول

يوضح الشكل إجمالي مبلغ المصاريف إنجازات المؤسسة خلال السنة والتي تظهر في إنخفاض تدريجي من سنة 2012 البالغ قيمتها 1002122 مليار دينار، لتبلغ قيمتها 923436 مليار دينار سنة 2014 مما يبرز تمكن مواردها البشرية من سنة إلى سنة الذي يعكسه الإنجاز بأقل مصاريف.

الجدول الموالي يمثل قيمة إجمالي المشتريات من طرف المؤسسة خلال السنة

الجدول رقم (2-9): يمثل مبلغ مجمل المشتريات للمؤسسة من سنة (2012-2014) الوحدة مليار

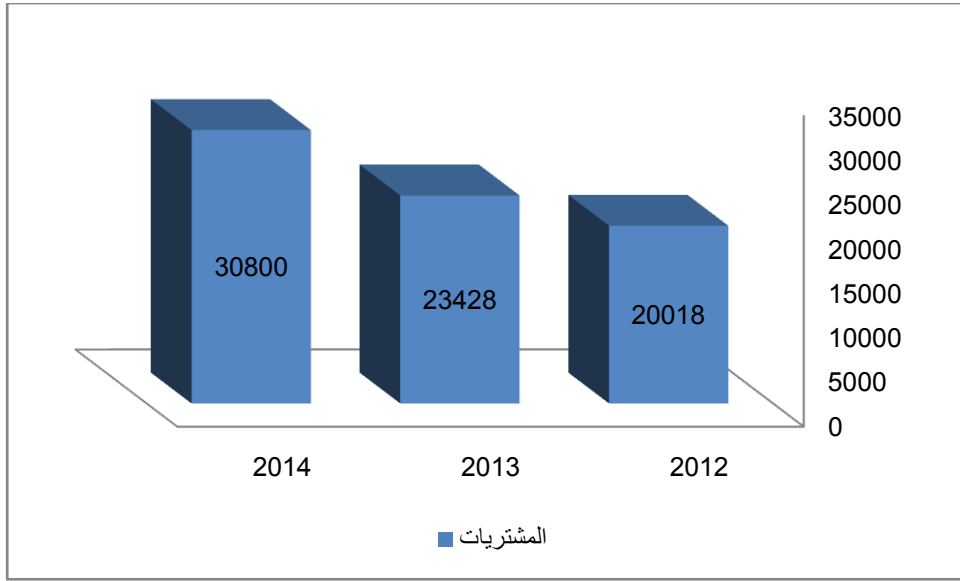
دينار

السنة		2012	2013	فارق بين سنة 2013/2012		2014	فارق بين سنة 2014/2013	
				العدد	%		العدد	%
قيمة المشتريات		20018	23428	3410	17	30800	7372	31.46

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات مصلحة المحاسبة

نلاحظ من الجدول أن قيمة المشتريات ارتفعت بنسبة 17% سنة 2013 مقارنة بسنة 2012 وبنسبة 31.47% سنة 2014 مقارنة بسنة 2013، نتيجة لتوسع نشاط المؤسسة الذي يتطلب زيادة في المعدات و الآلات و قطع الغيار التي تدخل ضمن إحتياجات العملية الإنتاجية من أجل الحصول على إنتاجية جيدة.

الشكل رقم(2-2): يوضح مبلغ المشتريات للمؤسسة خلال السنة الوحدة مليار دينار



المصدر من إعداد الطالب وفق لمعطيات الجدول

يوضح الشكل الزيادة المستمرة في مبلغ المشتريات من سنة 2012 حيث بلغت ما قيمته 20018 مليار دينار إلى سنة 2014 البالغ ما قيمته 30800 مليار دينار المعبر عن الزيادة في مختلف تجهيزات المؤسسة التي تدخل ضمن إحتياجات ومتطلبات العملية الإنتاجية بهدف تحسينها والحصول على أفضل إنتاج.

الجدول الموالي يمثل مبلغ إجمالي تكاليف الموظفين و تكاليف الموظف الواحد

الجدول رقم(2-10): يمثل مبلغ إجمالي تكاليف الموظفين والموظف من سنة(2012-2014) الوحدة

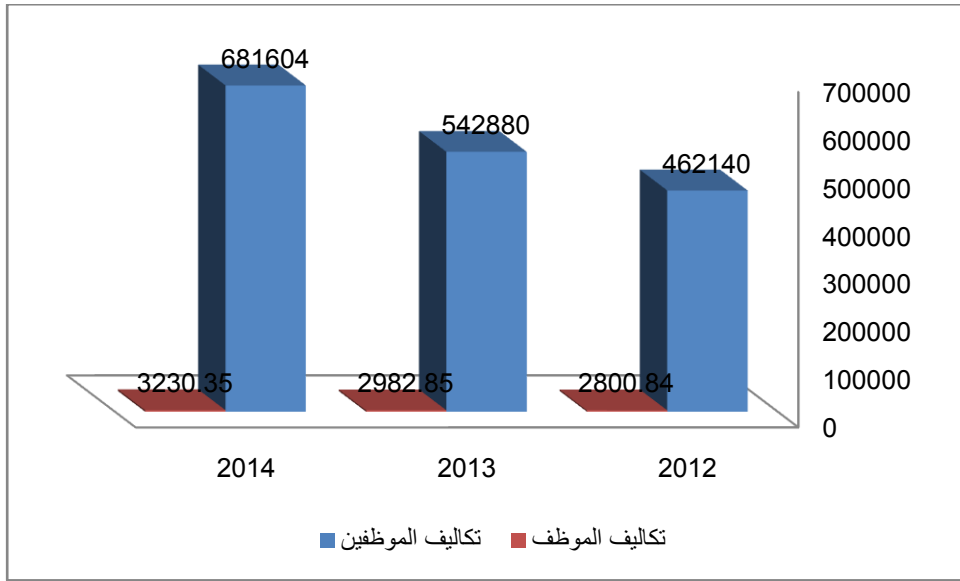
مليار دينار

فارق بين سنة 2014/2013		2014	فارق بين سنة 2013/2012		2013	2012	السنة
%	العدد		%	العدد			
25.55	138724	681604	17.47	80740	542880	462140	إجمالي تكاليف الموظفين
15.93	29	211	10.30	17	182	165	عدد الموظفين
8.30	247.50	3230.35	6.50	182	2982.85	2800.84	تكاليف الموظف

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات مصلحة المحاسبة

نلاحظ من الجدول زيادة في تكاليف الموظفين من سنة 2012 إلى سنة 2013 بنسبة 17.47%، ومن سنة 2013 إلى سنة 2014 بنسبة 25.55%، وذلك بسبب زيادة في نسبة التوظيف بـ 10.30% من سنة 2012 إلى سنة 2013 وبـ 15.93% من سنة 2013 إلى سنة 2014، وهذا راجع لزيادة إحتياجات المؤسسة من العمال من سنة 2012 إلى سنة 2014 وكذلك نتيجة لزيادة في الأجور.

الشكل رقم (2-3) يوضح قيمة تكاليف الموظفين والموظف الوحدة مليار دينار



المصدر من إعداد الطالب وفق لمعطيات الجدول

يوضح الشكل الزيادة في مبلغ إجمالي تكاليف الموظفين حيث بلغت ما قيمته 542880 مليار دينار لسنة 2013 مقارنة بسنة 2012 البالغ قيمته 462140 مليار دينار، وما قيمته 681604 مليار دينار سنة 2014 مقارنة بسنة 2013 البالغ قيمته 681604 مليار دينار، ويظهر كذلك الشكل الزيادة في تكاليف الموظف من سنة 2012 إلى سنة 2014 الذي يترتب عليه الزيادة في إجمالي تكاليف الموظفين.

الجدول الموالي يمثل قيمة الخدمات الخارجية للمؤسسة و قيمة الخدمات الخارجية بالشراكة

الجدول رقم (2-11): يمثل مبلغ الخدمات الخارجية للمؤسسة لوحدها و بالشراكة من سنة (2012-

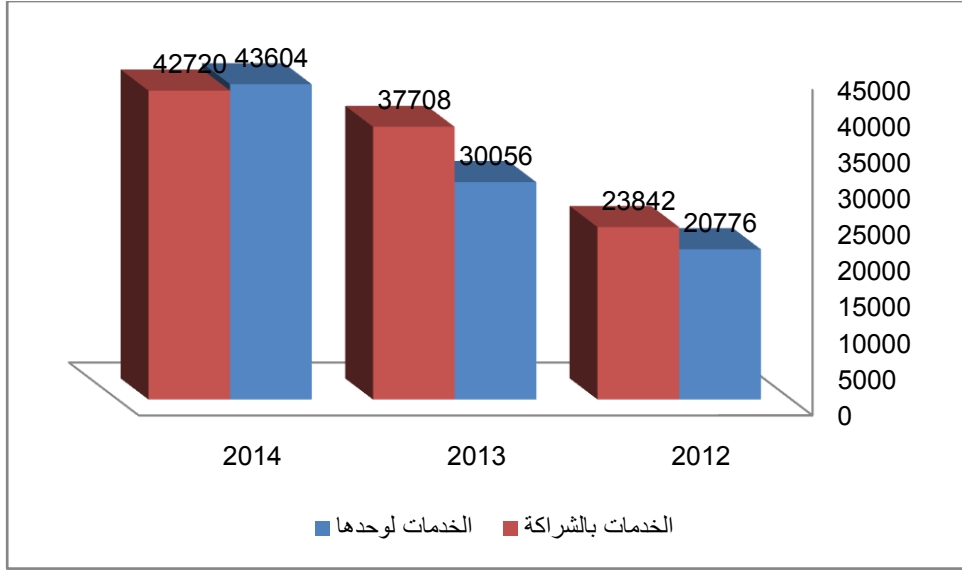
2014) الوحدة مليار دينار

فارق بين سنة 2013/2014		2014	فارق بين سنة 2012/2013		2013	2012	السنة
%	العدد		%	العدد			
45	13548	43604	44.66	9280	30056	20776	الخدمات الخارجية لوحدها
13	5012	42720	58	13866	37708	23842	الخدمات الخارجية بالشراكة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات مصلحة المحاسبة

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الخدمات الخارجية للمؤسسة في إرتفاع، من سنة 2012 إلى سنة 2014 حيث بلغت نسبة الارتفاع بـ 44.66% بين سنة 2012 وسنة 2013 وبنسبة 45% من بين سنة 2013 وسنة 2014، ونلاحظ كذلك زيادة في قيمة الخدمات المشتركة من سنة 2012 إلى سنة 2014 البالغ قيمتها 42720 مليار دينار سنة 2014 مقارنة بسنة 2012 البالغ ما قيمته 23842 مليار دينار، مما يبرز أن المؤسسة في تحسن من خلال خدماتها الخارجية لوحدها وكذلك خدماتها بالشراكة، وهذا يشير أن المؤسسة في التزام بتعهداتها وعقودها حيث يبرز الدور الكبير المقدم من طرف العمال باختلاف مستوياتهم وأدوارهم بالمؤسسة.

الشكل رقم (2-4): يوضح مبلغ الخدمات الخارجية لوحدها وبالشراكة الوحدة مليار دينار



المصدر من إعداد الطالب وفق لمعطيات الجدول

يوضح الشكل البياني مبلغ الزيادة المعتبرة لخدمات الخارجية للمؤسسة لوحدها و بالشراكة، حيث قدرت الخدمات الخارجية لوحدها سنة 2014 ما قيمته 43604 مليار دينار مقارنة بسنة 2013 البالغة ما قيمته 30056 مليار دينار، وسنة 2012 البالغة ما قيمته 20776 مليار دينار، في حين بلغت قيمة الخدمات الخارجية بالشراكة زيادة معتبرة من سنة 2012 إلى سنة 2014، ما يعبر على تحسن استثمارات المؤسسة.

الجدول الموالي يمثل مبلغ إجمالي نتيجة الديون للمؤسسة خلال السنة

الجدول رقم (2-12): يمثل مبلغ إجمالي نتيجة الديون للمؤسسة من سنة (2012-2014) الوحدة

مليار دينار

السنة	2012	2013	2014
نتيجة الديون	-216488	-207652	329916

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات مصلحة المحاسب

نلاحظ من الجدول أن نتيجة الديون سالبة خلال السنتين 2012 و 2013 بقيمة -216488

و207652 على التوالي، مما يدل على أنه هناك عجز خلال هذه الفترة من طرف المؤسسة لعدم قدرتها على

تسديد ديونها، إلا أنه في سنة 2014 نتيجة الديون موجبة بقيمة 329916 مليار دينار، مما يدل على التزام المؤسسة بكافة ديونها خلال هذه السنة مما يؤكد أن هناك تحسن في سنة 2014.

الجدول الموالي يمثل مبلغ إجمالي المبيعات للمؤسسة خلال السنة

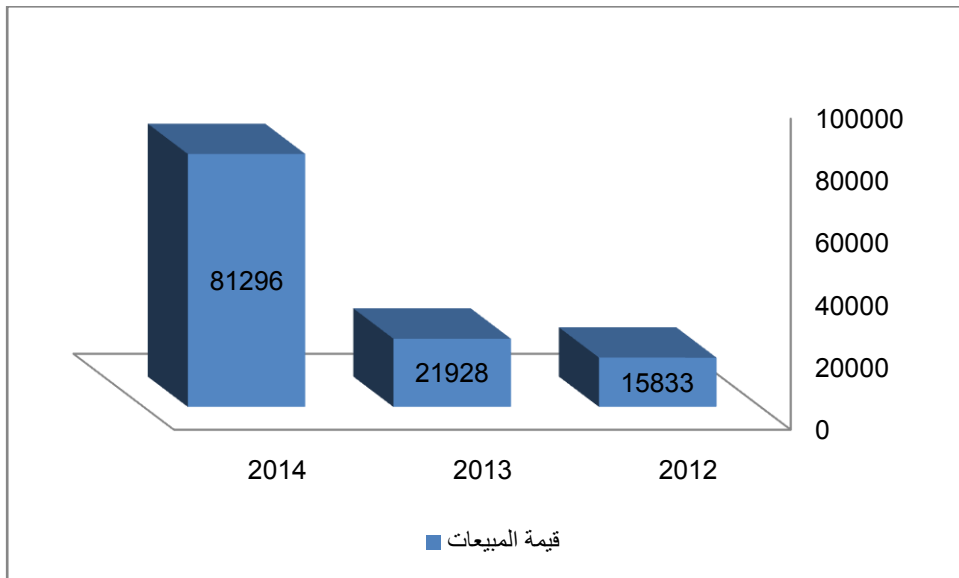
الجدول رقم (2-13): يمثل مبلغ إجمالي مبيعات المؤسسة لسنة (2012-2014) الوحدة مليار دينار

فارق بين سنة 2014/2013		2014	فارق بين سنة 2013/2012		2013	2012	السنة
%	العدد		%	العدد			
270.74	59368	81296	38.50	6095	21928	15833	قيمة المبيعات

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات مصلحة المحاسبة

نلاحظ من الجدول هناك ارتفاع في قيمة المبيعات من سنة 2012 إلى سنة 2014، حيث قدرت المبيعات بـ 81296 مليار دينار كأعلى قيمة مقارنة بسنة 2012 حيث بلغت المبيعات ما قيمته 15833 مليار دينار كأدنى قيمة، وهذا يدل على تمكن العمال من خلال التكوين و اكتساب الخبرة من سنة إلى سنة وتأقلم مع طبيعة العمل الذي أدى إلى تقديم أحسن الخدمات.

الشكل رقم (2-5): يوضح قيمة إجمالي المبيعات خلال السنة الوحدة مليار دينار



المصدر من إعداد الطالب وفق لمعطيات الجدول

يوضح الشكل الزيادة في قيمة المبيعات التي بلغت سنة 2014 ما قيمته 81296 مليار دينار، مقارنة بسنتين 2012 و2013 على التوالي التي بلغت ما قيمته 15833 و21928 مليار دينار، وهذا يبرز التحسن التدريجي في تسيير العمل وتقديم أفضل الخدمات.

الجدول الموالي يمثل مبلغ إجمالي نفقات التشغيل الأخرى خلال السنة

الجدول رقم (2-14): يمثل مبلغ إجمالي نفقات التشغيل الأخرى من سنة (2012-2014) الوحدة

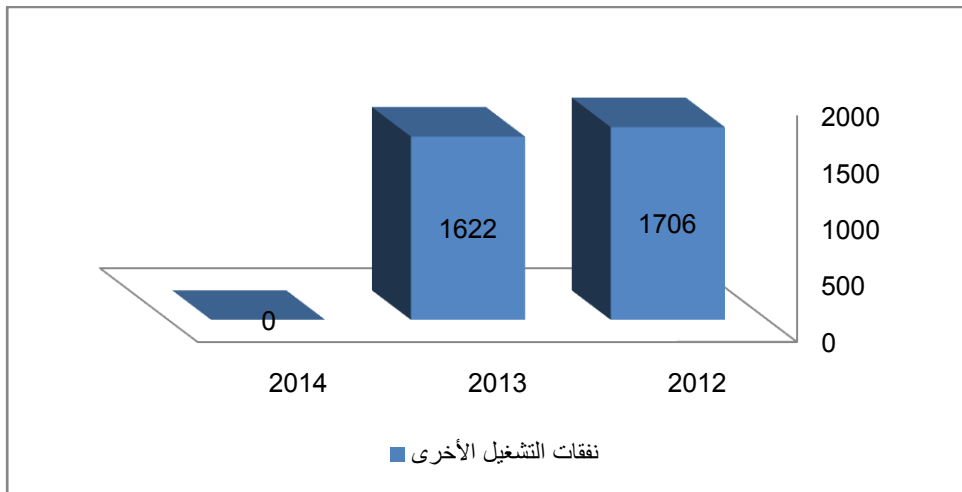
مليار دينار

فارق بين سنة 2014/2013		2014	فارق بين سنة 2013/2012		2013	2012	السنة
%	العدد		%	العدد			
-100	-1622	0	-4.92	-84	1622	1706	نفقات التشغيل الأخرى

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات مصلحة المحاسبة

نلاحظ من خلال الجدول أنه استطعت المؤسسة التقليل من نفقات التشغيل الأخرى بين سنة 2012 و2013 حيث بلغت نسبة التقليل 4.92- مليار دينار، إلى أن تم التخلص منها سنة 2014 التي بلغت نسبتها 100- مليار دينار، حيث يعتبر التخلص من نفقات التشغيل الأخرى إنجازا يحسب للعمال و يدل على تحسين التسيير والشعور بروح المسؤولية من طرف عمال المؤسسة.

الشكل رقم (2-6): يوضح مبلغ نفقات التشغيل الأخرى لسنة الوحدة مليار دينار



المصدر من إعداد الطالب وفق لمعطيات الجدول

يوضح الشكل التلخص الكامل من نفقات التشغيل الأخرى التي لا تدخل ضمن العملية الإنتاجية، سنة 2014 مقارنة بسنة 2012 و 2013 البالغ قيمتها على التوالي 1706 و 1622 مليار دينار، والتلخص الكامل من نفقات التشغيل الأخرى يؤدي إلى تحسين إنتاجية المؤسسة.

الجدول الموالي يمثل قيمة إجمالي معدات المؤسسة لسنة

الجدول رقم (2-15) يمثل مبلغ إجمالي المعدات للمؤسسة من سنة (2012-2014) الوحدة مليار

دينار

2014		2013		2012		السنة النوع
العدد	السعر	العدد	السعر	العدد	السعر	
30	250	20	160.66	15	120.50	مقصورة
15	663.15	10	442.30	07	309.61	معدات الرصد الجيولوجي
02	8	01	4	01	4	رفعة الحلقة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات مصلحة المحاسبة

نلاحظ من الجدول زيادة في عدد معدات المؤسسة من سنة 2012 إلى سنة 2014، وهذا نتيجة توسيع نشاط المؤسسة من سنة إلى سنة والذي من خلاله يتطلب الزيادة في المعدات بهدف تحقيق متطلبات العملية الإنتاجية، وتحقيق كامل الأهداف لبلوغ أحسن مستوى من الإنتاج.

الجدول الموالي يمثل الآلات المتداولة خلال السنة

الجدول رقم(2-16): يمثل الآلات المتداولة من سنة (2012-2014) الوحدة مليار دينار

2014		2013		2012		السنة النوع
السعر	العدد	السعر	العدد	السعر	العدد	
15.20	10	10.64	07	6.08	04	سيارة من صنف 2x4
9.25	05	5.55	03	3.7	02	مركبات السياحية
10	02	10	02	05	01	شاحنة صنف 20T مقطورة
10.5	03	7	02	7	02	شاحنة T5
44.95	20	33.19	14	21.78	09	إجمالي الآلات

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات مصلحة المحاسبة

نلاحظ من الجدول أن المؤسسة نتيجة لتوسع نشاطها من سنة إلى سنة يتطلب منها ذلك زيادة في الآلات المتداولة، حيث بلغت 05 آلة مختلفة الأغراض لسنة 2013 مقارنة بسنة 2012 وكذلك 06 آلة سنة 2014 مقارنة بسنة 2013، بغرض تغطية حاجياتها من الآلات المستعملة في نشاط المؤسسة.

الجدول الموالي يمثل مبلغ إجمالي الاستهلاك العام لأجهزة المراقبة للمؤسسة خلال السنة

الجدول رقم(2-17): يمثل مبلغ إجمالي الاستهلاك العام لأجهزة مراقبة الآبار والقياس من

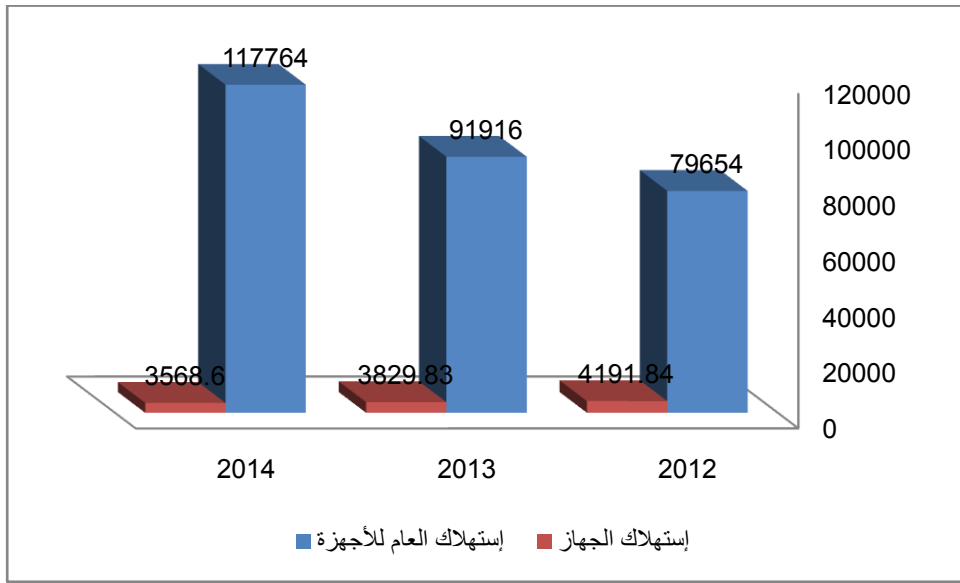
سنة(2012-2014) الوحدة مليار دينار

2014	2013	2012	السنة
117764	91916	79645	استهلاك العام لأجهزة المراقبة
33	24	19	عدد الأجهزة
3568.60	3829.83	4191.84	استهلاك الجهاز

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات مصلحة المحاسبة

نلاحظ من الجدول زيادة في مبلغ الاستهلاك العام للأجهزة المراقبة من سنة 2012 إلى سنة 2014 نتيجة زيادة في عدد الأجهزة المطلوبة لتحقيق الأهداف، بينما نلاحظ إنخفاض في مبلغ استهلاك الجهاز من سنة 2012 البالغ ما قيمته 4191.84 مليار دينار ليصل سنة 2014 إلى 3568.60 مليار دينار، ويعبر هذا الانخفاض في قيمة استهلاك الجهاز على البرامج التدريبية المستفيد منها العامل خلال سنة 2013 وسنة 2014 التي تعبر على تحسن في مستوى أداء العامل الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

الشكل رقم (2-7): يوضح قيمة الاستهلاك العام لأجهزة المراقبة والقياس خلال السنة الواحدة مليار دينار



المصدر من إعداد الطالب وفق لمعطيات الجدول

يوضح الشكل الزيادة في قيمة الاستهلاك العام لأجهزة المراقبة من سنة 2012 إلى سنة 2014، بينما نلاحظ إنخفاض في قيمة استهلاك الجهاز الواحد من سنة 2012 البالغ ما قيمته 4191.84 مليار دينار إلى سنة 2014 ما قيمته 3568.6 مليار دينار، نتيجة تمكن والتحكم الجيد للعمال في تسيير هذه الأجهزة بأقل التكاليف والوصول إلى أفضل النتائج.

الجدول الموالي يمثل مبلغ التمويل الذاتي للمؤسسة خلال السنة

الجدول رقم(2-18): يمثل مبلغ التمويل الذاتي للمؤسسة من سنة (2012-2014) الوحدة مليار

دينار

فارق بين سنة 2014/2013		2014	فارق بين سنة 2013/2012		2013	2012	السنة
%	العدد		%	العدد			
25.55	34681	170401	34.87	35090	135720	100630	مبلغ التمويل الذاتي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات مصلحة المحاسبة

نلاحظ من الجدول هناك زيادة في مبلغ التمويل الذاتي للمؤسسة سنة 2014 حيث بلغ 170401 مليار دينار، مقارنة بمبلغ سنة 2012 و 2013 المقدر ب 100630 و 135720 مليار دينار على التوالي، وبنسبة زيادة 34.87% من سنة 2012 إلى سنة 2013 وبنسبة زيادة تقدر ب 25.55%، مما يثبت دور موظفيها في تحسن قدراتها الذاتية المؤدية إلى زيادة نشاطها بهدف تحسين إنتاجيتها.

الجدول الموالي يمثل مبلغ إجمالي الإنتاج و إنتاج العامل خلال السنة

الجدول رقم(2-19): يمثل مبلغ إجمالي الإنتاج وإنتاج العامل من سنة (2012-2014) الوحدة مليار

دينار

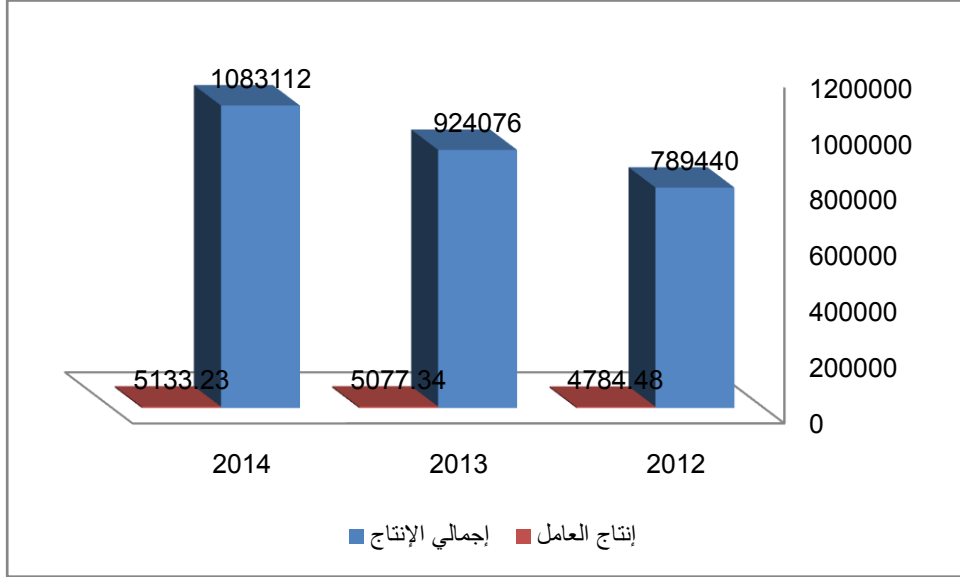
فارق بين سنة 2014/2013		2014	فارق بين سنة 2013/2012		2013	2012	السنة
%	العدد		%	العدد			
17.21	159036	1083112	17	134636	924076	789440	إجمالي الإنتاج
15.93	29	211	10.30	17	182	165	عدد العمال
1.10	55.89	5133.23	6	292.86	5077.34	4784.48	إنتاج العامل

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات مصلحة الإنتاج

نلاحظ من الجدول أن الإنتاج المحقق خلال سنة 2012 بلغ 789440 مليار دينار وحقق الإنتاج زيادة معتبرة إلى سنة 2013 ليبلغ 924076 مليار دينار بنسبة زيادة تقدر ب 17%، وزيادة معتبرة بين سنة 2013 وسنة 2014 بنسبة 17.21%، وكذلك ارتفاع في قيمة إنتاج العامل من سنة 2012 إلى سنة 2013 بنسبة 6% وبنسبة 1.10% بين سنة 2013 وسنة 2014، وهذا يعبر على تحسن إنتاج العامل

سنة 2014 مقارنة ب سنة 2012 وسنة 2013، مما يبرز أن المؤسسة في تحسن بفضل التسيير الجيد ومهارة اليد العاملة التي أظهرت قدرتها على تحسين إنتاج المؤسسة.

الشكل رقم (2-8): يوضح قيمة إجمالي الإنتاج وإنتاج العامل للسنة الواحدة مليار دينار



المصدر من إعداد الطالب وفق لمعطيات الجدول

يوضح الشكل أن قيمة الإنتاج الإجمالي و إنتاج العامل في ارتفاع مستمر من سنة 2012 إلى سنة 2014، حيث بلغت أعلى قيمة إجمالي الإنتاج بـ 1083112 مليار دينار و إنتاج العامل بمبلغ 5133.23 مليار دينار، مما يدل على المهارة والأداء الجيد المقدم من مختلف عمال المؤسسة الذي أثبت تحسن مستمر في الإنتاج.

الجدول الموالي يمثل مبلغ صافي الدخل للمؤسسة خلال السنة

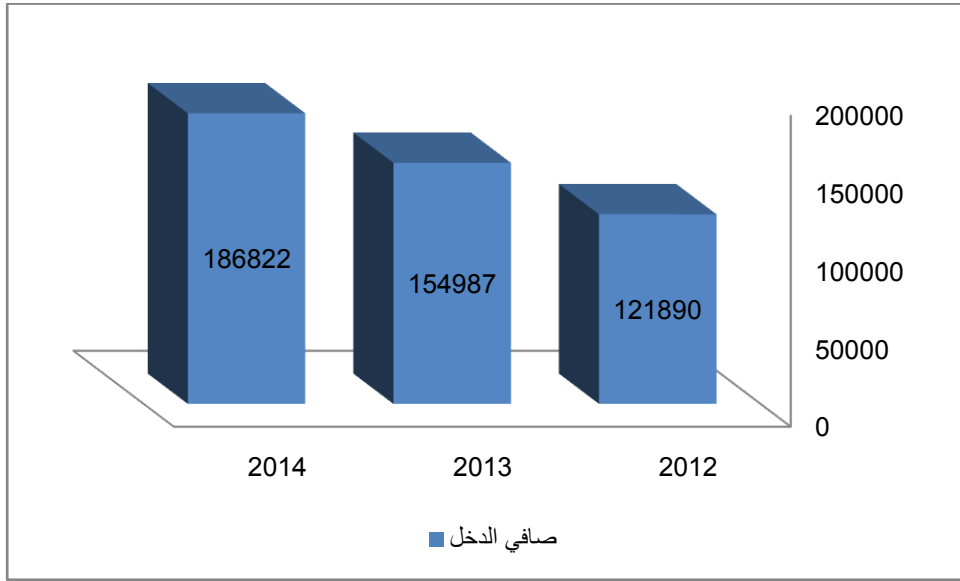
الجدول رقم (2-20): يمثل مبلغ صافي الدخل للمؤسسة من سنة (2012-2014) الوحدة مليار دينار

السنة	2012	2013	فارق بين سنة 2013/2012		2014	فارق بين سنة 2014/2013	
			العدد	%		العدد	%
صافي الدخل	121890	154987	33097	27.15	186822	31835	20.54

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات مصلحة المحاسبة

نلاحظ من الجدول ارتفاع صافي الدخل المؤسسة لسنة 2014 ليبلغ 186822 مليار دينار، مقارنة بسنة 2012 وسنة 2013 البالغ ما قيمته 121890 و 15498 مليار دينار على التوالي، مما يظهر تحسن دخل المؤسسة بنسبة 27.15% بين سنة 2012 وسنة 2013، وبنسبة 20.54% بين سنة 2013 وسنة 2014، مما يثبت أن المؤسسة في حالة تحسن بفضل التحكم الجيد في العمل من طرف العمال، بهدف تحقيق أكبر قدر من الأرباح.

الشكل رقم (2-9): يوضح قيمة صافي الدخل للمؤسسة خلال السنة الواحدة مليار دينار



المصدر من إعداد الطالب وفق لمعطيات الجدول

نلاحظ من الشكل زيادة في قيمة صافي دخل المؤسسة من سنة 2012 إلى سنة 2014، حيث بلغ صافي الدخل ما قيمته 121890 مليار دينار سنة 2012 ليبلغ ما قيمته 186822 مليار دينار سنة 2014، مما يؤكد التحسن في دخل المؤسسة من سنة 2012 إلى سنة 2014 التي تثبت تحقيق أهداف المؤسسة وهي تحقيق أكبر قدر من الأرباح.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

بعد أن قمنا بعرض نتائج البحث في جداول إحصائية مختلفة القيم وتحليلها، نصل إلى مناقشتها على ضوء التحليل المقدم كما يلي:

01- يتضح من خلال تحليل نتائج البحث أن للمورد البشري دور مهم وأساسي في تحقيق إنجازات وأهداف المؤسسة من خلال إبراز حصته من الإنجاز التي تعود على إنتاجية المؤسسة بالسلب أو الموجب، وتظهر الحالة التي تمر بها المؤسسة إن كانت جيدة أو سيئة ومدى إهتمام والتزام موظفيها بتحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين مركزها التنافسي.

02- من خلال نتائج البحث تبيننا للمورد البشري الدور الرئيسي والأساسي لتحسين إنتاجية المؤسسة، وهذا من خلال مديري ومسيري المؤسسة العاملين على تحديد احتياجاتها من اليد العاملة و مختلف الوسائل المستعملة في العملية الإنتاجية، بهدف العمل على تطوير قدرات المؤسسة و توسيع أنشطتها وتحسين قدرتها محليا ودوليا، من أجل الرفع من إستثمارتها التي تؤدي إلى الزيادة في أرباحها للحصول على إنتاجية جيدة.

03- يتضح كذلك للعنصر البشري مؤهلات ومكتسبات فكرية تساعده على مراقبة سير الأعمال داخل المؤسسة باستمرار، من أجل تعيين وتقدير المستلزمات والتجهيزات التي تتطلبها المؤسسة من فترة إلى أخرى إن تطلب الأمر ذلك، وسد بعض الثغرات التي قد تحدث أثناء العملية الإنتاجية، بغرض جعل الأعمال تسير في أحسن الظروف ودون نقائص للوصول إلى أحسن إنتاجية وتمكين المؤسسة من مواجهة مختلف التحديات التي تتطلبها العملية الإنتاجية.

04- من خلال نتائج البحث نرى أن للموظفين بمختلف مستوياتهم دور ومساهمة كبيرة في إنجاز الأعمال بأقل تكاليف والخسائر، من خلال الشعور بروح المسؤولية وتنفيذ العمل بدقة وإتقان لتقليل من خسائر المؤسسة والزيادة في أرباحها بهدف تحسين في إنتاجيتها.

05- نلاحظ من خلال نتائج البحث أن هناك علاقة إرتباط وثيقة بين الموظفين داخل المؤسسة بإختلاف مناصبهم، وتتلخص هذه العلاقة في مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة، المتمثلة في تحسين إنتاجيتها والتي من خلالها يتم تحسين أوضاعهم وتمكين المؤسسة من المنافسة.

خلاصة الفصل:

تمثل هذا الفصل في الدراسة الحالة التي قمنا بها بمؤسسة "ENSP" فرع مديرية المراقبة الجيولوجية " Mud Logging"، والتي كان الغرض منها التعرف على دور المورد البشري في تحسين إنتاجية المؤسسة.

وقد أكدت نتائج التحليل مايلي:

- أهمية الموارد البشرية و دورها الرئيسي في تحديد إحتياجات المؤسسة من اليد العاملة التي تتناسب وطبيعة العمل، ومختلف الوسائل المدرجة ضمن العملية الإنتاجية للمؤسسة خلال كل سنة،

- تعدد الموارد البشرية الركيزة الأساسية المعتمد عليها في تحسين إنتاجية المؤسسة بفضل التكوين وكذلك قدرات ذاتية ومهارات توظفها أثناء عملها بهدف تقديمها أفضل الخدمات من أجل تحسين مستوى الفرد الذي يعكس إنتاجية المؤسسة.

الخاتمة

يعد حسن استثمار المؤسسات في مواردها البشرية التي تتحكم في بقية الموارد الأخرى يجعلها أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبكفاءة أعلى، وحتى المؤسسات التي لديها موارد متطورة في التكنولوجيا و المعلومات ورأس المال لا يمكن أن تدير مواردها بكفاءة ما لم يكن لديها موارد بشرية تم اختيارها وتم نميتها وتقييمها ومكافئتها بشكل جيد، إن الاختيار السيئ للعاملين يمكن أن يهدم عمل المؤسسة بالكامل، بينما يمكن الاختيار السليم، والتحفيز الجيد لمواردها البشرية أن يطلق للمؤسسة العنان في عالم الإبداع والتجدد، والتفنن في أفضل النتائج.

بالإضافة إلى ذلك تعد الموارد البشرية أساس عملية الإنتاج، إذ تعتبر المحرك الرئيسي لعوامل الإنتاج، كما أن المؤسسات الإنتاجية اليوم أن تهتم بالموارد البشري وأن تعطيه القيمة الفعلية، وهذا رغبة منها في تحسين مردوديتها الإنتاجية، بهدف بلوغ مستوى فعلي من التطور من خلال احترام برامجها المسطرة وتحقيق أهدافها وهذا ما تصبو إليه أي مؤسسة بإختلاف نشاطها، إلا أن كل هذا يكمل في مدى التزام مواردها البشرية بتعليمات وضوابط المؤسسة، كل ذلك يشكل في رأينا نجاح المنظمات بغض النظر عن حجمها ونوعها.

ويعد الاعتماد على المورد البشري مهم للغاية بحيث يكتسب هذه الأهمية من أهمية القرارات التي يتخذها بشأن إحتياجات العملية الإنتاجية بدرجة أولى، وقد رأينا من خلال الدراسة الميدانية أن دور المورد البشري مهم ولما يملكه من مؤهلات فكرية تجعل منه المحرك الرئيسي للعملية الإنتاجية بالمؤسسة والمحسن لها باستمرار.

الإستنتاجات ومناقشة الفرضيات:

- تتفقد الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة عدة مناصب منها ما هي حساسة في مجالات مختلفة تجعل منها المسير والمنفذ والمخطط لأعمال المؤسسة والسعي على إنجاز الأعمال بكل دقة وإتقان بهدف تحقيق الأهداف المسطرة وهذا ما يثبت كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة ويثبت صحة الفرضية الأولى؛
- تعتمد المؤسسة على القدرات الفكرية لمواردها البشرية في إعداد وتحرير التقرير عند نهاية الحفر بهدف تصحيح الأخطاء؛
- تسعى المؤسسة محل الدراسة الاعتماد على مؤهلات مواردها البشرية بإختلاف مناصبهم بهدف التحكم في تكاليف الإنتاج بصفة دائمة و هذا ما تم تحقيقه وما يثبت صحة الفرضية الثانية؛
- يعد اللجوء إلى الشراكة من أهم الخطوات التي قدمها المسؤولين للمؤسسة لتمكينها من تطوير قدراتها و اكتساب خبرة؛

خاتمة

- حيث تعتبر الفرضية الرابعة أن الاندماج الثنائي بين الموارد البشرية والإنتاجية في إسهامات هذه الموارد للحصول على أحسن إنتاجية حيث يعمل إطار المؤسسة محل الدراسة على توفير أفضل الأجواء للأعوان و التواصل مع مختلف العمال والربط بين مختلف إدارات المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف التالية: زيادة الإنتاج، تقليل الخسائر، التخلص من نفقات التشغيل الأخرى، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة؛

- تناسب العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مع إحتياجات العملية الإنتاجية راجع إلى دراسات معدة مسبقا.
- أوضحت الدراسة أن تحسين الإنتاجية بالمؤسسة سنويا من أولويات مواردها البشرية لضمان إستمراريتها وجعل منها منافسة قوية في السوق وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة؛
- تحسين الإنتاجية يعبر على الدور الكبير للمورد البشري وقدرته في التطوير وتحقيق أفضل النتائج، بالمؤسسة محل الدراسة.

وفي الأخير تبين لنا من خلال عرض النتائج التي توصلنا إليها أن هناك فعلا تشابه في نتائج التي توصلت إليها الدراسة السابقة التي اعتمدها بحيث يكمن الإختلاف إسهامات المورد البشري في التحسين من خلال قدراته الذاتية ومؤهلاته الفكرية و التي تؤثر في العملية الإنتاجية بمدى المراقبة الجيولوجية.

التوصيات:

- بما أن المورد البشري أساس العملية الإنتاجية في المؤسسة فإنه يتعين على إدارة المؤسسة أن تهتم بيه وتمنح له بعض الأولويات بهدف تقديمه أفضل النتائج؛
- ضرورة الاعتماد على المورد البشري من أجل تحسين الإنتاجية للمؤسسة لماله من إمكانيات ومؤهلات تجعله يبدع ويبتكر لتحقيق الأفضل؛
- يجب النظر للمورد البشري بأنه أساس العملية الإنتاجية وتطوير المؤسسة باستمرار؛
- الإهتمام بالمورد البشري يفتح مجالات عديدة للاستثمار والإنتاج.

آفاق الدراسة:

بعد أن أنهينا دراستنا أثارت نتائجها الرغبة في البحث وفتحت آفاق للدراسة في المجالات التالية:

01 - دراسة أهمية العنصر لبشري في تحقيق أهداف المؤسسات؛

خاتمة

- 02 - ما دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؟
- 03 - مآثر اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في المؤسسات البترولية.
- 04 - أثر التطورات التكنولوجية على إنتاجية المؤسسات البترولية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية :

- 1- أشوك تشاندا، شلبا كابرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر، القاهرة، سنة 2002.
- 2- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2003.
- 3- خالد عبد الرحمن الهثيمي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 1999.
- 4- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتبة الجامعية الحديث الإسكندرية، سنة 1998-1999.
- 5- زوليف مهدي حسن، إدارة الأفراد، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2003.
- 6- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، سنة 1999.
- 7- عادل زيد، الأداء التنظيمي المتميز نظرية إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سنة 2003.
- 8- علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، سنة 1985.
- 9- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، سنة 2010.

الكتب باللغة الأجنبية:

- 1-Charler Henr d' Arcimoces, Diagnostic financier et gestion des ressources humaines, ed Economica, Paris, 1995.
- 2-Eric Vatteville, mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, ed Economica, Paris, 1985.

المجلات و المنشورات:

- 1- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف بالجزائر.

الملتقيات:

1- مشعل أحمد، روسلي كدودو، أثر المعلومات واستثمار التكنولوجيا على الإنتاجية على الإنتاجية والربحية في أحد البنوك الأردنية الرائدة، الملتقى الدولي حول التنمية لبشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

الرسائل الجامعية:

- 1- باباه ولد سدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء(دراسة حالة البنك الموريتاني المقر الرئيسي) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010/2009.
- 2- بوكفوس هشام، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيوة")، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة قسنطينة، 2006/2005.
- 3- خان أحلام، تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علم التسيير، تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2004.
- 4- عزيزة عبد الرحمان العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكلمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير غير منشورة، فرع إدارة الأعمال، جامعة المملكة المتحدة، 2010.

مواقع الأنترنت:

- 1- ملتقى البحث العلمي، بعنوان، أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، WWW.RSSCRS.INFO، تاريخ الإطلاع، 2015/02/07 - h02:46.