

دور الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحرايات

د. خالد عبد الله إبراهيم*

م. طه علي نايل*

المستخلص

تعتبر الموارد المالية والبشرية من العناصر الأساسية في المنظمة مهما كان نوعها سواء خدمية أو إنتاجية وعلى الرغم من أهمية الموارد المالية المتمثلة برأس المال والآلات والمكينات إلا أن للموارد البشرية في المنظمة أهمية تفوق أهمية هذه الموارد المالية وكلما امتلكت المنظمة موارد بشرية ماهرة وكفوءة ومؤهلة تمكنت هذه المنظمة من أداء أنشطتها وأعمالها بكفاءة واستطاعت تحقيق أهدافها ورسالتها.

حيث أن كفاءة المنظمة تقاس بإمكانية استغلال جميع الموارد في المنظمة حيث تعتبر دراسة دور الموارد البشرية في المنظمة من الدراسات ذات الأهمية البالغة والتي من خلال استغلالها يتم تحقيق أهداف المنظمة وزيادة إنتاجيتها بكفاءة وفاعلية .
وقد قسم البحث إلى ثلاثة مباحث تضمن المبحث الأول منهجية البحث واحتوى المبحث الثاني على الجانب النظري المتعلق بأهمية الموارد البشرية وأهدافها وتوضيح مختصر عن الكفاءة و الفاعلية والإنتاجية أما المبحث الثالث فتضمن الجانب العملي الذي يوضح قياس الإنتاجية اعتماداً على معادلة (مؤشر) الإنتاجية الكلية للشركة حيث توصل البحث إلى استنتاجات أهمها أن الشركة حققت إنتاجية عالية وهذا يعود إلى دور الموارد البشرية في تحسين وزيادة الإنتاجية وقدم البحث توصيات عدة ممكن أن تكون ذات فائدة للشركة .

Abstract

The financial and human resources considered as one of the basic elements in the organization,., whatsoever either service or productive, and despite the importance of the financial resources of capital, machinery and machinery, but the human resources of the organization are more important than financial physical resources where the organization owned skilled efficient human resources, make that organization to be able to perform its activities and business efficiently, and was able to achieve its objectives and messages. The efficiency of an organization measured by the possibility of exploiting all the resources .

Where is the study of the role of human resources in the organization of the critical studies. to achieve the goals of the organization and increase its productivity efficiently .

The research is divided into three sections first Section deals with the research methodology and second section contains the theoretical aspect of the importance of human resources and their goals to achieve production efficiencies. third section indicator the practical side that demonstrates the measure of productivity depending on the equation (indicator) of the overall productivity of the company. The search reached some conclusions The most important Of them is conclusions that the company achieved high productivity and this due to back to the role of human resources in improving .Research was presented several possible recommendations to be useful to and increasing productivity the company.

* جامعة الأنبار / كلية الإدارة والاقتصاد

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً . مشكلة البحث

ان ضعف الاهتمام في توفير الموارد البشرية المؤهلة والكفوءة والقادرة على التكيف مع التغيرات والتحديات في بيئة العمل سيؤدي إلى ضعف الشركة على المنافسة وتحقيق الأهداف وانخفاض في مستوى الانتاج والإنتاجية في الشركة العامة لصناعة الحراريات.

ثانياً . فرضية البحث .

يبني البحث على فرضية مفادها ان للموارد البشرية الدور الرئيس في تحقيق الكفاءة الإنتاجية للشركة العامة لصناعة الحراريات والتي هي إحدى شركات القطاع العام في وزارة الصناعة والمعادن .

ثالثاً أهمية البحث

تتبع أهمية البحث كونه يركز على موضوع مهم جداً يؤثر على قدرة الشركة بتحقيق أهدافها في التوسع والنمو وتحسين وزيادة الإنتاج والإنتاجية من خلال الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية والمدخلات الموارد البشرية الكفوءة القادرة على تحقيق الأهداف .

رابعاً . أهداف البحث .

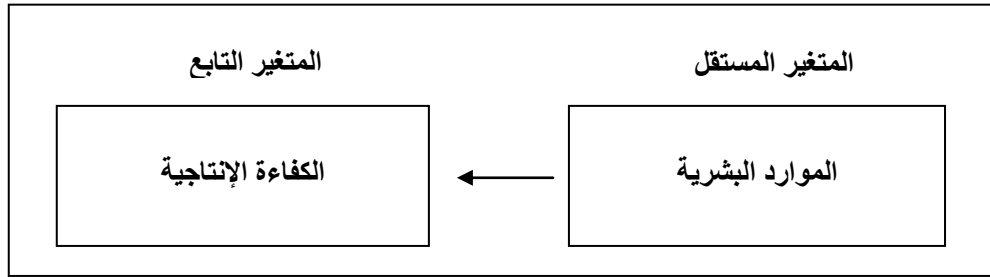
يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. بيان درجة تطبيق الشركة للاستغلال الأمثل للموارد البشرية ومدى الاهتمام بتدريبهم
2. معرفة مدى التزام الادارة العليا وتبنيها ودعمها للموارد البشرية العاملة في الشركة
3. بيان دور الموارد البشرية في الكفاءة الإنتاجية.

خامساً . أنموذج البحث ومتغيراته

تناول هذا البحث متغيرين إذ تمثل الموارد البشرية المتغير المستقل أما المتغير التابع فهو الكفاءة الإنتاجية وكما موضح في المخطط (1).

مخطط (1)



أنموذج البحث ((إعداد الباحثين))

سادساً، مجتمع وعينة البحث

تمثل الشركة العامة لصناعة الحراريات مجتمع البحث وقد تم الاعتماد على سجلاتها في اختيار عينة البحث لمدة (5) سنوات للفترة من 2008-2012.

سابعاً، حدود البحث.

تحدد البحث بحدود مكانية وزمانية فمن حيث المكان اقتصر هذا البحث على الشركة العامة لصناعة الحراريات / قطاع عام ومن حيث الزمان طبق هذا البحث على السنوات 2008-2012.

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً، مفهوم الموارد البشرية

يقصد بالموارد البشرية Human Resources جميع العاملين في الشركة (المنظمة) بما يحملوه من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديموغرافية وتقدم هذه الموارد للمنظمة مساهمات متنوعة وبصورة متواصلة من أجل تحقيق أهدافها وهي تحصل لقاء هذه المساهمات على تعويضات مالية وغير مالية على شكل رعاية وخدمات متنوعة (السالم)

(2009: 24)

- ويؤكد (حrchوش ، وآخرون 1991: 12) (السلمي ، 1997: 7) في تعريفه للموارد البشرية على إنها مجموعة الأفراد الموظفين وما يملكون من طاقات واستعدادات وقدرات ومعارف إلى جانب ما يمتلكون من قيم واتجاهات وخصائص ديموغرافية تؤثر في فاعلية المنظمة وكفاءتها وإن الإنسان

هو المورد الوحيد الذي يتمتع بمزية العقل والقدرة الذهنية للتفكير والإبداع والابتكار وهي المصدر للتجديد والتطور .

– أما (بلوط ، 2002 : 17) فقد عرف الموارد البشرية بأنها مجموعات الأفراد والمشاركين في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمات .
وقد قسمت هذه الموارد إلى خمس مجموعات :

- | | |
|-------------------------|-------------------------------|
| 1. الموارد الاحترافية | Human Resources Professionals |
| 2. الموارد القيادية | Top management |
| 3. الموارد الإشرافية | Line management |
| 4. موارد المنظمة الأخرى | Other organization Resources |
| 5. الاتحادات العمالية | Unions |

أما من وجهة نظر الباحثين فيقصد بالموارد البشرية مجموعة القوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات بالمنظمة الإنتاجية أو الخدمية والتي يتم انتقاؤها واختيارها على ضوء ما يجري لها من مقابلات واختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتها وأدائها إلى أقصى حد ممكن .

ثانياً ، خصائص الموارد البشرية .

- يوضح (السلي ، 1997 : 37) خصائص الموارد البشرية وفقاً لمفاهيمها الحديثة على النحو الآتي :
1. تنبع فعالية الموارد البشرية من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسب وأهداف المنظمة
 2. تهتم الموارد البشرية باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل .
 3. تطمح الموارد البشرية وتتطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار وعدم الركون إلى قبول ما حققته من نجاح بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل وأحسن للمنظمة التي تعمل بها .
 4. تتعامل الموارد البشرية مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة ولديها القدرة على تعديل أنماط التأمل بما يتفق ومتطلبات كل موقف .
 5. ان الموارد البشرية يعتمد نجاحها في الوصول إلى المخرجات المستهدفة على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال .

ثالثاً . أهمية الموارد البشرية .

تكتسب الموارد البشرية في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين فهي أهم وأعلى موارد المنظمة حيث إنها موارد مفكرة ، بمعنى أن المنظمة تشجع مواردها البشرية ((مديرين ومرؤوسين)) وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتهيئ مناخاً ينمي ذلك وينشطه (رحاب بشير ، 2006 : 720) وبالرغم من أن الكثير من القيادات العليا لاتعير اهتماماً إلى الموارد البشرية خصوصاً في التقرير السنوي من أعمال منظماتهم ويكون التركيز منصب على الأداء الاقتصادي ومقدار ما حققته من أرباح أو الخدمات ، ولكن إذا ما عرفنا أن الدراسات والأبحاث العلمية التي أجريت على بعض المنظمات الأجنبية قد أوضحت أن المنظمات التي استمرت على مر السنين وحققت نجاحاً كبيراً لديها سياسات قوى بشرية جيدة ، وأن التي لم تنجح في تحقيق أهدافها إنما كان ذلك لضعف سياساتها في مجال القوى البشرية وبصورة أكثر توضيحاً يمكن إبراز أهمية الموارد البشرية في النقاط الآتية :

1. أن الموارد البشرية الجيدة والمدرّبة تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية ، وقد بدأ بالفعل محاولات لحساب النتائج الاقتصادية من الموارد البشرية الجيدة عن طريق تحليل التكلفة والعائد .
2. إن الموارد البشرية هي العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة في المنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة .
3. إن الموارد البشرية الجيدة تسعى إلى تحسين وتوثيق العلاقات فيما بينها من ناحية ، وبين الإدارة والأجهزة العمالية كالنقابات من ناحية أخرى .
4. إن الموارد البشرية الجيدة تتواءم وتتكيف مع القيود أو الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة التي من أهمها التشريعات الحكومية والخاصة بقوانين العمل.
5. إن الموارد البشرية الجيدة تمثل أساساً قوياً للقوة الاقتصادية وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد المثمر ، لتنظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي (محمد القحطاني ، 2005 : 26) .
6. أن الموارد البشرية المدربة والمحفزة والمختارة وفقاً لأسس موضوعية تجعل المنظمة أكثر قوة في سوق المنافسة (سنان الموسوي ، 2004 : 22) .
7. أن الثورات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة معلومات وثورة اتصالات وثورة تكنولوجيا وما أفرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع إلى وجود عقول بشرية مبدعة ، وقدرات فنية عالية ، وسمات سلوكية ايجابية (علي ربيعة ، 2003 : 21) .

من ذلك يستنتج الباحثين ان من ابرز المهام المناطة بالموارد البشرية هو الاهتمام بالتأهيل والعمل على تطوير القدرات والمهارات بغية تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية ، وبالتالي تعظيم العائد المتوقع من ورائها وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التحفيز والأعداد والتأهيل من خلال البرامج التدريبية المكثفة .

رابعاً . أهداف الموارد البشرية .

إن الهدف الأساسي لإدارات الموارد البشرية في المنظمات هو العمل على تزويد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية المناسبة والصالحة للعمل للمساهمة في تحقيق أهدافها ورؤيتها الإستراتيجية ، وذلك من خلال التخطيط الجيد للموارد البشرية وتنظيم دورها المؤثر وتوجيه الموارد البشرية وتطوير أدائها وتقديمها ، والتأكد من تحقيق خطط وأهداف الموارد البشرية وحمايتها وتأمينها بما يحقق الدور الأساسي للمنظمة ودورها القيادي في المجتمع .

ويشير (كامل بربر ، 1999 : 17) أن الهدف الرئيس للموارد البشرية هو تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة أي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل والرغبة فيه تشكل قوة الدفع الأساسية للمنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل .

ونستنتج من الهدف الرئيس السابق الأهداف الفرعية الآتية :

1. تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة .
2. تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها.
3. تعويض الموارد البشرية عن جهودهم مادياً ومعنوياً
4. حماية الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهاراتها في الأداء .
5. المحافظة على الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية وتأمين مساهمتها المستمرة في تحقيق نجاح أهداف المنظمة .

أما (احمد مصطفى ، 2006 : 23) فقد أكد على أن الهدف الرئيس للموارد البشرية يتبلور في التأكد من قدرة المنظمة على تحقيق النجاح أو بلوغ الأهداف من خلال الموظفين في المنظمة .

ويتفرع من الهدف السابق الأهداف الفرعية الآتية :

1. تقييم مجموعة الخدمات التي تدعم تحقيق أهداف المنظمة
2. تمكين المنظمة من جذب واختيار الموظفين والحفاظ على ما تحتاجه من عمالة أو موظفين على مستوى عال من القدرة والالتزام والدافعية .
3. تعزيز قدرات الموظفين على الأداء الفعال بتقديم فرص التعلم والتطور المستمرين .

4. تهيئة مناخ تسود فيه نوع من العلاقات المنسجمة بين الادارة والموظفين.
5. التأكد من البشر كموظفين يتلقون الاهتمام والتقييم والتدريب والتحفيز المناسب .
6. تبني مدخل أخلاقي في أداء الموظفين يقوم على العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية
7. كفالة تحسين الصحة العقلية والجسمية للعاملين ضمن مبدأ صيانة الموظفين .

خامساً، مفهوم الإنتاجية، الكفاءة والفاعلية :

يعتبر مفهوم الكفاءة (Efficiency) واحداً من أهم المفاهيم المرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة واكتساب ميزة تنافسية في جانب واحد وأكثر من الجوانب التي تخص المنظمة وعملياتها. لقد حظى هذا المفهوم بالكثير من الاهتمام العلمي لتوسيع أبعاده وتنوع اتجاهاته حتى وصل الأمر إلى اقتران هذا المفهوم مع مفهوم الفاعلية (Effectiveness) . أو (درجة تحقيق أهداف المنظمة) . ويرى البعض ان الكفاءة تعني تطوير تسهيلات المنتج باستخدام تقنيات معاصرة قادرة على الانتاج وتوزيع منتجات الشركة في الوقت المحدد وبأسلوب الكفاءة (أقل تكاليف) من اجل تحسين الإنتاجية (Jon ,son,2002:32) . أما (Daft) فانه يرى ان الكفاءة هي حجم الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات (Daft ,2000:84) . أما الإنتاجية (productivity) فهي تعني تحقيق اكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات ،والإنتاجية هي مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق مستوى معين من المخرجات قياساً بالمدخلات التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي .

إن تحقيق إنتاجية مناسبة له آثار ونتائج سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى القومي . فعلى مستوى المنظمة تعني الكفاءة الجيدة حسن استغلال الموارد، مما ينجم عنه خفضاً في التكاليف وبالتالي المساعدة في خفض الأسعار لزيادة المبيعات وبالتالي زيادة الإيرادات وكذلك زيادة دخول العاملين فيها. أما على المستوى الوطني والقومي فان لمعدلات الإنتاجية علاقة وثيقة بكل من التضخم، مستوى معيشة المواطنين والتنمية الاقتصادية.

ففي ظل التضخم يمكن للإنتاجية ان تساهم في إعادة التوازن بين الإنفاق من جهة وإنتاج السلع والخدمات من جهة أخرى في المجتمع وذلك عن طريق تحسين العلاقة بين المدخلات والمخرجات على مستوى المنظمات وبالتالي على المستوى الوطني . ومن جهة ثانية تؤدي الإنتاجية المناسبة إلى تحسين مستوى معيشة المواطنين فزيادة الإنتاجية يتبعها انخفاض تكاليف الإنتاج للسلع والخدمات مما يؤدي إلى زياد قدرة الأفراد في الحصول عليها. ومن جهة ثالثة فان تحسن الإنتاجية يعتبر سبباً رئيساً وداعماً كبيراً لتحقيق مستويات أفضل للتنمية الاقتصادية . (الحسين ، 2003 : 221)

ويقول (رشيد، 2004: 15) إن جميع المنظمات تنشأ لتحقيق غايات معينة وتأتي الإنتاجية في مقدمة هذه الاهتمامات وتتطلب الإنتاجية توافر موارد معينة والتي تحدد نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق غاياتها الرئيسية وتحتل الموارد البشرية مكان الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المنظمات لتحقيق أهدافها. حيث تنظر الدراسات الحديثة إلى إستراتيجية الموارد البشرية على أنها من المكونات المركزية لإستراتيجية الأعمال وإن التطورات الهائلة التي شهدتها بيئة الأعمال زاد من أهمية الموارد البشرية حيث أشار (Oratoon,2000:26) إلى أن هناك قناعات متزايدة مع بداية القرن الحادي والعشرين على أن المسار نحو زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية يتم إنجازها من خلال الموارد البشرية وأشار (Bratton &Gold,2003:122) إلى أنه إذا كانت هناك موارد غير بشرية متماثلة ومتوافرة لدى المنظمات متمثلة بالموارد الأولية ، المصانع ، التكنولوجيا ، والعدد والآلات فإن الاختلاف بين هذه المنظمات يجب أن ينسب إلى اختلافات الأداء بين الأشخاص .

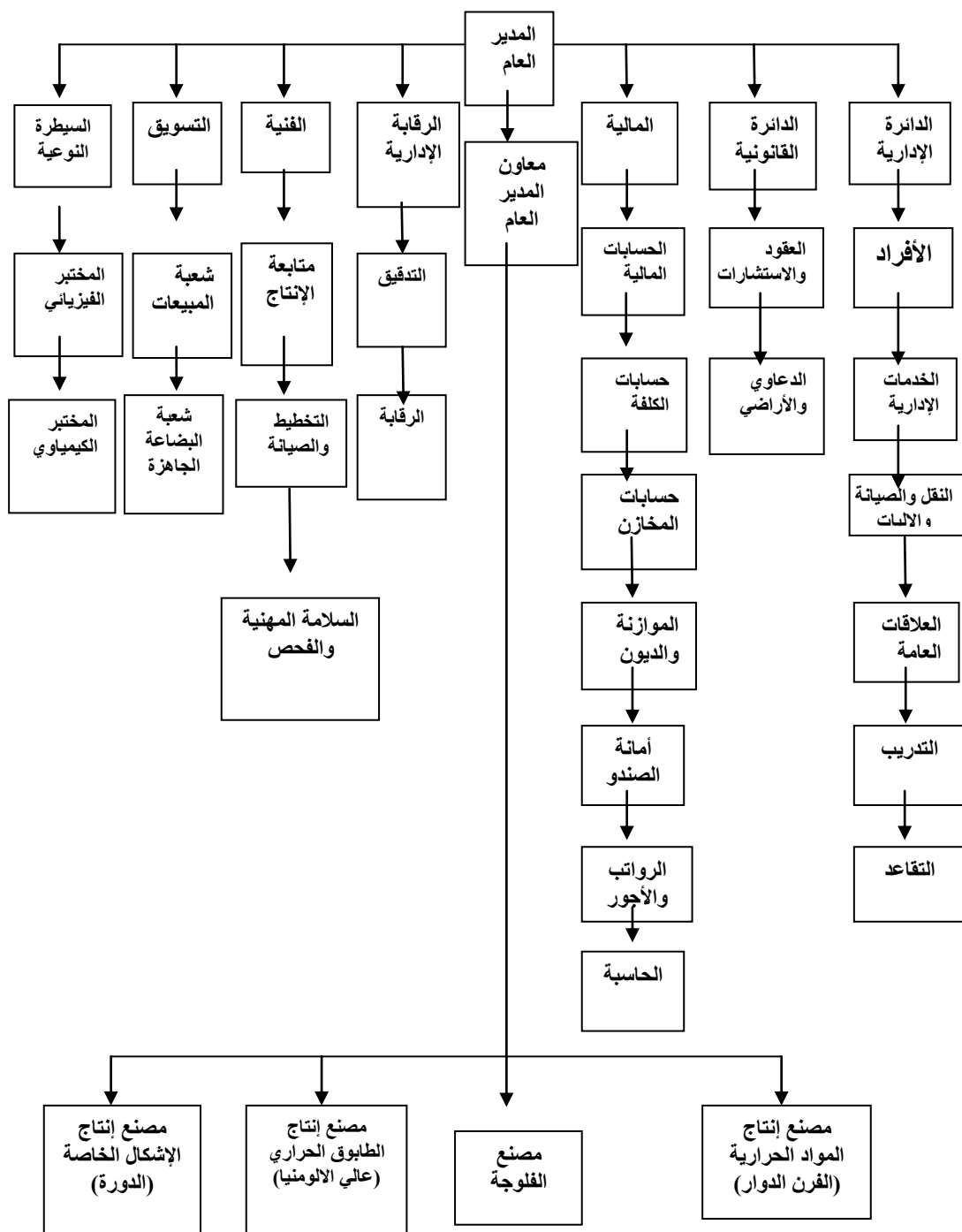
(Chall&Torrington,1998:23) إستراتيجية الموارد البشرية بأنها تتمثل بالفلسفة المركزية والأساسية في كيفية إدارة وتنظيم الأشخاص وترجمة ذلك إلى سياسات وممارسات تحقق التعاون والنجاح بين الجميع داخل المنظمة وتسعى إلى تحقيق أهدافها وفي مقدمة هذه الأهداف زيادة الكفاءة الإنتاجية . أما الكفاءة الإنتاجية عموماً فهي تعني التفوق في تحقيق أهداف المنظمة وليس تحقيق الأهداف فحسب من خلال ضمان الرشد والعقلانية في تحويل موارد المنظمة إلى سلع وخدمات آخذين في الاعتبار إن الوصول للكفاءة العالية قد يؤثر على أرباح المنظمة ككل. (Daft,2000:85).

المبحث الثالث:

الجانب العملي

أولاً: واقع عمل الشركة العامة لصناعة الحراريات في ضوء هيكلها التنظيمي وخطوطها الإنتاجية
نبذة مختصرة عن الشركة العامة لصناعة الحراريات

مخطط (2) الهيكل التنظيمي لشركة العامة لصناعة الحرايات



1. تم تأسيس الشركة سنة 1994 على شكل مصنع بأسم ((مركز الحراريات)) ثم تطور وأصبح باسم الشركة العامة لصناعة الحراريات وهي وحدة إنتاجية اقتصادية ممولة ذاتياً ومملوكة للدولة بالكامل وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري وتعمل وفق أسس اقتصادية وترتبط بوزارة الصناعة والمعادن ويكون مركزها الرئيسي في محافظة الانبار / قضاء الفلوجة .
 2. رأسمالها بداية التأسيس (340961300) مليون دينار عراقي.
 3. تهدف الشركة إلى الإسهام في دعم قطاع الاقتصاد الوطني في مجال تصنيع الطابوق الناري بأنواعه والمواد الحرارية المختلفة لبلوغ أعلى مستوى من النمو في العمل والإنتاج واعتماد مبدأ الحساب الاقتصادي وكفاءة استثمار الأموال العامة وفاعليتها في تحقيق أهداف الدولة ورفع مستويات الأداء للاقتصاد الوطني بما يحقق أهداف خطط التنمية .
 4. تمارس الشركة المهام والنشاطات التالية :
 - أ- إنتاج الطابوق الناري بأنواعه والخرسانة الحرارية والمونة الحرارية والبطانة والمونة الخرسانة الحامضية والسعي لإنتاج طابوق العالي الألوميني .
 - ب- تطوير وتوسيع المعامل والخطوط الإنتاجية القائمة وإقامة المشاريع والخطوط المكملة لها والجديدة.
 - ج- المساهمة بتنفيذ أعمال البناء والتبطين بالمواد الحرارية للقطاع الحكومي والمختلط والخاص
 - د- شراء واستيراد مستلزمات الانتاج .
 - هـ- تسويق إنتاجها للإغراض المحلية أو التصدير .
 5. ومن المزايا التي تتمتع بها منتجات الشركة :
 - سهولة التركيب (عملية البناء وتبطين الأفران)
 - توفر المواد الأولية (من الصحراء الغربية) وبكميات كبيرة
 - سهولة النقل حيث ان موقع مصانع الشركة بالقرب من خط النقل السريع وخطوط السكك الحديد
 - البيع بالآجل (الخصم من السعر للقطاع العام)
 - تقديم خدمات ما بعد البيع (أعمال صيانة وتنفيذ)
 - يتم تصنيع بعض المنتجات وحسب طلب العملاء
- ومن أهم العملاء الذين تتعامل معهم الشركة (قطاع الاسمنت والشركات الشقيقة ووزارتي النفط والكهرباء) . وأهم الخدمات التي تقدمها الشركة للعملاء : -
- أ. البيع للعملاء بالآجل
 - ب. إيصال المنتج إلى الجهات المستفيدة من قبل الشركة
 - ج. تقوم الشركة بخدمات ما بعد البيع (تنفيذ أعمال تبطين)

ومن الأهداف المرحلية التي تطمح الشركة الوصول إليها هي الارتقاء بالطاقات الإنتاجية وتحسين النوعية. والتي تتطلب كلفة تبلغ 40 مليار دينار * وضمن مدة أربع سنوات وذلك لإغراض التأهيل والإنتاج . وتتوقع الشركة زيادة الطلب على منتجاتها عند بداية إنتاج الطابوق الحراري العالي الألومينا والطابوق الحراري الخفيف .

5. بالرغم من عدم وجود منافس محلي لمنتج الشركة (طابوق + مواد حرارية) إلا ان السوق تُغطيه منتجات مستوردة من مناشئ مختلفة ومن دول مجاورة (تركيا ، إيران) التي تمتاز برخص أسعارها مقارنة بأسعار منتجات هذه الشركة وعلى الرغم من وجود المنتجات المستوردة إلا أننا نجد الإقبال العالي وخاصة من دوائر الدولة (القطاع العام) على منتجات هذه الشركة لجودتها العالية وكما في الجدول رقم (1).

ثانياً .. قياس نسبة النمو في إنتاجية الشركة

جدول (1)

كمية وأنواع المنتجات في الشركة العامة لصناعة الحراريات

ت	اسم المنتج	وحدة القياس (طن)	الإنتاج 2008	الإنتاج 2009	الإنتاج 2010	الإنتاج 2011	الإنتاج 2012	نسبة النمو لسنة 2012 مقارنة بسنة 2008
1.	طابوق حراري نمطي	طن	1702	1692	1137	1553	1993	17.09
2.	مواد حرارية	طن	537	336	645	320	645	20.11
3.	طابوق حراري أشكال خاصة	طن	286	283	283.6	243	837	192.65
	مجموع منتجات الشركة	طن	2525	2311	2065.6	2116	3475	37.62

المصدر :- إعداد الباحثين بالاعتماد على سجلات الشركة العامة لصناعة الحراريات.

يتضح لنا من الجدول (1) إن الشركة حققت في مختلف منتجاتها تقدماً واضحاً خلال السنوات الأخيرة من حيث كمية الإنتاج فقد ارتفع إنتاج الطابوق الحراري النمطي من (1702) طن عام 2008 إلى (1993) طن عام 2012 أي بنسبة زيادة قدرها (17.09)%. أما المنتج المواد الحرارية فقد ارتفع هو الآخر من (537) طن عام 2008 إلى (645) طن عام 2012 أي بنسبة زيادة قدرها (20.11)% * المصدر : سجلات الشركة
أما بالنسبة إلى منتج طابوق حراري أشكال خاصة فقد بلغ إنتاجه عام 2008 (286) طن بينما ارتفع إنتاجه عام 2012 إلى (837) طن أي بنسبة زيادة (192.65)%

أما بالنسبة لإنتاجية الشركة بشكل عام فقد بلغ إنتاج عام 2008 (2525) طن بينما ارتفع إنتاج الشركة الكلي عام 2012 حيث بلغ (3475) طن أي بنسبة زيادة قدرها (37.62)% ويعزى سبب زيادة إنتاجية الشركة إلى زيادة الطلب على منتجاتها وخاصة في السنوات الأخيرة .

جدول (2)

بوضع أعداد العاملين في الشركة العامة لصناعة الحراريات

ت	السنة	عدد العاملين
1.	2008	737
2.	2009	742
3.	2010	756
4.	2011	760
5.	2012	766

المصدر : سجلات الشركة العامة لصناعة الحراريات

من خلال الجدول رقم (2) تبين أن عدد العاملين استمر بالزيادة خلال سنوات عينة البحث الممتدة من عام 2008 إلى عام 2012 حيث بلغ عدد العاملين عام 2008 (737) عامل . أما عام 2012 بلغ عدد العاملين (766) عامل أي بنسبة زيادة قدرها (3.93)% . حيث أن سبب زيادة عدد العاملين في الشركة يعود إلى زيادة الطلب على منتجات الشركة في السنوات الأخيرة (ولو أن زيادة الطلب على الأيدي العاملة تحكمها قوانين الدولة) مما استوجب زيادة الطلب على الأيدي العاملة والتي توضحها النسبة (37.62)% في زيادة الانتاج الكلي الواردة في الجدول رقم (1)

ثالثاً - قياس وتحليل مؤشر الإنتاجية الكلية للشركة .

من خلال سجلات الشركة العامة لصناعة الحراريات تبين للباحثين أن الشركة لديها أكثر من خط إنتاجي واحد وهذا يدل على تعدد الخطوط الإنتاجية التي تلبي معظم الطلبات لتلك الشركة حيث يوضح الجدول رقم (3) التالي الخطوط الإنتاجية والمبيعات للشركة : -

جدول (3)

مبيعات الشركة العامة لصناعة الحراريات (مخرجات) بالدينار العراقي

اسم المنتج	2008	2009	2010	2011	2012
طابوق حراري نمطي	1,347,200,000	162,480,000	158,745,000	104,718,000	100,651,300
موارد حرارية	73,450,000	216,300,000	375,000,000	404,233,000	574,885,000
طابوق حراري أشكال خاصة	382,000,000	248,000,000	394,000,000	300,155,000	112,175,700
المجموع الكلي - دينار	180,265,000	208,910,000	235,645,000	175,156,800	270,315,500

المصدر :-إعداد الباحثين بالاعتماد على سجلات الشركة العامة لصناعة الحراريات

حيث اعتمد الباحثين على المجموع الكلي للمبيعات (الوارد في جدول رقم 3 أعلاه) الذي يمثل مخرجات الشركة بالدينار العراقي لسنوات الدراسة وتم التوصل إلى النتائج المشار إليها في الجدول رقم (4) وفقاً للمعادلة التالية وكما يلي :-

المخرجات بالدينار العراقي

الإنتاجية الكلية للشركة : المدخلات بالدينار العراقي

جدول (4) (بوضع إنتاجية الوحدة الواحدة من المدخلات)

ت	السنة	المخرجات (دينار)	المدخلات (دينار)	الإنتاجية الكلية للشركة (دينار)
1.	2008	1,820,650,000	1,225,673,000	1.48
2.	2009	2,089,100,000	1,334,922,000	1.56
3.	2010	2,356,450,000	1,194,910,000	1.97
4.	2011	1,751,568,000	925,728,000	1.89
5.	2012	2,703,155,000	1,087,468,000	2.47

المصدر :- إعداد الباحثين بالاعتماد على سجلات الشركة

يتضح لنا من الجدول (4) ان الشركة العامة لصناعة الحراريات قد حققت نسبة نمو عالية حسب سنوات الدراسة وخصوصاً في السنوات الأخيرة حيث بلغت نسبة النمو في المبيعات لسنة 2009 نسبة (14.7%) مقارنة بسنة (2008) واستمرت بالزيادة حيث بلغت سنة 2012 نسبة (48.5%) مقارنة بسنة (2008) وهذا يدل على زيادة إنتاجية الشركة والذي يعود إلى زيادة الطلب على مبيعات الشركة من جهة ومن جهة أخرى هذا يرتبط بكفاءة الشركة وكفاءة مواردها البشرية وقدرتها على إنتاج منتجات ذات جودة عالية حسب رغبة وطلبات الزبائن .

* نسبة النمو في المبيعات =

$$100 \times \frac{\text{السنة الحالية (2012)} - \text{السنة السابقة (2008)}}{\text{السنة السابقة (2008)}}$$

وعموماً يمكن القول إن اهتمام الشركة العامة لصناعة الحراريات بالموارد البشرية واختيارها وتدريبها قد أسهم بشكل واضح وكبير في تحسين وزيادة إنتاجية الشركة وهذا واضح لدينا من خلال اعتماد مؤشر قياس الإنتاجية الكلية للشركة على نحو ماتم استخراجه في هذا البحث حيث قدم التحليل صورة واضحة عن واقع الشركة وجهودها في تعزيز قدرات وإمكانيات الموارد البشرية العاملة فيها

الاستنتاجات :-

- استناداً إلى الدراسة التحليلية باستخدام مؤشر الإنتاجية الكلية لقياس أعمال الشركة ولمنتجاتها الثلاثة توصل الباحثين إلى جملة من الاستنتاجات :-
1. يتضح لنا أن الشركة العامة لصناعة الحراريات واستناداً إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (1) إن الشركة قد حققت في مختلف منتجاتها تقدماً واضحاً من حيث كمية الإنتاج حيث بلغت نسبة النمو الكلية لمجموع منتجات الشركة (37.62)% لسنة (2012) مقارنة بسنة (2008) ويمكن ان تعزى هذه الزيادة إلى اهتمام الشركة في اختيار الموارد البشرية الكفوءة .
 2. من خلال ملاحظة الجدول رقم (2) انه لم تحدث هناك زيادة كبيرة في عدد العاملين كون ان هذه الشركة تابعة للقطاع العام (أي قلة التعيينات في دوائر القطاع العام) بينما نلاحظ في الجدول رقم (1) والخاص بكمية منتجات الشركة نلاحظ ان هناك زيادة واضحة في الإنتاجية الكلية للشركة (بالطن) حيث بلغت سنة (2012) (3475) طن بينما كانت الإنتاجية (2525) طن عام (2008) وهذا يعزز الاستنتاج الأول الذي أكد على كفاءة الموارد البشرية في الشركة .
 3. يتضح لنا من خلال الجدول رقم (3) ان هناك زيادة في مخرجات الشركة المبيعات بالدينار حيث بلغت المبيعات لسنة (2012) (2703155000) دينار عراقي مقارنة بسنة (2008) حيث بلغت المبيعات (1802650000) دينار عراقي وهذا يدل على زيادة مبيعات الشركة بمقدار (9005050000) دينار عراقي أي بنسبة (49.95)% وهذا يعود إلى جودة منتجات الشركة وإقبال دوائر القطاع العام على شراء منتجاتها وتعود الزيادة في المبيعات أيضاً إلى كفاءة الموارد البشرية ذات الخبرة العالية في الشركة .
 4. من خلال سجلات الشركة تبين للباحثين اعتماد الشركة العامة لصناعة الحراريات على التكنولوجيا الحديثة للآلات والمكائن والمعدات إضافة إلى الموارد البشرية الكفوءة ولهذين السببين تعزى زيادة إنتاجية الشركة العالية.

التوصيات

ويعتقد الباحث ان الشركة بحاجة إلى العمل بما يأتي :

1. الاهتمام بالموارد البشرية العاملة في الشركة باعتبارها العقل المدبر واستغلالها الاستغلال الأمثل وتسخير كل إمكانيات الشركة لها مما ينعكس اثر ذلك على تحقيق الأهداف التي تسعى لها الشركة
2. عمل الشركة المستمر على زيادة تخصيصات التدريب في ميزانيتها والعمل على إدخال مواردها البشرية الدورات التدريبية سواء خارج أو داخل القطر مما يعود بالفائدة للعاملين وذلك بزيادة كفاءتهم وبالتالي زيادة الكفاءة الإنتاجية للشركة مما يعزز قدرتها على المنافسة سواء مع المنتجات المستوردة أو حتى إن وجدت منتجات للقطاع الخاص مشابهه لمنتجاتها
3. ضرورة إيمان الشركة العامة لصناعة الحراريات بان الموارد البشرية المختارة والمحفزة والمدرّبة تمثل القوة التي يمكن من خلالها تحسين نوعية منتجاتها وتحقيق الميزة التنافسية .
4. ضرورة تبني الشركة نظام (ISO) وتأهيلها من اجل زيادة جودة المنتجات التي تنتجها الشركة إضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالشركات الأخرى والمنتجات المنافسة الموجودة في السوق
5. عمل الشركة المستمر على إدخال مكائن ومعدات ذات تكنولوجيا عالية من اجل تحسين نوعية الإنتاج إضافة إلى زيادة كميات الإنتاج لكي تتناسب مع زيادة الطلب عليها.
6. اعتماد الإدارة العليا نظام الحوافز لمواردها البشرية العاملة نظراً لما للحوافز من تأثير في جعل العاملين ان يبذلوا كل جهدهم في تقديم الأفضل من المنتجات وبكميات اكبر مما يساعد الشركة على تحقيق الكفاءة والفاعلية وبالتالي زيادة الإنتاجية .

المصادر

1. السالم ، مؤيد سعيد ، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي تكاملي ، إثراء للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2009
2. عادل حرحوش ، مؤيد سعيد السالم : إدارة الموارد البشرية ، المؤلفان ، بغداد ، العراق أوام.
3. ربايعه ، علي محمد : إدارة الموارد البشرية (تحقيق نظم المعلومات الإدارية) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2003 م .
4. كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، ط1 ، 1999 م .
5. القحطاني ، محمد دليم ، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل) ، مطابع الحسيني الحديثة للنشر والتوزيع ، الرياض ، السعودية ، ط1 ، 2005 م .
6. بشير ، رحاب محمد ، واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره ، بحث مقدم إلى مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية في الفترة من (13-15) ، 2005 م .
7. مصطفى ، احمد السيد : إدارة الموارد البشرية ، منظور القرن الحادي والعشرون ، حقوق الطبع والتوزيع محفوظة للمؤلف ، القاهرة ، مصر ، للمؤلف ، القاهرة ، مصر ، 2000 م .
8. بلوط ، حسن إبراهيم : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، ط1 2002 م .
9. الموسوي ، سنان ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دار مجد لأوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2004 م .
10. السلمي ، علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، جمهورية مصر العربية ، الطبعة الثانية ، 1997 م .
11. الحسين وآخرون ، إدارة الإنتاج والعمليات ، مدخل كمي ، جامعة حلب . مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، سورية ، 2003 م .
12. رشيد ، مازن فارس ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة ، الرياض ، السعودية ، 2004 م .
13. Daft , Richardl ,((Organizational Theory And Design)), south-Western College Publishing ,2000.
14. Jonson ,Gerty& Scholes, Karan ,((Exploring corp. orate strategy)) 6th Edition ,Prentice- Hal Imprint,2002.
15. Gratton ,L, Liring strategy , Putting People at the Heart of cororate , New York , Parpose -Hall ,2000.
16. Bratton ,J, Human Resource Management: theory and Practice 3/e :Great Britaion, pressm Bath,2003.
17. Hall , L, & Torrington , Human Resource Management , uke: London Prentice Hell Europe , 1998.