

إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية

طالبة الدكتوراه سامر سمية

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المركز الجامعي الوشريسي / تيسمسيلت

طالب الدكتوراه مشري محمد

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة مصطفى اسطنبولي / معسكر

الملخص: نحاول من خلال هذا المقال الإشارة إلى دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الكفاءة الإنتاجية في المنظمات والتي لم تعد أمرا اختياريا بل شرطا جوهريا للبقاء والنمو في محيط شديد المنافسة، كما أصبح رفع مستوى أداء منظمات الأعمال وتحسين الكفاءة الإنتاجية مرهون بتوفير جميع الإمكانيات وتسخير مجموعة من الموارد اللازمة "مادية، مالية، بشرية، تكنولوجية" والتي من أهمها الموارد البشرية، لأن التنافس في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية باعتبارها القادرة على الإبداع والتطوير وحسن إدارة التغيير وباعتبار المورد البشري العنصر الفعال والأداة الأساسية في العملية الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الإنتاجية، الكفاءة الإنتاجية.

Abstract: In this article, we try to point to the role of human resources management in improving production efficiency in organizations, which is no longer an option but a prerequisite for survival and growth in a highly competitive environment, Increasing the performance of business organizations and improving productive efficiency depends on providing all the possibilities and harnessing the necessary resources "material, financial, human, technological", the most important of which are human resources Because competition under the global market has become dependent on the development of human resources and competencies as capable of innovation and development and good management of change and the human resource as an effective component and the main tool in the production process.

Key words: Human Resource Management، Productivity، Productivity Efficiency.

مقدمة:

أصبحت قدرات الموارد البشرية لا تقل أهمية عن باقي الموارد الأخرى، فالعنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي الذي أتاح فرصة الاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتاحة بالمنظمة ومن هنا تعد الموارد البشرية من أهم القوى بل وأعظمها أثرا في نشاط المنظمة، ما جعلها تحظى باهتمام كبير من طرف العديد من الاقتصاديين والباحثين في مجال التسيير. كما تعتبر الكفاءة الإنتاجية من المواضيع التي تلقى اهتماما متزايدا في كافة الجوانب الاقتصادية في العالم ، لتأثيرها على الجوانب المختلفة للنشاط الاقتصادي سواء بالنسبة للمؤسسة أو للمستهلك أو للاقتصاد القومي ككل . كما تعد عنصرا أساسيا من عناصر النمو والتقدم الاقتصادي، وتنعكس آثارها على المشروعات الفردية وعلى المجتمع بصفة عامة ، وهذا ما يدعو إلى التأكيد على أهمية الكفاءة الإنتاجية التي تعتبر هدفا أساسيا للإدارة في المشروعات الحديثة التي تجند طاقات العمل وأساليبه كلها لتحقيقها.

ونظرا للأهمية البالغة التي تحظى بها إدارة الموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية المعاصرة للدور الذي تضطلع به في توجيه وقيادة وتنمية الموارد البشرية أصبحت تعد رأس المال الحقيقي للمنظمات باعتبارها الركن الذي يلعب الدور الرئيسي في رفع وتحسين الإنتاجية فهي بذلك تؤدي دورا استراتيجيا للمنظمة.

وفي هذا الإطار ومن خلال ما تقدم سوف نحاول طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في الرفع من الكفاءة الإنتاجية بالمنظمات الاقتصادية؟

سنحاول الإجابة على هذه الإشكالية من خلال معالجتنا للعناصر التالية:

المحور الأول: الإطار النظري "إدارة الموارد البشرية-الكفاءة الإنتاجية"

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية كآلية لتحسين الكفاءة الإنتاجية

المحور الأول: الإطار النظري "إدارة الموارد البشرية-الكفاءة الإنتاجية"

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، وإن محاولة النهوض بالإنتاجية وتطوير القدرة التنافسية للمنظمات لا يتم إلا من خلال البحث في العمق عن مداخل لتحسين الإنتاجية وسبل رفعها وتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والمادية.

1- إدارة الموارد البشرية:

يعد موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال نظراً لحساسية الوظيفة المناطة بها والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارات، كما تعددت وتباينت مفاهيم إدارة الموارد البشرية نظراً لتنوع الدراسات والأبحاث التي تناولت هذه الوظيفة.

1-1 تعريف إدارة الموارد البشرية:

تباينت وتعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات وإن كان فيها فيما مضى أكثرها انتشار تسمية "إدارة الأفراد" وإدارة الأفراد هذه تعرف بأنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة، أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبملاقاتهم في المنظمة، الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وإلى تحقيق العدالة فيما بينهم، كما عرفت بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين.

- وعرفت أيضاً بأنها مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل الوظائف، والاختيار والتعيين، وتقوم أداء

العاملين، وترقيتهم، نقلهم، وتصميم هيكل أجورهم، وتدريبهم، وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم.⁽¹⁾

-هي جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع

كفاءاتها ، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾

-هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد، والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية.

-و يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية أيضا بأنها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة بالنواحي البشرية، التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه⁽³⁾.

-أما (Gupta, 2009) فقد عرف إدارة الموارد البشرية بأنها "مجموعة الوظائف والنشاطات المعتمدة والمعتمدة لجميع العاملين والمنظمات معا من أجل تحقيق أهداف كل منهما"⁽⁴⁾

-وفي تعريف آخر لنفس الكاتب إدارة الموارد البشرية هي "الحقل العلمي في الإدارة يعني الذي يختص بتخطيط تنظيم ومراقبة نشاطات أو وظائف واستقطاب العاملين وتعيينهم والاحتفاظ بهم والاستفادة منهم

بحيث:

- تتحقق أهداف المنظمة.

- يتم خدمة أهداف جميع العاملين في جميع المستويات بدرجة عالية.

-يتم الأخذ بعين الاعتبار أهداف المجتمع وخدمتها بشكل مناسب⁽⁵⁾.

1-2 أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي:

1/ تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا باستخدام الأساليب العلمية والإحصائية وغيرها⁽⁶⁾. والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين بما يحقق الاختيار السليم بوضع الشخص المناسب بالمكان المناسب⁽⁷⁾.

2/ العمل على تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية من خلال الكوادر البشرية المتوفرة.

3/ تدريب الموظفين والأفراد والعاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية

- ورفع خبراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية.
- 4/وضع استراتيجيات لاختيار أفضل الموظفين والأفراد العاملين وتطويرهم تطويرا يليي رغبات وأهداف المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة.
- 5/جعل الموظفين في حالة من التكيف الاجتماعي والتكيف الأسري بما يحقق تنمية وتطوير المنشآت الإدارية.
- 6/إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة للمنظمات والمنشآت الإدارية.
- 7/العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية للمنظمات والمنشآت الداخلية⁽⁸⁾.
- 8/حل مشكلات الموظفين والأفراد والعاملين إداريا وماليا واجتماعيا وأسريا لضمان تطوير المنشآت وتحقيق أهداف المنظمات بصورة إيجابية وفعالة.
- 9/إتاحة الفرصة للموظفين والعاملين والأفراد والإداريين بتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم في جميع المجالات الاجتماعية والأسرية والإدارية بما يحقق الاستجابة بشكل يواكب التطورات الحديثة والقوانين الخاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة.
- 10/إبراز الأهداف التنظيمية لدى إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون الموظفين من خلال وضع نظام شمولي وصياغة إستراتيجية حديثة للمستقبل تحقق الأهداف التنظيمية للمنشأة ككل مع التركيز على تحقيق أهداف النظام العام للمنظمة مما يؤدي إلى إحداث الترابط بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية والأنظمة العليا للمنظمات الإدارية والمنشآت التجارية ككل .
- 11/قيام إدارة الموارد البشرية الحديثة بتحقيق الأهداف الوظيفية والاهتمام بالأهداف الوظيفية التخصصية المتعلقة بالكوادر والموارد البشرية الحديثة .
- 12/التركيز على الوظائف الإدارية والوظائف التخصصية المتعلقة بالعاملين والأفراد والموظفين والإداريين في جميع الإدارات والأقسام الإدارية في المنشآت والمنظمات الإدارية المختلفة.
- 13/الاهتمام بتنمية وتطوير وتحقيق الأهداف الإنسانية والأهداف السلوكية لدى الأفراد العاملين والعمل على إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتوفير متطلباتهم المادية والوظيفية والإدارية .

14/ تهيئة وإعداد وتمنية وتدريب وتطوير الكوادر البشرية والموارد البشرية والموظفين والإداريين والعاملين وتطويرهم تطويراً تخصصياً يواكب التخصصات العلمية والتعقيدات الإدارية بما يضمن الغوص والتعمق في الهياكل التنظيمية للمنشآت الإدارية.

15/ الاهتمام بالفاعلية الإدارية وتنمية الكفاءات التنظيمية والإدارية المتعلقة بالأفراد والعاملين مما يؤدي إلى رفع الأداء وزيادة الإنتاج في المنشآت والمنظمات الإدارية.

16/ توفير جميع الإجراءات وتطبيق القوانين المتعلقة بزيادة الإنتاجية ورفع الأداء لدى الأفراد والعاملين وإعداد برامج تدريبية وتطويرية متعلقة بالأفراد العاملين.

2- الكفاءة الإنتاجية:

1-2 تعريف الإنتاجية: يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات بينما تشمل المخرجات على المبيعات، الدخل، الحصة السوقية وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط، إلا أنه يظل دائماً على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات وغالبا ما يتم التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة التالي⁽⁹⁾:

وتعني الإنتاجية المرتفعة تحقيق قدر أكبر من المخرجات بنفس القدر من الموارد وهناك عدد من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية يمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين هما العوامل الخارجية والعوامل الداخلية والعوامل الخارجية هي التي تقع خارج سيطرة المنظمة على عكس العوامل الداخلية التي تقع تحت سيطرتها. يتعلق مفهوم الإنتاجية بفاعلية استخدام المدخلات والتكنولوجيا المرتبطة بالعلاقة الإنتاجية حيث تعرف الإنتاجية على أنها مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج⁽¹⁰⁾.

2-2 تعريف الكفاءة الإنتاجية:

- **المفهوم اللغوي:** في اللغة العربية نقول فلان كفاء جمع أكفاء، كفاً: كفا على الشيء مكفاً: جازاه الكفاء والكفاءة: حالة يكون بها الشيء مساوياً لشيء آخر.
- ونقول لا كفاء له: لا نظير / لا مثيل له.
- كفاءة: أهلية، جدارة، قدرة الإنسان على أن يؤدي عملاً ما أداءً حسناً.
- في اللغة الإنجليزية نجد الكتاب يستعملون مصطلح Productivity وفي اللغة الفرنسية نجدهم يستعملون مصطلح Productivité وكلاهما يعبران عن الكفاية أو كفاءة الإنتاجية أو الإنتاجية.
- **المفهوم الاصطلاحي:** فيما يتعلق بالمفهوم الاصطلاحي، فقد وردت العديد من التعاريف، وذلك باختلاف الباحثين والدارسين في هذا المجال، ومن أبرزها:
- تعتبر الكفاءة الإنتاجية مقياس الكفاءة وقدرة العوامل الإنتاجية على تحقيق أعلى إنتاجية مثال: كفاءة العمالة، كفاءة الموقع، كفاءة الموارد المستدامة، كما تعرف الكفاءة الإنتاجية على أنها القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة.
- الكفاءة الإنتاجية هي قياس الناتج المحقق باستخدام عوامل أو مدخلات معينة، وهي تعني في الحقيقة التوازن بين جميع عوامل الإنتاج التي تعطي أعظم ناتج بأقل مجهود أو بأقل قدر من المدخلات⁽¹¹⁾.
- كما يعرف بعض الاقتصاديين الكفاءة الإنتاجية على أنها " كمية ودرجة جودة إنتاجية الفرد في الساعة" ويذهب الآخرون إلى أن الكفاءة الإنتاجية " الأداء السليم للعناصر المنتجة في أي منظمة، وهو الذي يتم في الوقت الملائم، بالتكلفة المناسبة، وهي المقاسة بوسائل القياس المباشرة وغير المباشرة، وبتابع أسلوب المقارنة المستمرة بين المستويات القياسية الموضوعية أياً كان نوعها والمستويات الفعلية التي يتم تحقيقها في ظل الظروف العادية للعمل.
- أما P.Hennigan end J.Burkhead فيؤكدان بأن الكفاءة الإنتاجية عرفت بعبارات متعددة مثل الكفاءة، الفعالية، توفير التكاليف، قياس العمل، فاعلية الإدارة، معايير أو مستويات العمل⁽¹²⁾...

كما سبق يمكن القول أن مفهوم الكفاءة الإنتاجية يتبلور في إمكان الحصول على أقصى إنتاج ممكن باستخدام كميات محددة من عناصر محددة " العمل، الموارد، رأس المال" بعبارة أخرى تركز الكفاءة الإنتاجية على دعائم ثلاث تتمثل في الأداء السليم، وقت معين، التكلفة المناسبة.

2-3 أهمية الكفاءة الإنتاجية:

تعتبر الكفاءة الإنتاجية عنصراً أساسياً من عناصر النمو والتقدم الاقتصادي، وتنعكس آثارها على المشروعات الفردية وعلى المجتمع بصفة عامة، وهذا ما يدعو إلى التأكيد على أهمية الكفاءة الإنتاجية التي تعتبر هدفاً أساسياً للإدارة في المشروعات الحديثة التي تجند طاقات العمل وأساليبه كلها لتحقيقها وتمثل أهمية الكفاءة الإنتاجية في العناصر التالية⁽¹³⁾:

1- إن التخلف يرجع إلى التأخر في استخدام الفن الإنتاجي الحديث والاستفادة من التقدم الفني، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية للعمل، والمواد الأولية، الآلات، الأجهزة والمعدات.

2- تزداد أهمية الكفاءة الإنتاجية في مجتمعنا بالنظر إلى ندرة بعض العناصر الإنتاجية كالخبرات والكفاءات الإدارية والتنظيمات ورأس المال. فارتفاع الكفاءة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة الدخل الفردي وبالتالي الأمر الذي يمكن المؤسسات من زيادة الإنفاق على البحوث العلمية نظراً لزيادة الأرباح المحتجزة.

3- تظهر أهمية الكفاءة الإنتاجية من خلال محاولة الإدارة للتوفيق بين جميع الأطراف، حيث أن الإدارة تواجه قوى تضغط في المطالبة المستمرة للعملاء بتخفيض أسعار السلع وتحسين جودتها في نفس الوقت، وفي مطالبة العاملين بتحسين الأجور وتخفيض ساعات العمل، وتحسين الظروف بالإضافة إلى اهتمام أصحاب الرأسمال بزيادة الأرباح، ولا يمكن العمل على إرضاء جميع هذه الأطراف إلا عن طريق الزيادة أو الرفع من الكفاءة الإنتاجية لأنه بهذه الوسيلة يمكن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف مع زيادة أجر العامل وتخفيض أسعار السلع وتحسين جودتها.

- 4- تحسين الكفاءة الإنتاجية يعتبر أحد الوسائل الهامة التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق التوازن بين الصادرات والواردات في الدول التي تواجه مشكلة العجز في الميزان التجاري.
- 5- تظهر أهمية الكفاءة الإنتاجية على مستوى المنظمة من حيث أنها مؤشر على مدى الاستعمال الفعال للموارد المتوفرة، ووسيلة هامة لرسم سياسة الأجور وتخفيض التكاليف ومراقبة الإنتاج.
- 6- مما يزيد من أهمية موضوع الكفاءة الإنتاجية هو ارتباطها المباشر مع المستوى المعيشي للفرد والمجتمع. فارتفاعها يؤدي بالضرورة بالنفع على العاملين و المؤسسة والمجتمع ككل.
- 7- كما تظهر أهمية الكفاءة الإنتاجية على مستوى المؤسسة من حيث أنها مؤشر على مدى الاستعمال الفعال للموارد المتوفرة، ووسيلة هامة لرسم سياسة الأجور وتخفيض التكاليف ومراقبة الإنتاج، هي بذلك تعتبر ذات دلالة كبيرة في تسيير المؤسسة.
- 8- إن تحقيق الكفاءة في الأداء، والكفاءة الإنتاجية يعني زيادة إنتاج الموارد المستخدمة في العمليات الإنتاجية التي يؤديها مشروع الأعمال من خلال النشاطات التي يقوم بها، وهو ما يعني زيادة درجة الانتفاع الاقتصادي من الموارد المستخدمة في إنتاج المشروع.
- 9- أن تحقق الكفاءة في الأداء، والكفاءة الإنتاجية خصوصا تعني تخفيض الكلفة، إذ أن الزيادة في الإنتاجية تعني بالضرورة خفض كلفة الوحدة المنتجة، وهو ما يمكن أن يرافقه تقليل هدر الموارد، وسوء استخدامها، وبميت يتحقق نتيجة لذلك أقصى إنتاجية ممكنة، أي أقل كلفة ممكنة، أي أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة.
- 10- أن تحقق الكفاءة في الأداء، والكفاءة الإنتاجية بالذات، وما يمكن أن تؤدي إليه زيادة الإنتاج، التي تقود إلى إمكانية زيادة المبيعات وإمكانية تحقيق أرباح أكبر للمنتجين، أي لمالكي المشروع، وهو الهدف الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه كافة المشروعات، وبالذات المشروعات الخاصة.
- 11- إن تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وما يتضمنه من زيادة أرباح المشروعات يمكن أن يدفع نحو إحداث النمو والتطور في هذه المشروعات، عن طريق إعادة استخدام الأرباح، وزيادة إسهامها في تحقيق هذا النمو والتطور.
- 12- أن ما يتحقق من زيادة في الإنتاج نتيجة الزيادة في الكفاءة الإنتاجية، والتي يمكن أن ترافق زيادة الإنتاجية تضمن تحقيق النمو للاقتصاد ككل عن طريق ما تسهم به زيادة الإنتاجية هذه من زيادة في إنتاج الاقتصاد، وتحقيق النمو فيه.⁽¹⁴⁾

13- أن تحقيق كفاءة الأداء ، وخاصة الكفاءة الإنتاجية يمكن أن يتضمن الارتفاع بجودة المنتجات، وتحسين نوعيتها، وهو الأمر الذي يتم من خلاله الإسهام بتوفير درجة أكبر من الرفاه الاقتصادي الناجمة عن التحسن في نوعية الإنتاج ، إضافة إلى الإسهام في زيادة كمية الإنتاج .

14- إن تحقيق كفاءة الأداء، ومن خلال الكفاءة الإنتاجية، وبما تحققه من انخفاض في كلفة الإنتاج، وخفض الأسعار، وتحسين في الجودة، وبحيث يسهم هذا إيجابا في رفع مستوى معيشة المستهلكين وتخفيض كلف عيشهم.

15- أن زيادة الإنتاجية التي تتحقق بتحقيق الزيادة في الكفاءة الإنتاجية والتي تتم في إطار الزيادة في كفاءة الأداء توفر الأساس الذي يمكن الاستناد إليه في زيادة أجور العاملين، وتخفيض ساعات عملهم، وهو ما يسهم في توفير حياة أفضل لهم، برفع مستوى عيشهم نتيجة ارتفاع أجورهم، وتخفيف الضغط عليهم بتخفيف ساعات عملهم، وبالذات التي تتحقق كنتيجة لزيادة إنتاجية العمل.

16- إن انخفاض التكاليف التي تتحملها مشروعات الأعمال، وتحسين نوعية منتجاتها، وزيادة الإنتاج نتيجة زيادة الإنتاجية والارتفاع بالكفاءة الإنتاجية يترتب عليه بالضرورة زيادة القدرة التنافسية لمنتجات المشروعات سواء في السوق المحلية مع منتجات المشروعات الأخرى فيها المحلية أو المستوردة، وكذلك زيادة قدرتها التنافسية في الأسواق الخارجية، في عالم تزداد حدة المنافسة في أسواقه.

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية كآلية لتحسين الكفاءة الإنتاجية

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية⁽¹⁵⁾، حيث أكد آدم سميث في كتابه ثروة الأمم عام 1776 أن المصدر الحقيقي للثروة هو إنتاجية البشر⁽¹⁶⁾ ، وتكمن أهمية تنميته وتطويره في كونه يؤدي إلى تحقيق نجاح المنظمات في أداء أعمالها، وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات⁽¹⁷⁾ والرفع من مستوى كفاءتها الإنتاجية ومع التغيير والتطوير المستمر الذي يعيشه العالم والتحول نحو اقتصاد المعرفة أصبح التركيز على المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية أمرا لا بد منه⁽¹⁸⁾ إذ بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في الإدارات المعاصرة، حيث تبين للإدارة الدور الذي تقوم به تلك الموارد في تحقيق أهداف الإدارات، ونظرا لكونه

يحدد فرص البقاء والنجاح والتقدم، كما أنه يحدد قدرة المنظمة على المنافسة وعلى التفوق على مثيلاتها في المنظمات في السوق⁽¹⁹⁾.

إن الأداء السليم والوافي لمهام إدارة الموارد البشرية ينعكس بشكل إيجابي على الكفاءة الإنتاجية، وهذه ما أثبتته العديد من الدراسات الأجنبية والعربية والتي أكدت وجود علاقة وتأثير إيجابي بين أداء إدارة الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية، حيث أظهرت هذه الدراسات أنه كلما كان أداء إدارة الموارد البشرية شاملاً ومتقناً كان انعكاسه على ارتفاع وتحسين الإنتاجية في المنظمة، والعكس صحيح من خلال انخفاض الإنتاجية في المنظمات التي يكون فيها أداء إدارة الموارد البشرية ضعيفاً⁽²⁰⁾، وبالرغم من أهمية العوامل الفنية وعناصر رأس المال في الإنتاجية، إلا أنه من الثابت أن الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاجية⁽²¹⁾.

إن العنصر المشترك بين إدارة الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية هو العنصر البشري، فالعنصر البشري هو محور عمل إدارة الموارد البشرية وفي نفس الوقت هو المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية ومن هنا يبدأ الارتباط الذي سوف نستعرضه من منطلق بعض الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

1/ الاختيار والتعيين:

يعد الاختيار العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر، ويستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجباتهم الوظيفية.

إن عملية الاختيار والتعيين من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لما يترتب على هذه الأنشطة من نتائج ملموسة تنعكس على النتائج النهائية للمنظمة، كما أن اختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية عالية، ويجعل أمر تدريبه سهلاً واستمراره في المؤسسة قائماً، وتعرضه لإصابات العمل محدوداً⁽²²⁾.

كل وظيفة وخاصة الوظائف المتعلقة بالعملية الإنتاجية لها متطلبات خاصة يجب أن تتوفر في من يشغلها، وبما أن من وظائف إدارة الموارد البشرية تحديد هذه المتطلبات فإن التحديد السليم لهذه المتطلبات هو الخطوة الأولى في سبيل تحقيق أهداف العملية الإنتاجية المرجوة، حيث تتبع هذه الخطوة عملية اختيار الموظف المناسب التي تتوافق مواصفاته من حيث المعرفة، المهارة، الخبرة والمواصفات الذاتية مع هذه المتطلبات المحددة للوظيفة. فالاختيار السليم للموظف وفق مبدأ الشخص المناسب للمكان المناسب هو الذي يؤدي إلى الأداء المطلوب في أي وظيفة، وبما أن الأداء هو الوقود للعملية الإنتاجية فإن دور إدارة الموارد البشرية في الاختيار السليم وفق متطلبات وظيفية محددة هو المؤثر الأول على العملية الإنتاجية.

2/ تخطيط الموارد البشرية:

تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب والعرض من العمالة، وبالإضافة إلى ذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين المطلوب من العمالة والمعروض منها، وبمعنى آخر فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى تحديد كمية ونوعية العملة البشرية التي يجب أن تنضم إلى المنظمة أو التي يجب أن تخرج منها خلال الفترات القادمة⁽²³⁾.

يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة⁽²⁴⁾، وتسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يتمثل أبرزها في تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.

إن من أهداف التخطيط تحديد حاجة المنظمات من العنصر البشري في وظيفة ما كمياً ونوعاً أي بمعنى آخر تسعى من خلال دراسة إستراتيجية المنظمة إلى تحديد الكم والنوع من هذا العنصر البشري المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة لهذه المنظمة والتي تعتبر أي عملية إنتاجية في المنظمة جزءاً منها، فتسعى إلى تأمين هذا الكم والنوع من العنصر البشري المطلوب وفق الأوقات المحددة المرتبطة بالحاجة.

من خلال عملية التخطيط يمكن لإدارة الموارد البشرية تحديد وضعية الموظفين داخل المنظمة والتي يستفاد منها في دراسة حالات ترك أو تسرب وظيفي محتمل تكون المؤسسة مستعدة له ولا يشكل لها عنصر مفاجئ يؤثر سلباً على الحركة داخلها.

3/ التحليل الوظيفي:

تعتبر عملية تحليل الوظائف حجر الأساس لمعظم عمليات إدارة الموارد البشرية، حيث تزود المنظمة بالمعلومات الأساسية اللازمة لبناء القدرات التنظيمية الأساسية والحفاظ عليها⁽²⁵⁾.

التحليل الوظيفي من أهم الوظائف في مجال إدارة الموارد البشرية وهي تعتبر الوظيفة التأسيسية التي تشكل مدخل لباقي وظائف هذه الإدارة، حيث تستطيع المنظمة من خلال التحليل الوظيفي التحديد العددي من العنصر البشري المناسب للوظائف في المنظمة فلا تقع في مشكلة البطالة المقنعة التي تشكل استنزاف على مستوى الوقت والمال للمنظمة مما ينعكس بالتأكيد على العجلة الإنتاجية في المنظمة ويؤدي إلى زيادة في نفقات المنظمة التي هي بغنى عنها، إضافة إلى عدم وقوع المنظمة في توظيف عدد من العناصر البشرية أقل مما هو مطلوب فتقع في مشكلة أخرى وهي عدم الوصول إلى الطاقة الإنتاجية المطلوبة بسبب عدم وجود العدد المناسب من الموظفين، فيأتي هنا التحليل لتحديد العدد السليم من الموظفين المطلوبين وفق الطاقة الإنتاجية المطلوبة.

ومن نتائج التحليل الوظيفي وجود وصف وظيفي لكل وظيفة، يحدد فيه الصلاحيات والمسؤوليات إضافة إلى المتطلبات الوظيفية، يسهل عملية الاختيار المناسب للموظف.

4/ التدريب والتطوير:

إذ أوضح شولتز في دراسته أن الاستثمار في رأس المال البشري هو السبب في الإنتاجية المرتفعة للأقطار التكنولوجية المتقدمة⁽²⁶⁾، ونستطيع القول بأن أثر التدريب على المنظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية يتمثل في تحقيق أهدافه المسطرة التي تسمح لها باحتلال مكانة بين باقي المنظمات المنافسة و الوصول إلى أكبر إنتاجية ممكنة وذلك من خلال⁽²⁷⁾:

- 1- النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع: فالتدريب وسيلة مهمة لتنمية القدرات والمهارات البشرية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج كما ونوعاً.
 - 2- التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة: لأن العامل المدرب يكون أقدر في استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبة.
 - 3- تخفيض الحوادث والإصابات بين العمال: نتيجة فهمهم لطبيعة العمل وسير حركة الآلات،
 - 4- تقليل الحاجة إلى الإشراف: لأن العامل المدرب لا يحتاج إلى إشراف محكم ومستمر، وبالتالي فالتدريب يساهم في تقليل عدد الوظائف الإشرافية اللازمة مما يساهم في تقليل تكلفة هذه الوظائف،
 - 5- تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات: لأن تدريب العامل يساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.
 - 6- رفع مستوى جودة الإنتاج: فبرامج التدريب الجيدة تساهم في تحسين طريقة وأسلوب العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة لزيائته،
 - 7- رفع الروح المعنوية: إن معرفة الفرد العامل بكيفية أنجاز عمله وإتقانه له تؤدي إلى زيادة الاهتمام بالعمل وإلى التقليل من معدلات الغياب ودوران العمل،
 - 8- صقل مهارات ومعارف الأفراد العاملين: في جميع المستويات الإدارية، ومن أجل رفع مستوى أدائهم، وكل هذا من أجل رفع وزيادة الإنتاجية في المنظمة،
 - 9- زيادة ثقة العاملين وولائهم للمنظمة: باعتبارهم العنصر الهام والأساسي من أجل رفع الإنتاجية،
 - 10- الاستخدام الأمثل للموارد المادية مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية
 - 11- تخفيض التكاليف هذا بواسطة تحسين الأداء،
 - 12- تنمية عمل الفريق: تؤدي إلى تحسين استغلال الطاقات المتاحة ومنه زيادة الإنتاجية.
- إن لبرامج التدريب المبنية على الأسس العلمية فوائد كثيرة تتجاوز ما ذكر أعلاه، مما يدفع الإدارة إلى ضرورة تبنيها والأخذ بها لأنها تساهم بشكل فعال وثابت في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمات.

5/ تقييم الأداء:

وظيفة تقييم الأداء ولو أنها تطبق في بعض المنظمات إلا أن الأهداف المرجوة من هذه الوظيفة تؤخذ بمنحى آخر، فالهدف المرجو من عملية تقييم الأداء بالدرجة الأولى ليس المحاسبة والعقاب وهذا ما يعطي صورة سلبية عن هذه الوظيفة ويجعلها في بعض الأحيان شبحاً يربع الموظفون مما يبعد إدارة الموارد البشرية كل البعد عن أصل وجودها وهي العلاقات الإنسانية والاهتمام بالعنصر البشري.

أما الهدف الحقيقي المرجو من تقييم الأداء هو تحديد الخلل والضعف في الأداء، الذي له انعكاس على العملية الإنتاجية بشكل خاص كون الأداء هو المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية في المؤسسات، وتحديد أسباب هذا الخلل والضعف وذلك بهدف وضع سبل علاجه لتقليص الفجوة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي للوصول إلى الإنتاج المرجو في المنظمات..

6/ تخطيط المسارات الوظيفية:

إن مشاركة كل شخص وتكفله بتطوير مساره المهني يفرض على المؤسسة منحه الإمكانيات اللازمة لذلك- تكوين، فرص ترقية... بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة⁽²⁸⁾،

يعنى تخطيط المسارات الوظيفية بشكل أساسي برسم خريطة التطور والترقية للموظفين في الشركة وذلك من لحظة دخولهم إليها وحتى خروجهم منها، أكان تقاعداً أو غيره.

ينطلق هذا التخطيط من تحديد الوظائف الأساسية والحساسة في المنظمة والتي تسمى وظائف مفتاحية، ثم المعلومات الأساسية عن كل موظف والإمكانات التي يملكها وتؤهله لشغور وظائف أخرى وخاصة تلك التي هي في مستوى إداري أعلى، مروراً بتحديد الكفايات التدريبية التي يحتاجها كل موظف للنجاح في هذا المسار المخطط له، حتى يصل بنتائجه إلى تحديد البدائل لهذه الوظائف المفتاحية في المؤسسة.

من هنا سوف نستعرض أهمية هذه الوظيفة على الحركة الإنتاجية في المنظمات، لعل من أكثر ما يعطل الحركة الإنتاجية هو الترك المفاجئ (بسبب ترك عمل، تقاعد، وفاة...) لموظفين معينين لوظائفهم وخاصة في الوظائف

المفتاحية دون وجود بديلٍ ملمٍ بكامل مهام هذه الوظيفة وأسرارها، مما يجعل العجلة الإنتاجية تتوقف أو تبطئ لفترة زمنية تتراوح وفق أهمية الوظيفة التي باتت خالية فجأة، ولكن إن كان هناك بديل جاهز مدرب لاستلام هذه الوظيفة بكافة جوانبها وخبائها لن تشعر المنظمة بأي خلل وستستمر العجلة الإنتاجية في نفس الوتيرة ويمكن أن تتطور أكثر وفق قدرات الوافد الجديد القديم إلى هذه الوظيفة .

7/ التحفيز والرضا الوظيفي:

يعرف التحفيز على أنه مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تدفع بالأفراد لإشباع حاجاتهم المتعددة من خلال إقدامهم على تصرفات وسلوكيات معينة⁽²⁹⁾،

لعل هذه الوظيفة من أكثر الوظائف المعروفة بتأثيرها على أداء وإنتاج المنظمات، وقد أثبتت آلاف الدراسات وجود هذا الترابط الوثيق بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين وصولاً إلى الحركة الإنتاجية، ونرى العديد من المنظمات التي تعتمد على التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي لرفع مستوى الأداء لدى الموظفين، ولكن بالنهاية نرى أن معظم هذه المنظمات لا تحقق الأهداف المرجوة من عملية التحفيز بل أحياناً تنعكس سلباً على الحركة الإنتاجية، والسبب يعود إلى التطبيق الخاطيء لهذه الوظيفة، فالتحفيز بحاجة إلى تحديد لحاجات ورغبات الموظفين بعدها يتم التحفيز على هذا الأساس مما يؤدي للوصول إلى الرضا الوظيفي الذي ينعكس بشكل مباشر على أداء الموظفين وأداء المنظمة بشكل عام.

عليه لا يمكن أن يكون التحفيز مادياً دائماً ولا معنوياً دائماً بل هو مرتبط بحاجات الموظف، والتحفيز الخطأ المغاير لحاجات الموظف لا يؤدي إلى الرضا الوظيفي بل أحياناً يكون له أثر سلبي على أداء الموظف وأداء وإنتاجية المنظمة.

8/ الصحة والسلامة المهنية:

إن بيئة العمل السليمة التي يشعر الموظف فيها بالراحة والأمان هي من أهم المؤثرات على أدائه، وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في تأمين هذه البيئة من خلال وظيفة الصحة والسلامة المهنية والتي تقوم بتحديد المخاطر المحتملة في الوظيفة واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمواجهتها.

وحيث نتحدث عن بيئة العمل السليمة فيقصد بذلك كافة الأمور المتعلقة بمكان العمل، انطلاقاً من أصغر التفاصيل كالإضاءة وصولاً إلى أدق التفاصيل وخاصة في الوظائف التي تعتبر فيها نسبة المخاطر مرتفعة.

إذاً لابد لإدارة الموارد البشرية من تأمين بيئة عمل مستقرة، سليمة، مريحة وتراعي كافة الإجراءات الوقائية في مواجهة أي مخاطر محتملة وذلك بهدف التأثير والمحافظة على الأداء المطلوب من الموظفين في تحريك العجلة الإنتاجية بما يخدم أهداف المنظمة.

إذا كان مدى السلامة المهنية ونطاقها يختلف من منظمة إلى أخرى وفقاً لعوامل تتعلق بالبناء التنظيمي، وحجم المنظمة، وطبيعة الإنتاج، والتكنولوجيا المستخدمة فإن السلامة المهنية في إطارها العام تستهدف أولاً المحافظة على صحة العاملين وسلامتهم وتقليل معدلات الحوادث والأمراض والوفيات وتحسين صحتهم، وتهدف ثانياً وأخيراً الوصول إلى أفضل مستويات الإنتاج والإنتاجية للعاملين من خلال توفير نظم السلامة التي تتيح بيئة عمل آمنة ومريحة، إذ أن من أسباب ضعف إنتاجية العامل تعرضه للتعب بمختلف أشكاله كالتعب الفيزيائي العام والتعب البصري والنفسي والعصبي وغيرها، ومن أهم أسباب التعب تكليف العامل بعمل فوق طاقته أو تشغيله في ظروف عمل مادية سيئة⁽³⁰⁾.

إن ما تم ذكره من وظائف إدارة الموارد البشرية هي من أكثر الوظائف تأثيراً على الكفاءة الإنتاجية في المنظمات، علماً أن هناك العديد من الوظائف الأخرى ولكن لم نتطرق إليها لدورها الثانوي في مقالنا هذا رغم أنه لا يمكن إنكار هذا الدور الثانوي أيضاً وأهميته.

خاتمة

وختاماً لقد حاولنا من خلال ما تقدم تبيان أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات والدور الذي تلعبه في التأثير على الحركة الإنتاجية من خلال أداء الموظفين، ولهذا السبب يجب على المنظمات منح هذه الوظيفة أهمية أكثر والسماح لها بأخذ الدور الإستراتيجي المنوط بها من خلال منحها الصلاحيات اللازمة التي تسمح لها بتحقيق أهدافها والتي سوف يكون لها دور وتأثير مباشر على تطور ونمو المنظمة.

من خلال ما قدمناه في ورقتنا نستخلص مجموعة من النتائج أهمها:

- تعد إدارة الموارد البشرية المحدد الحقيقي للإنتاجية بالرغم من أهمية العوامل الفنية و عناصر رأس المال في الإنتاجية،

- يعتبر التدريب في عصرنا الحالي موضوعاً أساسياً نظراً لما له من ارتباط مباشر بالإنتاجية بحيث يهدف لتزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

- الحرص على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية على أتم وجه يؤدي حتماً إلى رفع وتحسين الكفاءة الإنتاجية،

- زيادة حجم المكافآت والحوافز، ومنح الترقيات والدرجات الوظيفية يساهم بدوره في رفع مستوى الأداء، ويؤثر بشكل إيجابي على رفع كفاءتها الإنتاجية في المنظمة.

- بيئة العمل السليمة من أهم المؤثرات على الأداء والإنتاجية.

المراجع والهوامش:

- (1) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية "إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2013، ص24.
- (2) إبراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 2013، ص86.
- (3) أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص12.
- (4) محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، القاهرة، مصر، 2013، ص123.
- (5) حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص19.
- (6) سعيد شعبان حامد، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، جامعة الأزهر، بدون دار نشر، 2006، ص03.
- (7) غانم هاجرة، مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة، مذكرة ماجستير، المسيلة، 2013، ص33.
- (8) محمد سرور الحريري، طرق وإستراتيجيات "تنمية وتطوير الموارد البشرية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2012، ص22.
- (9) برك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، ص279.
- (10) مصطفى بابكر، الإنتاجية وقياسها، مجلة جسر التنمية، الكويت، مارس 2007، العدد 61، ص03.
- (11) حيمر صباح، الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل، مذكرة ماجستير، تنمية موارد بشرية، بسكرة، 2010، ص81.
- (12) حيمر صباح، مرجع سابق، ص84.
- (13) نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية والإنتاجية، والكفاءات والتغير التقني والعمل ورأس المال، عمان، دار البداية للنشر، 2008، ص57.
- (14) نبيل إبراهيم محمود، مرجع سابق، ص58.
- (15) علي تمزاحم حبيب السامرائي، الاستثمار في رأس المال الفكري، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2019، ص14.
- (16) محمد نائف محمود، الاقتصاد المعرفي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص158.
- (17) أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2016، الأردن، ص28.
- (18) هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري، السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص17. بتصرف

- (19) حداد بختة، سيد حياة، إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة، المجلة الجزائرية للعبولة والسياسات الاقتصادية، العدد 06، 2015، الجزائر. ص 181.
- (20) مقال لنقابة المتخصصين في إدارة الموارد البشرية لبنان، يوم 2019/06/23 الساعة 16:10
- متاح على الرابط: <https://hrsleb.org/catdetails.php?catid=310>
- (21) صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 50.
- (22) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 114، 115، بتصرف.
- (23) عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة، مصر، 2003، ص 154،
- (24) يوسف الزين خيرة، أثر الإستثمار في رأس المال الفكري على مستوى الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم، إقتصاد تطبيقي، جامعة المدية، 2019، ص 38.
- (25) عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 186.
- (26) عدنان داود العذاري، هدى زوير، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 139
- (27) مراس عبد القادر، الشيخ محمد، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة ماجستير، الجزائر، 2016، ص 42
- (28) ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2009، ص 165
- (29) حداد بختة، سيد حياة، مرجع سابق، ص 187.
- (30) نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 485.