

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم اقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي / مهني

الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

الموضوع:

دور الموارد البشرية في زيادة إنتاجية المؤسسة
"وحدة ذبح و تحويل بوقيرات"

مقدمة من طرف الطالب : تحت إشراف

الأستاذ(ة):

الشارف بن عطية عبد القادر أ. عتيق عائشة

لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	حجار أسية	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم
مشرف	عتيق عائشة	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم
مناقشا	قبايلي حاجة	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2025/2024

الفهرس:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الشكر	-
02	الإهداء	-
03	قائمة الأشكال	-
04	قائمة جداول	-
05	المقدمة	1
06	الإشكالية	2
07	الفرضيات	2
08	أسباب اختيار الموضوع	2
09	أهداف الدراسة وأهميتها	3
10	المنهج المستخدم	3
11	الدراسات السابقة	3
12	حدود الدراسة	4
الفصل الأول: ماهية الموارد البشرية وادارتها		
13	تمهيد	6
14	المبحث الأول: الموارد البشرية	7
15	المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية	7
16	المطلب الثاني: مراحل تطور الموارد البشرية	8
17	المطلب الثالث : خصائص الموارد البشرية	12
18	المطلب الرابع : أهمية الموارد البشرية	14
19	المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية	16
20	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية	16
21	المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية	17
22	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية	23
23	المطلب الرابع : أهمية إدارة الموارد البشرية	26

28	خلاصة الفصل	24
الفصل الثاني : إنتاجية المؤسسة وادارتها		
30	تمهيد	25
31	المبحث الأول: الإنتاجية	26
31	المطلب الأول: تعريف الإنتاجية	27
31	المطلب الثاني: أنواع الإنتاجية	28
36	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الإنتاجية	29
42	المطلب الرابع : أهمية الإنتاجية	30
46	المبحث الثاني : إدارة الإنتاج والعمليات	31
46	المطلب الأول: مفهوم الإنتاج	32
46	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات	33
47	المطلب الثالث : وظائف إدارة الإنتاج والعمليات	34
50	المطلب الرابع : أهداف إدارة الإنتاج والعمليات	35
54	خلاصة الفصل	36
الفصل الثالث : دراسة ميدانية دور الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية لوحدة ذبح وتحويل بوقيرات		
56	المبحث الأول: التقديم العام للمؤسسة ORAVIO	37
56	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ظهور ORAVIO	38
58	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ORAVIO	39
58	الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي	40
59	الفرع الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة ORAVIO بمستغاثم	41
59	المطلب الثالث : التقديم بوحدة بوقيرات	42
59	الفرع الأول: لمحة تاريخية لوحدة ذبح وتحويل	43
60	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة ذبح وتحويل	44
62	الفرع الثالث : تحليل الهيكل التنظيمي للوحدة	45
64	المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة	46
64	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة	47
65	المطلب الثاني: آليات التي تدفع الموارد البشرية لزيادة الإنتاجية	48
67	المطلب الثالث: دور الموارد البشرية في زيادة إنتاجية المؤسسة	49

69	خاتمة	50
72	قائمة المراجع	51

الشكر

الحمد لله حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه والصلاة والسلام على مخلوق اناره الله بنوره واصطفاه

أتقدم بخالص الشكر والتقدير للاستاذة المشرفة عتيق عائشة على ارشاداتها وتوجيهاتها التي لم تبخل بها علينا يوما

كما أتقدم بجميل الشكر والعطاء إلى كل موظفين مؤسسة وحدة ذبح وتحويل بوقيرات على مساعدتهم لي في

إنجاز الجانب التطبيقي من البحث وكل يد رافقتنا في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد ونشكر اوليائنا الذين

سهروا على تقديم لنا كل ظروف الملائمة لإنجاز هذا العمل

كما لا أنسى أن اشكر جميع الأساتذة والمؤطرين الذين قدموا لنا يد المساعدة وإلى كل الزملاء والاساتذة الذين

تلمذنا على ايديهم واخذنا منهم الكثير

الإهداء

اهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهبني الحياة والأمل والأنشطة على شغف الاطلاع والمعرفة، ومن علموني أن

ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر، برا واحسانا ووفاء لهما والدي العزيز ووالدي العزيزة

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المثين

من كانوا عوناً في رحلة بحثي اخواني واخواتي

واخيراً كل من ساعدني وكان له دور من قريب أو بعيد. في اتمام هذه الدراسة سائل المولى عز وجل أن يجزي

الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل تطور الموارد البشرية	11
02	وظائف إدارة الموارد البشرية	22
03	أهداف إدارة الموارد البشرية	25
04	أنواع الإنتاجية	35
05	العوامل المؤثرة على الإنتاجية	41
06	أهمية الإنتاجية	45
07	أهداف إدارة الإنتاج والعمليات	53
08	الهيكل البياني لإعادة هيكلة ONAB	57
09	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ORAVIO	58
10	الهيكل التنظيمي لوحدة الذبح والتحويل بوقيرات	61
11	نسبة الإنتاجية من سنة 2020 إلى 2024	64

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	كمية الدجاج المنتجة من سنة 2020 إلى سنة 2024	64

المقدمة :

يعتبر العنصر البشري عامل أساسيا في المؤسسة فهو يحتل مكانة مميزة يحضى بها بالإهتمام في المؤسسات وله دور في إنتاجية المؤسسة وذلك من خلال بذل جهد مقابل المكافآت المالية فأصبحت المؤسسات تعمل على إستقطاب أفضل الموظفين ذات مهارات عالية وأحسن قدرات والعمل على ما ستحققه لها من التميز حيث أن يمكن هذه الموارد البشرية من مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات كل هذه المهارات والقدرات التي يمتلكها الموارد البشرية هي سببا في تحقيق المؤسسة أهدافها مهما كانت إمكانيات وموارد المؤسسة فالموارد البشرية هي محرك الرئيسي لها حيث أنها القوة النافعة للمؤسسة حيث هي التي تقوم بتسيير المؤسسة مي حيث وضع الأهداف والسياسات وتوجه المؤسسة على تحقيق غايتها ولا يقتصر على المؤسسة على إستقطاب موارد بشرية عالية الكفاءة بل تحتاج هذه المؤسسات إلى موارد مؤهلة بصفة مستمرة ومكونة فيجب على المؤسسة على تطوير مواردها البشرية وتدريبها وتقديم معلومات كاملة حول العمل الذي سيقوم به العنصر البشري من أجل تحقيق أهدافها ورفع كفاءة الإنتاجية .

تلعب الموارد البشرية دورا حاسما في تحديد مستوى الإنتاجية والنجاح في ظل التحديات والمنافسة وأصبح من الضروري على المؤسسات الإستثمار في العنصر البشري لتحسين أدائها وزيادة إنتاجية من خلال التدريب والتنمية وتعزيز التواصل وتحفيز الموظفين وفي هذا السياق سنناقش دور الموارد البشرية في زيادة إنتاجية بالمؤسسة وحدة ذبح وتحويل بوقيرات.

1- الإشكالية:

بعد الإطلاع على إطار البحث وأهمية القيام به والتعرف على الأهداف التي تسعى للوصول إليها وأسباب التي كانت وراء تحمل مشاق ومسالك البحث العلمي نصل إلى طرح الإشكالية بحثنا التالية
مادور الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية المؤسسة وحدة ذبح وتحويل بوقيرات؟

2- الأسئلة الفرعية :

والإجابة هذه الإشكالية تنفرع عنها أسئلة فرعية التالية:

1) كيف تساهم الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية للمؤسسة ؟

2) كيف تؤثر الموارد البشرية على الإنتاجية ؟

3) ما هو الاندماج الثنائي بين الموارد البشرية والإنتاجية ؟

3- الفرضيات:

1. تساهم الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية من خلال توفير بيئة عمل محفزة وفعالة عبر تطوير مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم .

2. تؤثر الموارد البشرية على الإنتاجية من خلال التوظيف المناسب والتدريب المستمر و التحفيز مما يساهم في رفع الأداء وتدقيق أهداف المؤسسة بفعالية .

3. الاندماج الثنائي بين الموارد البشرية والإنتاجية بتسيير إلى العلاقة التفاعلية التكاملية بين إدارة الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية.

4. أسباب إختيار موضوع البحث :

1) إعتبار أن المورد البشري هو مورد مؤثر في أداء المؤسسة وتحسينها

2) إقتناع أن العنصر البشري من أهم الموارد ،لكونه يحدد فرص في البقاء والنجاح والتقدم كما يحدد قدرة المؤسسة على المنافسة .

3) إعتقاد أن المورد البشري يحدد الأداء أحسن للمؤسسة لذا وجب الإهتمام به ، وتفعيله ومحاوله مواكبته مع التغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا والتي تؤثر على المؤسسة .

4) إزدياد الحاجة إلى الإدارة الفعالة للموارد البشرية في إطار التوجيهات الجديدة يسبب ما تملكه الموارد البشرية من المهارات والخبرات .

أهمية الدراسة البحث :

1. يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الإهتمام بتفعيل العنصر البشري باعتباره محدد أساسي لأداء المؤسسة
2. نظرا لأهمية المورد البشري في المؤسسة ودوره
3. التمكن من إبراز أهمية العنصر البشري بالعملية الإنتاجية
4. يعتبر هذا البحث مساهمة عملية توضح دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل مواردها عن طريق تفعيل الاتصالات داخل المؤسسة

أهداف الدراسة :

لكل عمل وبحث نقوم به هدف نسعى للوصول إلى تدقيقه والحصول على نتيجة قد تكون نهائية وبالتالي تكون بداية أعمال أخرى

ويمكن تحديد أهداف هذه الدراسة في نقاط التالية :

- 1) تحديد أهمية المورد البشري في المؤسسة
- 2) تحديد العوامل المؤثرة على زيادة الإنتاجية
- 3) محاولة معرفة تأثير المورد البشري داخل المؤسسة
- 4) معرفة كيفية مساهمة العنصر البشري في زيادة الإنتاجية

المنهج المستخدم:

لكي تغطي الدراسة جميع الجوانب نظرا لطبيعة الموضوع لقد اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال تعريفات واعتمدنا كذلك على المنهج التحليلي من خلال تحليل معطيات مقدمة من طرف المؤسسة.

الدراسات السابقة:

دراسة الأولى :

بركية عبد الرحمان تحت عنوان دور الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسات البترولية دراسة حالة مديرية المراقبة حاسي مسعود هي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة ماستر ضمن تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات وتمت مناقشتها بجامعة قاصدي مرباح ورقلة سنة الجامعية 2014/2015 وتهدف هذه الدراسة إلى :

- إبراز أهمية موضوع الموارد البشرية والإنتاجية في المؤسسات البترولية
- أهمية ربط الإنتاجية بدور الموارد البشرية
- ربط البحوث الجامعية بالواقع الإقتصادي وكانت إستنتاج هذه الدراسة كما يلي :

• بعد اللجوء من أهم الخطوات التي قدمها المسؤولين للمؤسسة لتمكينها من تطوير قدراتها واكتساب خبرة

• تناسب العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مع إحتياجات العملية الإنتاجية راجعة إلى دراسات السابقة

• تحسين الإنتاجية يعبر على على دور الكبير للمورد البشري وقدرته وقدرته في التطوير وتحقيق أفضل نتائج بالمؤسسة

1) تسعى المؤسسة محل الدراسة الإعتماد على مؤهلات مواردها البشرية بإختلاف مناصبهم بهدف التحكم في تكاليف الإنتاج بصفة دائمة

دراسة الثانية :

مدان عبد الكريم وعيسى الديلمي حكيم دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية دراسة حالة بالمؤسسة العربية للمعادن بالمدينة عبارة عن مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل وتمت مناقشتها في جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة سنة الجامعية 2020/2019 وتهدف هذه الدراسة إلى :

- محاولة معرفة الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة من خلال وضع برامج تدريبية
- محاولة معرفة مدى فعالية الدورات التدريبية في نجاح عملية تنمية المورد البشري
- تحديد مختلف مراحل العملية التدريبية التي يمر بها في المؤسسة ونستنتج من هذه الدراسة
- إن تدريب الموارد البشرية يساهم في تنميتها ويجعلها قادرة على تحقيق خدمات ذات جودة عالية وبالتالي تحقيق رضا الزبائن والحفاظ على مكانة المنظمة
- إن تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة يتوقف على تدريب عاملها
- البرامج التدريبية تأثير كبير على مدى تحقيق الكفاءة الإنتاجية باعتبارها الهدف الأساسي للمؤسسة
- يعتبر التدريب وسيلة رئيسية لتنمية الموارد البشرية

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة كما يلي : الحدود مكانية مؤسسة وحدة ذبح وتحويل بوقيرات مستغانم

حدود زمانية: تمت هذه الدراسة في المؤسسة وحدة ذبح وتحويل بوقيرات من 01 جانفي إلى غاية 30 جانفي

2025

الفصل الأول:

ماهية الموارد البشرية وإدارتها

تمهيد:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الاستراتيجية والتي تعد الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة، نظرا لكونه يحدد فرص المنظمة في البقاء والنجاح والتقدم كما أنه يحدد قدرة المنظمة على المنافسة وعلى التفوق على مثيلاتها في المنظمات في السوق وهذا ما يظهر الحاجة إلى التسيير الفعال للموارد البشرية وفي إطار التوجيهات العالمية الحديثة أكثر فأكثر أهمية حيث تسمح بمواجهة تحديات العصر الجديد، حدة المنافسة، المتطلبات النوعية للعملاء جودة المنتجات والخدمات كما تؤدي إلى الرفع من المستوى الإنتاج وتحسين الإنتاجية، حيث تعاني الكثير من المؤسسات اليوم، من انخفاض مستوى الأداء والانتاجية نظرا لكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية والتكوينية وغيرها والتي تعود غالبا إلى عدم توفر إدارة فعالة تهتم بالعمال.

المبحث الأول: الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

لقد تعددت واختلفت مفاهيم الموارد البشرية بحكم التطور الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي للبشرية ويمكن أن نذكر ما يلي :

- * الموارد البشرية هي كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة، والموزعة عبره مختلف المصالح والمناصب، وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير والمتوسط والبعيدة¹
- * ويعتبر "بيتر دروكر Peter Deuker" زعيم مدرسة الإدارة بأهداف أن الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي، التي تركز عليه المنظمة وهو الإنسان أو الفرد كما يقصد بالموارد البشرية مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة ويختلف هؤلاء الموارد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم كذلك يختلفون في وظائفهم ومسؤولياتهم الإدارية وفي مساراتهم المهنية والوظيفية².
- * عرفها كامل برير أنها العنصر القادر على حسن استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة للمنظمة من موارد مالية آلات ومعدات وتجهيزات ومواد خام ووقت وبكفاءة والفعالية المطلوبتين وبالتالي فإن كفاءة هذه الموارد البشرية تعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي.
- * عرفها "أحمد سيد مصطفى" هي تلك، المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل واللاعبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها، وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير الصيانة³.
- * هذا يمكن القول إن المورد البشري هو المحرك الأساسي والمؤثر المباشر على نتائج العملية الإنتاجية داخل المنظمة من خلال محاولة الاستفادة من المهارات المختلفة التي يتمتع بها هذا المورد، فهو جميع الأشخاص الذين يعملون في

¹ محمود عبود، د. دروس ومحاضرات حول تسيير الموارد البشرية، معهد تكوين المكونين، بير خادام، الجزائر، 2004، ص10.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005، ص11.

³ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص62.

المنظمة رؤساء والمرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافو وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد انماطها السلوكية¹

المطلب الثاني: مراحل تطور الموارد البشرية

لقد تطورت الموارد البشرية بشكل كبير مع مرور الوقت نتيجة ظهور الاتحادات والتنظيمات المهنية، والتخصصات المتعلقة بشؤون الأفراد، بالإضافة إلى ظهور تشريعات العمل، والعمال وحدوث العديد من التغيرات من الناحية الاجتماعية، من قيم ومعايير، وذلك التطور راجع إلى عدة عوامل

1. تشكيل التنظيمات والاتحادات المهنية وتشريعاتها
2. ظهور بعض التخصصات التي تتعلق بشؤون الأفراد كعلم النفس وغيرها
3. التغيرات الاجتماعية والتي تعكس تأثيرها على الأفراد مثل القيم والمعايير
4. تشريعات العمل والعمال

ومرت عملية التطور الموارد البشرية بخمس مراحل رئيسية وهي:

1- مرحلة العبودية ونظام الرق:

وهي المرحلة التي كان يتم فيها شراء وبيع العمال، والعبيد كأى سلعة أو بضاعة، حيث لم يشترط وجود قسم الإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وكانت تعامل المؤسسات مع الإنسان والعاملين الذين تحتاجهم للعمل كأى وظيفة شراء².

2- مرحلة الطوائف ومرحلة ارتفاع أهمية الصناعات اليدوية:

وهذه المرحلة التي بدأ فيها تطور الحرف الصغيرة وارتفاع أهمية الصناعات اليدوية، ومع هذا التطور بدأ الاهتمام بالإنسان على أنه مورد بشري وتم تعيين أفراد مساعدين لأصحاب الحرف ولتنظيم شؤون لحرفة ومساعدة

¹ بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، الطبعة العربية 2010، ص 27-26.

² ربابعة محمد علي، 2003، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار النشر الصفاء للنشر والتوزيع 2003، ص 21.

افرادها وهذه الحاجات شكلت بدايات الاهتمام بالموارد البشري، من خلال تشكيل جمعيات وطوائف خاصة ببعض القطاعات¹

3- مرحلة الثلاثينات:

وهي المرحلة التي حصل فيها تطور ملحوظ على عمل العنصر البشري في القطاعين، القطاع الخاص والعام، حيث كان ذلك استجابة لمشاكل التحضر والتصنيع نتيجة حركات وتطورات متعددة كان أهمها :

- الاستجابة لمشاكل التصنيع والتحضر: من خلال تخفيف الأعباء عن العامل باستخدام مجالات واسعة من برامج الرعاية الأبوية، ووجدت الأفراد لتكون حلقة الوصل بين العامل ورؤساء العمل
- الإبداعات والتشريعات الحكومية: من خلال اصدار قوانين العمل على مستوى الحكومة والتي نظمت الأجور وساعات العمل وظروف العمل والسلامة
- الاستجابة لمعرفة جديدة: حيث تميزت العقود الأولى من القرن العشرين بظهور حركة الإدارة العلمية حيث قام تاييلور وأتباعه بالاهتمام بالعاملين في مجال الإنتاج وظهرت نظرية تحفيز واختبار الشخص المناسب للوظيفة
- الاستجابة للنقابات العمالية : فقد نتج عن الثورة الصناعية والإنتاج الكبير، ظهور نقابات العمال، وبما أن أصحاب الأعمال كانوا يعارضون هذه النقابات فقد تم تطوير إدارات الأفراد لتكون حلقة وصل بين العمال وأصحاب الأعمال²

4- مرحلة الحاجة لأفراد في البيئة المتغيرة:

حيث بدأت هذه المرحلة خلال خمسينيات القرن الماضي، وتم في بدايتها التوسع في الوظائف الأفراد، لتتناسب مع ما تحتاجه المنظمات مما استدعى إلى ظهور نموذج الموارد البشرية والذي يتصف بالخصائص التالية:

- ظهور دور كبير للإدارة الأفراد وتخصصاتها المختلفة
- تطوير طرق الاختيار والتعيين على أسس عملية كما ظهر جليا في اختبارات الذكاء³
- التركيز على دوافع وحاجات الأفراد لتطوير
- ظهور التشريعات المتعلقة بالرفاهية وخدمات الصحية
- الاهتمام بالتخصصات المختلفة في إدارة الأفراد

¹ برنوطي سعاد 2001، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص 27 - 28 "بتصرف"

² شاوشي مصطفى نجيب 2000، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، ص 21 - 24

³ رابعة علي، مرجع سابق، ص 26

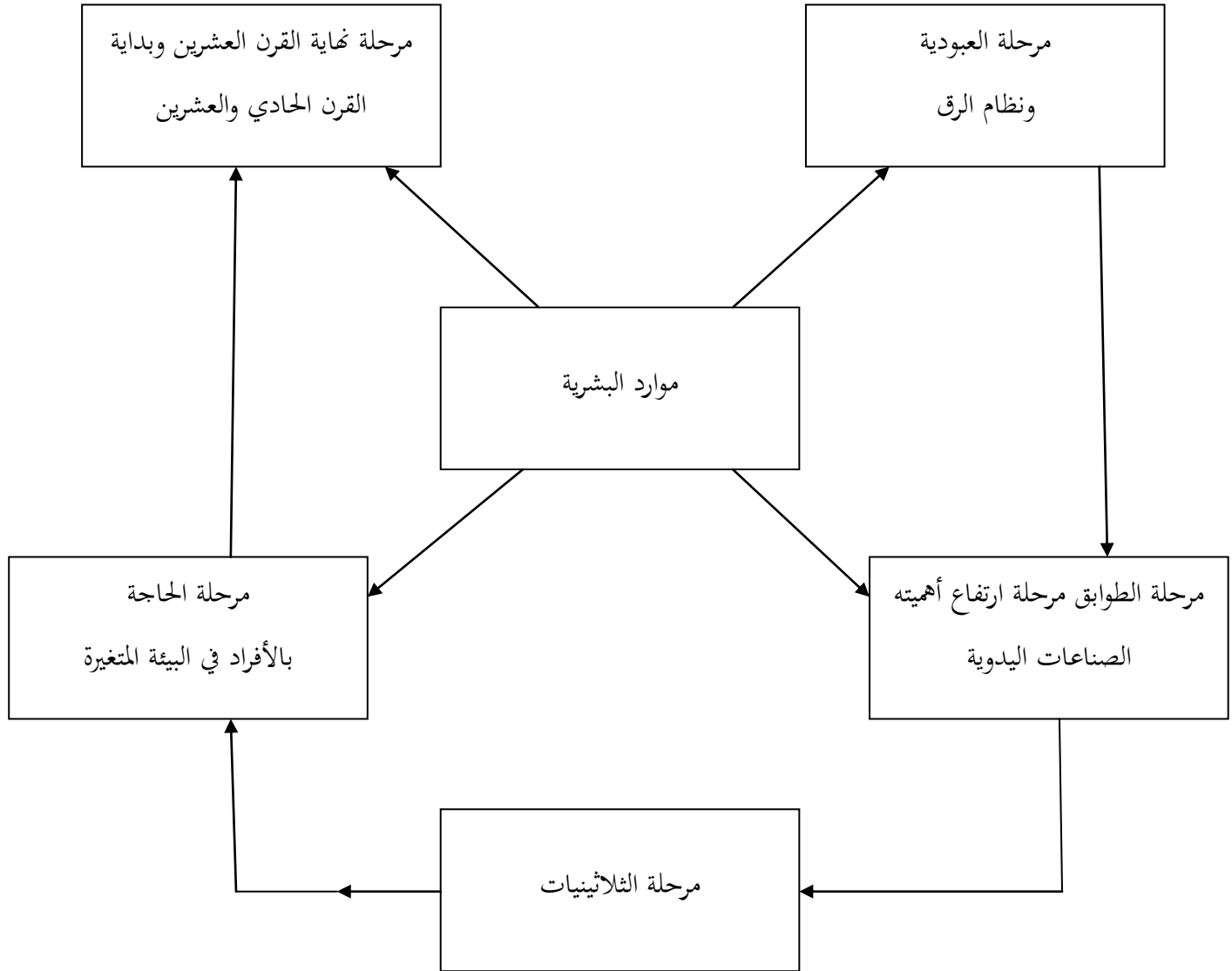
5- مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين:

وتتميزت هذه المرحلة بزيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، والجوانب العلمية المتعلقة بإدائها، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدت العصر الراهن من مميزات فريدة، والتي أثرت على الموارد البشرية مما أدى إلى أن تتصف بالمعالم التالية من المتغيرات والتطوير :

- بروز ظاهرة التمكين للعاملين ومواحد اهم الافرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية
- زيادة الاهتمام في الجوانب العلمية المتعلقة بأداء سواء في إطار الجوانب الاقتصادية والاجتماعية ... إلخ، من التطورات التي أسهمت بصورة فعالة بالنهوض المستهدف لإدارة القوى البشرية¹

¹ حمود خضير والخرشة ياسين 2007، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 23، 22

الشكل 1: يمثل مراحل تطور الموارد البشرية



من اعداد الطالب اعتماد على المرجع (رافدة الحريري) اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار النشر KITABINC سنة النشر 2017، ص 12-18.

المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية

تختلف خصائص الموارد البشرية من المؤسسة لأخرى حسب تطور معارفهم وكفاءاتهم وتكمن خصائص

الموارد البشرية في:

1) المهارات:

هي قدرة الفرد على التصرف بشكل معين ذلك للقيام بعمل مطلوب منه ويمكن معرفة مهارة الفرد من خلال قياس قدراته قبل قيام بالوظيفة من خلال قدرته على مواكبة متطلبات العمل المطلوبة منه¹.

2) الابتكار:

هي خاصية مهمة للموارد البشرية وهي القدرة على إنشاء أفكار جديدة ومبتكرة وتطبيقها في العمل، والابتكار يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

3) المعارف:

هي أحد أهم الخصائص التي تميز الموارد البشرية، حيث تعتبر المعارف أحد أهم التي تمتلكها المؤسسة، والمعارف هي المعلومات والخبرات والمهارات التي يمتلكها الموظفون والتي يمكن استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة².

¹ محمد السيد، إدارة الفريق، دار الفكر للنشر والتوزيع 2018، ص180.

² أحمد عبد الله، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعي، 2016، ص120.

4) التأثير بالظروف الخارجية:

العنصر البشري يتأثر بالظروف الخارجية بشكل كبير حيث يمكن أن تؤثر الظروف الخارجية على أداء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة وتكون هذه الظروف، إما ظروف اقتصادية أو اجتماعية أو ظروف تكنولوجية¹.

5) عنصر استثماري:

العنصر البشري هو أحد أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، حيث يمكن الاستفادة من قدرات ومهارات الموظفين لتحقيق المؤسسة والاستثمار في العنصر البشري يعني توفير فرص والوسائل اللازمة لتحسين المهارات والقدرات للموظفين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحسين الأداء.

6) التأثير بالظروف الفردية:

العنصر البشري يتأثر بشكل مباشر بالظروف الفردية المحيطة به، حيث تلعب هذه الظروف دورا كبيرا في تحديد سلوك الإنسان وأدائه وتشمل هذه الظروف الحالة النفسية والصحية والوضع الاجتماعي والاقتصادي بالإضافة إلى البيئة التي يعيش فيها.

7) الكفاءة:

تعني قدرة المورد البشري على تنفيذ المهام الوظيفية الموكلة إليه بطريقة صحيحة وبجودة عالية مع تحقيق النتائج المرجوة بأقل جهد ووقت، وتكلفة ممكنة وهي مزيج من المهارات، المعرفة، السلوك والخبرة التي يمتلكها الموظف وتساهم في نجاح المؤسسة².

¹ أحمد عبد الله إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعي 2016، ص123.

² رحيل اسيا دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بومرداس 2011،

المطلب الرابع: أهمية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية هي العنصر الأهم في أي مؤسسة فهي تلعب دورا حاسما في تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها وفيما يلي بعض أهمية الموارد البشرية في المؤسسة.¹

(1) **توفير المهارات والخبرات اللازمة :** الموارد البشرية تساهم في توفير المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة فهي تقوم بتجنيد واختيار الموظفين الملائمين للمهام المطلوبة وتوفير لهم التدريب والتطوير اللازم لتحسين أدائهم .

(2) **تحسين الإنتاجية:** تعتبر الموارد البشرية من أهم العوامل التي تؤثر على الإنتاجية والكفاءة في المؤسسة فعندما يتم توظيف وتدريب الموظفين بشكل جيد وتوفير بيئة عمل مناسبة، يمكن أن يزيد ذلك من الإنتاجية الموظفين وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات التي يقدمونها.²

(3) **تعزيز الابتكار والإبداع:** الموارد البشرية الملزمة والمتحمسة تميل إلى أن تكون أكثر قدرة على التفكير الإبداعي والابتكار، فعندما يتم توفير بيئة عمل تشجع على الاستفادة من افكار الموظفين وتشجيعهم على تقديم مقترحات جديدة يمكن أن تساهم ذلك في تحسين العمليات وتطوير الأفكار الجديدة.³

(4) **تعزيز رضا الموظفين:** الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تعزيز رضا الموظفين ورفاهيتهم عندما يتم معاملة الموظفين بعدالة واحترام وتوفير فرص التطوير والترقية فإن ذلك يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم لتقديم أفضل أداء.⁴

(5) **التعامل مع التحديات والتغيرات:** يلعب العنصر البشري دورا حاسما في التعامل مع التحديات والتغيرات التي تواجه المؤسسة فهي تساعد في تطوير إستراتيجيات التغيير وتقديم الدعم و التدريب اللازم للموظفين للتكيف مع التغيرات الجديدة.⁵

(6) **توجيه الموظفين الجدد :** حيث يقوم فريق الموارد الخاص بتدريب وتطوير توجيه الموظف الجديد وتعد هذه الخطوة مهمة في تكوين العلاقات بين الموظف وحاجب العمل.

¹ عدلي أبو طاحون : إدارة وتنمية الموارد البشرية الطبيعية، الفتح للطباعة للنشر، جامعة مصر 2000، ص26

² مجلة أعمال أهمية تحسين الإنتاجية في الأعمال العدد 15 سنة النشر 2020، ص10-15.

³ خالد عبد الرحمن الهيتي إدارة موارد البشرية : دار وائل للنشر عمان الأردن 2005 ص 133- 134

⁴ على السيد رضا الموظفين وتحسين الأداء، دار النشر، الكتاب الجامعي، سنة 2018، ص5-15.

⁵ عبد الرحمن الغريب، دار النشر، دار الكتاب الجامعي سنة 2019، ص10-20.

(7) تنظيم شؤون الموظفين ورواتبهم: عند تزويد الموظفين إستحقاقات ومزايا منظمة يعد أمرا ذو أهمية كبيرة للإحتفاظ بهم ، حيث يتأكد المختصين في الموارد البشرية بأن الموظفين يحق لهم الحصول على المزايا التي يستحقونها وإعطائهم إياها.

(8) الحفاظ على القوانين والتنظيمات: يضمن إدراك الموارد البشرية الإلتزام بالقوانين المحلية والدولية المتعلقة بالعمل مما يحمي المؤسسة من النزاعات القانونية¹

¹ محمد السعيد أنور سلطان إدارة الموارد البشرية دار الجامعة الإسكندرية مصر 2003 ص 160 - 167

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة والأكثر تأثيراً على الإنتاجية إن الإدارة البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المؤسسات حيث تهدف إلى تأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هناك تعريفات عديدة لمصطلح إدارة الموارد البشرية منها:

التعريف الأول: عرفها shermanetshrubden إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات ضرورية يجب القيام بها وقواعد يلزم إتباعها والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسين¹

تعريف الثاني: عرفها FLipoo-E بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضه والحفاظة عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة²

التعريف الثالث: عرفها فراش إدارة الموارد البشرية على أنها عملية استخدام واختيار وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة³.

تعريف الرابع: هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالكفاءات التي تتناسب مع إحتياجات المشروع والعمل على إستخدام تلك الموارد إستخداماً فعالاً في تحقيق الكفاءات الإنتاجية⁴.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر - تنمية الموارد البشرية عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع عمان الطبعة 1 2009 ص 9 - 1

² عبد الهادي مسلم إدارة الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث 2007 ص 12

³³ صلاح الدين محمد عبد الباقي : الجوانب العلمية التطبيقية في إدارة البشرية دار الجامعة مصر 2004 ص 42

⁴ جمال الدين محمد المرسى ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دار الجامعة 2006 ص 25

تعريف الخامس: عرفها نيغرو NiGro إدارة الموارد البشرية بأنها اجتذاب العاملين وإختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية المثالية من حيث الكم والكيف لإستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء¹.

مطلب 2: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

(1) إدارة صحة والسلامة للموارد البشرية:

هي جزء أساسي من إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة حيث ، تهدف إلى حماية صحة وسلامة الموظفين في بيئة العمل ، وتعتمد هذه الإدارة على وضع سياسات وإجراءات تضمن بيئة عمل آمنة وصحيحة مما يعزز الإنتاجية ويقلل من الحوادث والإصابات ويتمثل مهام إدارة صحة والسلامة كالاتي²:

تدريب على سلامة : وذلك بتقديم برامج تدريب شاملة للموظفين حول إجراءات السلامة والإسعافات الأولية ونوعيتهم بالمخاطر المحتملة وكيفية التصرف في حالات طوارئ.

دعم التعويضات: في حالة وقوع إصابات عمل يتولى القسم متابعة إجراءات التعويض والتأمين للموظفين المتضررين بالإصابة.

توثيق دقيق للإصابة: تسجيل جميع الإصابات والحوادث في كل مكان العمل بدقة وتقديم التقارير الدورية للجهات المعنية.

(2) إدارة الأداء :

تعد إدارة الأداء من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية لضمان وتعزيز تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز كفاءة موظفيها وتعتمد هذه الوظيفة على عمليات مستمرة لتحقيق الأهداف قياس الأداء ويتمثل مهام قسم الموارد البشرية في إدارة الأداء الآتي :

- تقييم الأداء: وذلك عن طريق إجراء مراجعات دورية لأداء مع الموظفين لتقييم مدى تحقيقهم لأهدافهم الفردية والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ غرامي علي إدارة الموارد البشرية وتنميتها دار البداية ناشرون الطبعة الأولى عمان 2014 ص 30

² نعيم إبراهيم الظاهر تنمية الموارد البشرية عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع عمان الطبعة 2009 ص 20

- **مقابلات الخروج:** وذلك من خلال إجراء مقابلات مع الموظفين الذين يغادرون المؤسسة لمعرفة أسباب تركهم وإستخلاص دروس من تجاربهم داخل المؤسسة لتجنب تكرار المشاكل وتركيز على نقاط الجيدة في المستقبل.

تحليل البيانات : جمع وتحليل بيانات الأداء لتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد مجالات التحسين المحتملة

(3) إدارة التدريب والتطوير :

يعد التدريب وتطوير ركنية أساسية من مسؤوليات قسم الموارد البشرية حيث يسعى إلى تعزيز مهارات وكفاءات الموظفين وتحقيق النمو المستدام للمؤسسة ، يتضمن هذه الإدارة مجموعة من المهام الآتي¹:

- **التعليم المستمر و التدريب المتواصل:** يعتبر أحد أهم ركائز الأساسية في تطوير الكفاءات وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسات ويهدف إلى تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف الحديثة التي تساعدهم في أداء عملهم.
- **تعزيز النمو المهني:** يشجع قسم الموارد البشرية الموظفين على تطوير المهني المستمر من خلال توفير فرص التعليم والتطوير وتشجيعهم على مشاركة في البرامج التدريبية الداخلية والخارجية.
- **تدريب الموظفين الجديد :** يعمل قسم الموارد البشرية على تصميم وتنفيذ برامج تدريب شاملة للموظفين الجدد لتعريفهم سياسات وإجراءات المؤسسة ، وتزويدهم بالمهارات والأدوات والموارد اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة.

(4) إدارة علاقات الموظفين:

تعد أهم الوظائف المهمة بإدارة الموارد البشرية اتجاه الموارد البشرية داخل المؤسسة وتهدف إلى بناء بيئة عمل إيجابية من خلال تحسين التواصل والتفاعل بين الموظفين وإدارة أو بين الموظفين فيما بينهم ويتمثل مهام إدارة علاقات الموظفين كالاتي²:

¹ سماح شعبان أحمد عودة ، أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين مذكرة ماجستير إدارة أعمال الجامعة الإسلامية غزة

2012 ص 7

² نعيم ابراهيم الظاهر تنمية الموارد البشرية عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع عمان طبعة 1 2009 ص 23

حل النزاعات: يتدخل قسم الموارد البشرية كوسيط محايد لحل النزاعات التي تنشأ بين الموظفين أو بين الموظفين ومدراءهم بهدف وصول إلى حلول مرضية.

التعامل مع الشكاوي: يستقبل القسم الشكاوي المتعلقة بظروف العمل أو ممارسات الإدارة ، ولتحقيق فيها وإتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها بما يتضمن تحقيق العدالة.

(5) إدارة التعويضات والمزايا:

تعتبر من أهم وظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، وتعني بتصميم وتنفيذ إستراتيجيات المكافآت التي تهدف إلى جذب الموظفين والإحتفاظ بهم ويتمثل مهام هذه الإدارة في مايلي:

- **تحديد أجور والرواتب:** يعمل قسم مع المدراء لتحديد رواتب التنافسية للموظفين ويتفاوض معهم عند الضرورة.
- **نوعية الموظفين:** وذلك من خلال نوعية القسم الموظفين بمزاياهم والإجابة على إستفساراتهم وتذكيرهم بالمواعيد النهائية وتلقي ملاحظاتهم حول أي مزايا أخرى يرغبون فيها:
- **إدارة الرواتب:** يتولى قسم الموارد البشرية إضافة الموظفين إلى نظام الرواتب وضمان جهودهم على أجورهم في الوقت المحدد وفقا للكشوفات الرواتب.

(6) وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

هي أهم وظيفة التي تركز عليها المؤسسة والتي تهدف إلى ضمان توفير العدد المناسب من الأفراد ذوي الكفاءة والمهارات المطلوبة في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المنظمة وتمثيل مهام هذه الوظيفة كالاتي¹:

- **تحليل الإحتياجات:** وذلك خلال تحديد إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بما في ذلك مهارات و الأشخاص والقدرات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا التحليل ساعد المؤسسات على تحديد فجوات في الموارد البشرية.

¹ نادر أحمد أبو شينة إدارة الموارد البشرية ، إطار نظري وحالات عملية دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الطبعة الأولى 2010 ص

- **تحديد مهارات المطلوبة:** وذلك من خلال تحديد القسم الموارد البشرية المهارات المطلوبة والقدرات لأداء الوظائف المختلفة داخل المؤسسة وهذا لتحديد ساعد في تحديد إحتياجات التدريب والتطوير للموظفين الحاليين.

تخطيط التوظيف: وذلك عن طريق تحديد إحتياجات الموارد البشرية للمؤسسة وتطوير خطط التوظيف للموظفين الجدد الذين يلون هذه الإحتياجات يتضمن هذا التخطيط تحديد أهداف إستراتيجية للمؤسسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ، وتحديد إحتياجات الموارد البشرية وتطوير خطط التوظيف.

(7) إدارة التوظيف والإستقطاب:

تتم إدارة الموارد البشرية في إستقطاب المواهب وتوظيفها في المؤسسة بدأ من تحديد الإحتياجات الوظيفية التعاون مع المدراء وصولاً إلى دمج الموظفين الجدد في بيئة العمل ويمكن مهام هذه الإدارة كما يلي :

- **جذب المرشحين:** ينشأ القسم إعلانات الوظائف وينشرها على منصات التوظيف الإلكترونية والشبكات المهنية المناسبة.

- **المقالات والإختيارات:** يجري مقابلات شخصية وإختيارات لتقييم كفاءة المرشحين وقدراتهم على أداء مهام الوظيفة.

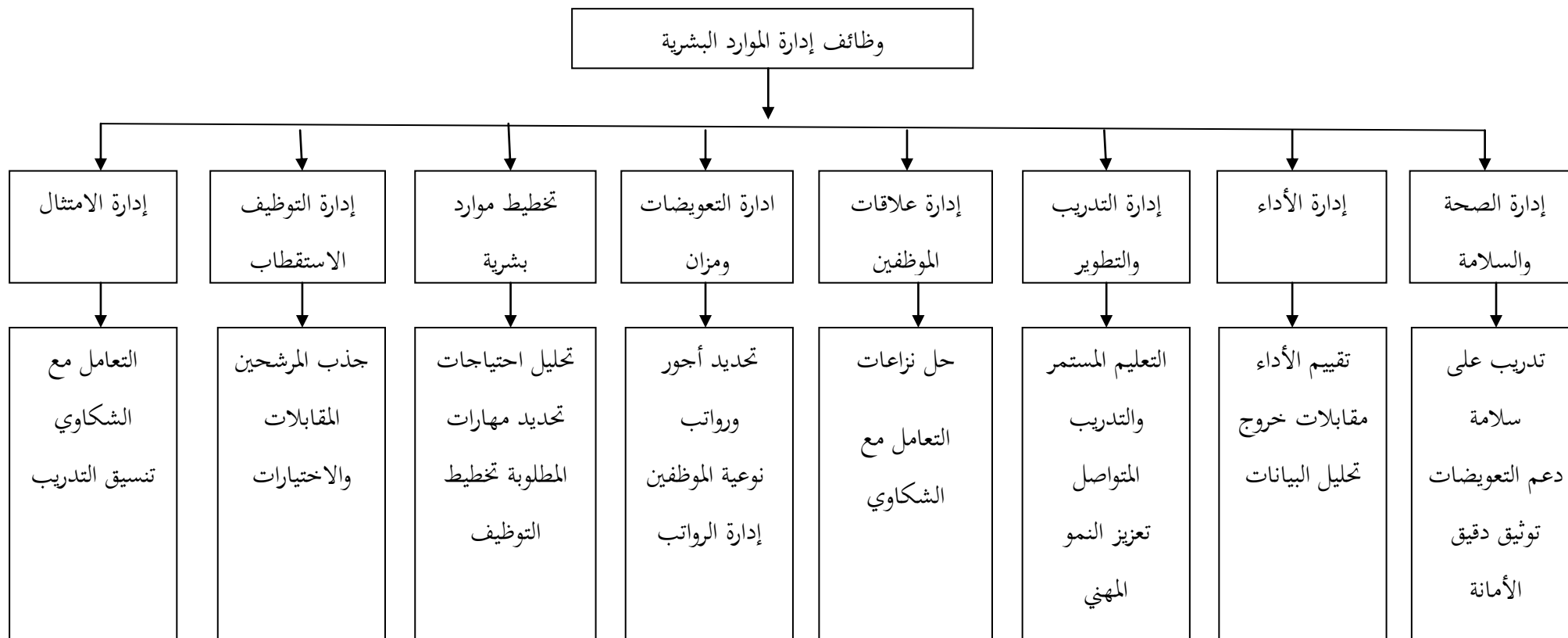
(8) إدارة الإمتثال:

هي وظيفة داخل المؤسسات تعني بضمان إلتزام المؤسسة بالقوانين واللوائح والسياسات الداخلية تهدف إلى حماية المؤسسة من المخاطر القانونية والمالية وتعزيز الشفافية والحكومة ويكمن مهام هذا الإدارة كالاتي:

- **التعامل مع الشكاوي:** يتولى قسم الموارد البشرية مسؤولية التحقيق في أي شكاوي تتعلق بالإمتثال لقوانين العمل وإتخاذ الإجراءات التأديبية اللازمة.

- **تنسيق التدريب :** ينظم القسم الموارد البشرية دورات تدريبية للموظفين و المدراء حول قوانين العمل والسياسات الداخلية المتعلقة بها لتعزيز الوعي بأهمية الإمتثال وتجنب المخالفات.

- الشكل (4) وظائف إدارة الموارد البشرية



من اعداد الطالب باعتماد على المرجع (صفوان المبيض، غائض الاكلي) تحليل وظائف وتعميمها في الموارد البشرية، دار النشر KITABINC ، سنة 2016، ص34-

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو ضمان الإستقرار و البقاء ولكي تحل إلى هذه النتيجة لا بد تتكامل الإدارات من خلال سعيها إلى تحقيق الأهداف المسطرة وإدارة الموارد البشرية هي إحدى الإدارات التي تلتقي على عاتقها هذه المسؤولية ونذكر الأهداف التالية¹:

أهداف إجتماعية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الموظفين على زيادة خبراتهم وتطوير مسيرتهم المهنية تحفيزهم على العمل ورفع معنوياتهم لتحقيق الرفاهية الأفراد والمجتمع

أهداف تنظيمية:

و تتمثل إستقطاب وإختيار العاملين الأكفاء على وفق المعايير الموضوعية وتنمية قدراتهم لمواكبة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية من خلال تدريبهم وتطويرهم على وفق برامج تدريبية وتحقيق الإنتماء والولاء بترقية العاملين وضمان مستقبلهم الوظيفي والمحافظة عليه².

أهداف إنسانية:

هي تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية بشكل فعال مع التركيز على تحسين حياة الموظفين وتحقيق رغباتهم واهتماماتهم باعتبارهم بدرجة محورية و أساسية العملية الإنتاجية مع كونهم عنصر مهم من عناصر الإنتاج.

¹ محمد فاتح صالح إدارة الموارد البشرية دار حامد للنشر والتوزيع عمان 2004 ص 20.

² دكتور غني دحام تناي الزبيدي إدارة الموارد البشرية ص 200.

أهداف وظيفية:

من خلال القيام بالوظائف الشخصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المؤسسة وفق لحاجاتها وبرزت أهداف إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

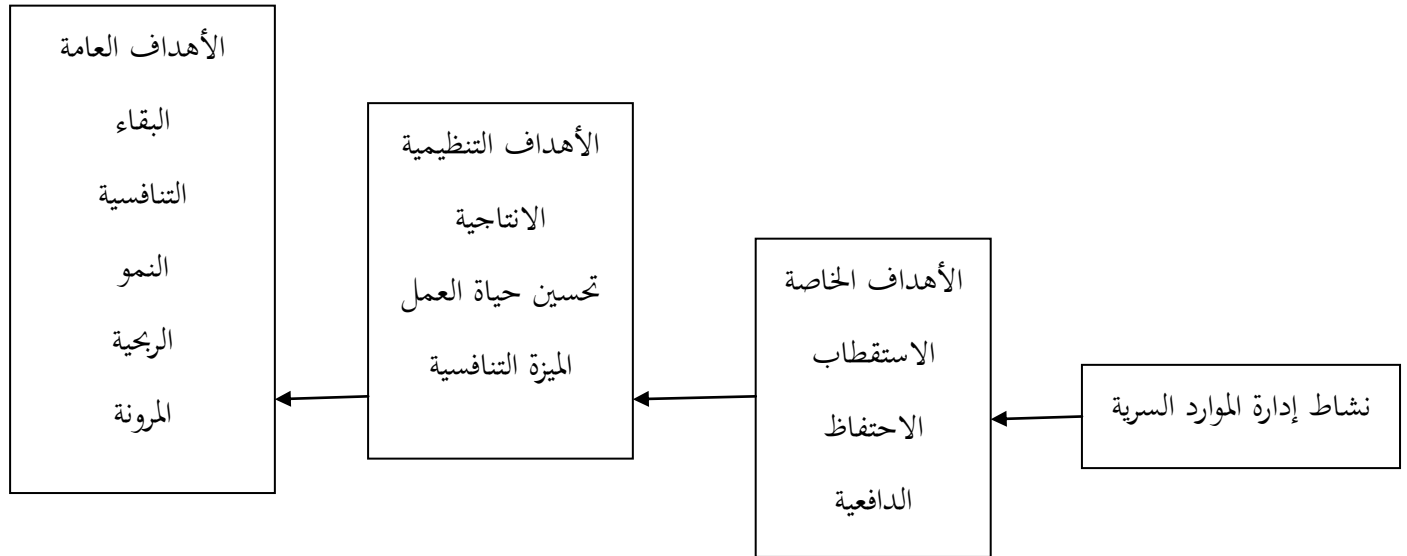
- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة¹
- زيادة رضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن توظيف المهارات و الكفاءات عالية التدريب والمحفزة
- اختيار أكفئ الأشخاص لشغل وظائف الخالية للقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم.
- الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير ضمان اجتماعي وصحي²
- حماية العمال و الدفاع عن حقوقهم والرفع من المستوى الثقافي وزيادة فرص العمل³

¹باري كشاوي إدارة الموارد البشرية دار فاروق للنشر والتوزيع ط 2006 ص 12

²سمير محمد وهاب البرادعي إدارة الموارد البشرية جامعة القاهرة مصر 2008 ص 10

³كامل برير إدارة الموارد البشرية لبنان المؤسسة الجامعة للنشر والتوزيع 2000 ص 12 - 13

الشكل 03: أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر " خالد عبد الرحمان الهيتي إدارة الموارد البشرية دار وائل لنشر والتوزيع عمان 2008 ص 34

المطلب الرابع : أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية الموارد البشرية أنها إدارة أساسية في المنظمة وأن نجاح هذه الإدارة يدل على نجاح المنظمة فهي المحرك الأساسي لكل مكونات المنظمة باعتبارها المدير الوحيد للعنصر البشري الذي يعتبر من أهم عناصر المنظمة تتحلى أهمية إدارة الموارد البشرية في :

(1) توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الإنتاجية والأداء الأفضل والأعلى مثل إعداد برامج تدريبية إدارة أجور والحوافز

(2) تساعد المديرين على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للقوى العاملة والمؤثرة على فعالية التنظيم

(3) إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية مؤهلة إستقطاب أفضل العاملين لشغل وظائف الشاغرة¹

(4) ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال والوحدات الإدارية في المؤسسات من خلال مناقشة الإدارات التنفيذ حول هذه النشاطات

(5) المناقشة الدولية الحادة التي أبرزتها العولمة الإقتصادية من ما زاد إهتمام بالعنصر البشري².

(6) اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.

(7) العنصر البشري هو استثمار أحسن تدريبية وتنميتها يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة لأجل المنظمة في شكل زيادة الإنتاجية³

¹ سنان الموسوي إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على العولمة بدون طبقة دار المجد لاوي للنشر والتوزيع عمان 2004 ص 20 – 19

² خالد عبد الرحيم الهيشي إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن 2005 ص 55

³ نادر أحمد أبو شبنة إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات علمية دار صفاء للنشر وتوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2001، ص 38-35.

- (8) الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج
- (9) تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة و فعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها
- (10) إدارة الاستقطاب والاختيار الجيد للعاملين يؤدي إلى اختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة ويجعل من الأسهل وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن
- (11) زيادة إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز، والإبداع تعتمد على رأس البشري لديها
- (12) اكتشاف وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير من خلال حسن أدائها لوظائفها، تستطيع أن توفر المنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارات والاستعداد للعمل والعملاء وهذا يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية¹.
- (13) العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي فهو المسؤول على مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع.

¹ بسيوني محمد البرادعي مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر والتوزيع القاهرة، الطبعة 1، 2005، ص 18-19.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى التعريف بالعنصر البشري باعتباره مورد هام يساهم في التأثير على فعالية المؤسسة حيث إنجلت لها أهمية بالغة الإدارة والموارد البشرية التي تهتم بالفرد كونه عنصر الفعال في العلمية الإنتاجية حيث أصبح موردا هاما بعدما كانت نفقته يجب تقليصها كما إستخلصنا أن الوظيفة تعتبر مهمة بالنسبة للمؤسسة وإدارة الموارد البشرية هي التي تعكس مدى نجاعتها ووزنها ووزنها في الإقتصاد.

الفصل الثاني:

إنتاجية المؤسسة

تمهيد :

تلعب الإنتاجية وإدارة الإنتاج دورا رئيسيا في نجاح المؤسسات والشركات في عدة قطاعات ، وتعكس الإنتاجية قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر من المخرجات باستخدام أقل قدر ممكن من المدخلات ، مما يساهم في رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتعد إدارة الإنتاج من الوظائف الأساسية التي تعتمد على تنظيم وتخطيط العمليات الإنتاجية ، بهدف تحسين جودة المنتجات وتخفيض التكاليف مع الإلتزام بمواعيد التسليم. تهدف إدارة الإنتاج إلى تحقيق توازن بين الموارد المتاحة ومتطلبات السوق من خلال إتخاذ القرارات المتعلقة بتصميم المنتجات ، جدول الإنتاج ، مراقبة الجودة كما تساعد في مواجهة التحديات المتغيرة مثل زيادة المنافسة ، تطور التكنولوجي.

إن تحسين الإنتاجية لا يفتخر فقط على إستخدام المعدات الحديثة بل يشمل أيضا تطوير المهارات العاملين تعزيز ثقافة العمل الجماعي مما يجعلها عاملا أساسيا لتحقيق التميز التنافسي وإستخدامه الأعمال.

المبحث الأول: الإنتاجية

المطلب الأول: تعريف الإنتاجية

هناك عدة تعريفات لمصطلح الإنتاجية

1- تعريف الأول:

هي مقياس لكفاءة الإنتاج حيث تعبر عن العلاقة بين المخرجات " لسلع و الخدمات المنتجة" والمدخلات مثل رأس المال والعمل و الموارد الطبيعية المستخدمة في عملية الإنتاجية وتستخدم الإنتاجية في تقييم أداء المؤسسات وهي مؤشر رئيسي للنمو الإقتصادي و التنافسية¹.

2- تعريف الثاني :

الإنتاجية في مقياس لكفاءة تحويل المدخلات إلى مهرجان حيث تعكس مدى القدرة على تحقيق أقصى إنتاج ممكن بإستخدام موارد محدودة².

3- تعريف الثالث:

الإنتاجية هي مقياس يعبر عن كفاءة إستخدام الموارد المتاحة في عملية الإنتاج من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات حيث تعكس قدرة المؤسسة أو الإقتصاد على تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكلفة وأقل إستخدام للموارد³.

مطلب 2: أنواع الإنتاجية

تلعب الإنتاجية دورا أساسيا في نجاح الأفراد و المؤسسات و المجتمعات ، حيث تعكس مدى كفاءة إستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف ، تعددت أنواع الإنتاجية حسب المجال الذي تطبق فيه مما يساعد في تقييم الأداء وتحسينه في مختلف الجوانب وتتمثل أنواع الإنتاجية في :

¹الزامل عبد العزيز 2002، إدارة الإنتاجية المفاهيم والأساليب، دار الستر المريح ص23.

²العابد عبد الرحمان، 2017، قياس الإنتاجية وتحليل الكفاءة، الإقتصادية دار النشر البازوري العلمية ص45.

³الكيلاي محمد عبد الفتاح 2010، الانتاجية وقياس الأداء دار النشر، الفكر العربي ص39.

1. الإنتاجية الكلية

تعرف الإنتاجية الكلية بأنها العلاقة بين مخرجات ومدخلات الإنتاج أي كافة العناصر المختلفة التي تدخل في العملية الإنتاجية وتحسب عن طريق قسمة مجموع المخرجات على مجموع المدخلات وفق العلاقة التالية¹:

$$PT = \frac{OT}{IT} * 100$$

حيث:

IT: تمثل المخرجات الكلية

OT: تمثل المخرجات الإنتاجية الكلية

PT: تمثل المدخلات الكلية

والمدخلات في مجموع الموارد التي تتكون من العمال الآلات المواد الأولية ورأس المال ... الخ حيث يجري تحويل هذه المدخلات إلى سلع وخدمات ذات قيمة نقدية وينبغي التغيير عن المدخلات والمخرجات بوحدات متشابهة

2. الإنتاجية الجزئية:

تعرف الإنتاجية الجزئية بأنها العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر الإنتاج وفق العلاقة التالية²:

$$PS = \frac{OT}{IS} * 100$$

حيث :

IS: الإنتاجية الجزئية للمورد

PS: المدخلة OT: الإنتاجية الكلية

¹Kendrick, j w , 1984 improving productivity in u.s. economg

²وجيه عبد الرسول العلي الإنتاجية مفهومها قياسها العوامل المؤثرة فيها دار الطبعة بيروت 1982 ص 22-20.

وغالبا ما يستخدم مسؤول الإنتاج والعمليات الإنتاجية الجزئية باعتبارها أكثر دلالة ودقة في تشخيص المشكلات التي تواجه المؤسسة بهدف إتخاذ إجراءات تصحيحية إذا تطلب الامر ذلك من أجل تحسين إنتاجه المؤسسة وتوجد عدة أنواع من إنتاجه الجزئية نذكر مايلي :

- إنتاجية ساعات العمل PH

IH ساعات العمل

$$PH = \frac{OT}{IH} * 100$$

- إنتاجية المواد الأولية : PR

IR: المواد الأولية المستعملة

$$PR = \frac{OT}{IR} * 100$$

- الإنتاجية الأجور PW :

IW: مجموع الأجور المدفوعة

$$PW = \frac{OT}{IW} * 100$$

- إنتاجية الطاقة PE :

IE: مجموع الطاقة المستهلكة

$$PE = \frac{OT}{IE} * 100$$

تستعمل المؤسسة الإنتاجية الجزئية لمقارنتها من سنة لأخرى لمعرفة مدى تحسنها ومقارنتها مع المؤسسات المنافسة.

4- الإنتاجية متعددة العوامل¹:

تعتبر الإنتاجية متعددة العوامل كحالة وسيطة بين الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية حيث تمثل إنتاجية متعددة العوامل مجموع المدخلات و المجموعة الفرعية من المدخلات قد تكون من العمال والآلات أو لعمال والأموال أو الأجور والإستهلاكات الخ

تحسب وفق العلاقة التالية

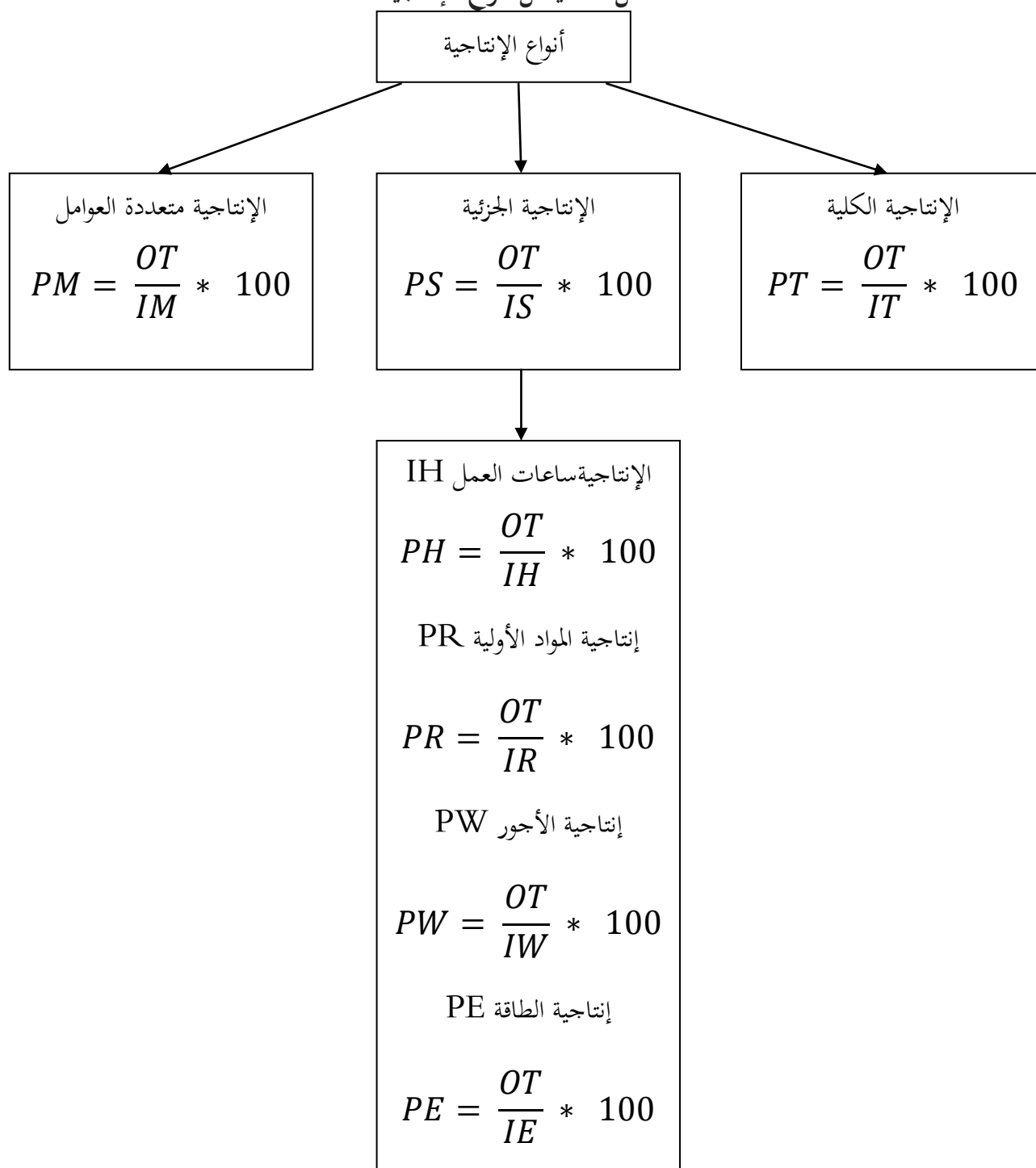
$$PM = \frac{OT}{IM} * 100$$

IM: عوامل فرعية من مجموع المدخلات

PM: الإنتاجية متعددة العوامل

¹ موسى محمد (2017) الإنتاجية وقياسها في منظمات الأعمال دار الفكر العربي صفحة 120

الشكل 04: يمثل أنواع الإنتاجية



من اعداد الطالب باعتماد على مرجع (تومي حسنية قديمة) إدارة الإنتاج والعمليات، دار النشر الوائل، سنة النشر 2020، ص 19-20.

مطلب 3: العوامل المؤثرة على الإنتاجية

تتأثر الإنتاجية بعوامل متعددة ومختلفة لدرجة أن التغيرات التي تحصل على أي عامل من العوامل أو الظروف التي تحيط بالمؤسسة سواء كانت على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي لها أثرها وإنعكاساتها على الإنتاجية وتنقسم هذه الأخيرة إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية

I العوامل الداخلية :

تعتبر العوامل الداخلية المؤثرة على الإنتاجية تشمل عدة جوانب داخل المؤسسة وتؤثر بشكل مباشر على كفاءة و أداء العاملين والعمليات الإنتاجية ومن أهم هذه العوامل¹

1) التدريب والتطوير :

التدريب المستمر للعاملين و تطوير مهاراتهم يلعب دورا حاسما في تحسين الإنتاجية و تطوير المهارات التقنية يساهم في تحسين أداء العاملين مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية بشكل عام.

2) التأمين الصحي والاجتماعي:

يمكن أن يؤثر التأمين الصحي والاجتماعي على الإنتاجية حيث يمكن أن يشجع الموظفين على العمل بجهد أكبر إذا كانوا يشعرون بأنهم محميون من المخاطر الصحية والاجتماعية.

3) التكنولوجيا و الابتكار :

التكنولوجيا الحديثة تعد عاملا رئيسيا في تحسين الإنتاجية الأدوات والآلات المتقدمة تساعد في تسريع عملية الإنتاج وتقليل الأخطاء البشرية وتحسين جودة المنتوجات كما أن الابتكار المستمر يساهم في تحسين العمليات وتقليل المخاطر.²

4) التحفيز والمكافآت :

تعتبر الحوافز من الحركات الرئيسية الدار تؤثر بشكل كبير على الإنتاجية للعاملين توفر الحوافز المادية والمعنوية للعاملين يساهم في تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.³

¹ محمد علي حسن 2018 الإنتاجية وقياسها دار النشر الجامعات ص140

² السيد محمد التكنولوجيا الإنتاج والتطوير المؤسسي دار الجامعات المصرية القاهرة

³ العتيبي خالد (2019) تحفيز الموظفين دار الفكر العربي القاهرة

5) المهارات والخبرات :

تعد المهارات والخبرات الموظفين أحد أهم العوامل المؤثرة على الإنتاجية بشكل أسرع وأفضل وذلك يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

6) ظروف العمل والصحة النفسية :

تؤثر بيئة العمل والظروف على قدرة العاملين على تقديم أداء متميز العوامل البيئية مثل التهوية الجيدة الإضاءة وتقليل الضوضاء تؤدي إلى تحسين راحة العاملين مما يؤثر إيجابيا على إنتاجهم وبالإضافة إلى ذلك الصحة النفسية للعاملين تعتبر عنصرا أساسيا حيث أن التوتر والضغط النفسية تؤثر سلبا على الأداء.¹

7) التواصل داخل المؤسسة :

يعتبر التواصل داخل المؤسسة من أحد عوامل الأساسية التي تؤثر على الإنتاجية بشكل مباشر حيث يضمن تبادل المعلومات بسلاسة بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتقليل الأخطاء.²

8) تقسيم العمل وتنسيقه :

هو أحد المبادئ الأساسية في الإدارة حيث يتم توزيع المهام بين الموظفين وفقا لمهاراتهم وقدراتهم مع ضمان التنسيق بين مختلف الأدوار لتحقيق الأهداف بكفاءة وذلك يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء وتعزيز جودة العمل.³

II) العوامل الخارجية :

تلعب العوامل الخارجية دورا حيويا في تحديد مستوى الإنتاجية في أي مؤسسة أو قطاع إقتصادي ، بالإضافة إلى العوامل الداخلية التي تتحكم في أي مؤسسة أو قطاع إقتصادي ، بالإضافة إلى العوامل الداخلية التي تتحكم بها المؤسسة، هناك مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر سلبا أو إيجابا على عملية الإنتاج وتؤثر على كفاءة استخدام الموارد المتاحة وتشمل هذه العوامل مثل العوامل الإقتصادية أو العوامل الإجتماعية و عوامل تشريعية.⁴

¹ عبد الرحمن حسن "الصحة النفسية في بيئة العمل نظريات وتطبيقات دار النهضة العربية بيروت

² درويش سامي (2018) مهارات الإتصال في بيئة العمل دار النشر هفاء عمان ص 157

³ العفيفي عبد الله " مبادئ الإدارة في الأسس والتطبيقات " 2017" دار الفكر العربي القاهرة 123

⁴ العفيفي عبد الله مرجع سابق ص 245

1) العوامل الاقتصادية :

تتأثر الإنتاجية بعوامل اقتصادية خارجية متعددة مثل التقلبات الاقتصادية وأسعار الموارد أساسية والسياسات التجارية النقدية وكما تؤثر الأزمات الاقتصادية والبيئية على كفاءة الإنتاج مما يستدعي تبني إستراتيجيات مرنة للتكيف مع هذه التغيرات وتدقيق الإستدامة الإنتاجية وتتمثل هذه العوامل في :

- التضخم :

التضخم هو زيادة المستمرة في مستوى الأسعار العام في الإقتصاد ويؤثر على الإنتاجية من خلال زيادة التكاليف وتآكل القدرة الشرائية للمستهلكين وكذلك يؤدي إلى زيادة التكاليف الإنتاج مما يؤثر على ربحية المؤسسة ويؤدي إلى التضخم إلى تقليص الإستثمار في الإقتصاد مما يؤثر على نمو الإنتاجية

- الركود الإقتصادي :

يعتبر الركود الإقتصادي فترة التباطؤ في النمو الإقتصادي ، حيث يؤدي إنخفاض الطلب على السلعة و الخدمات إلى تراجع الإنتاج وزيادة معدلات البطالة مما يعكس سلبا على الإنتاجية بسبب تراجع الإستثمارات وتسريح العمال¹.

2) التغيرات في أسعار السلع والخدمات :

يؤثر تغير سعر السلعة على الإنتاجية من خلال زيادة أو تقليل تكاليف الإنتاج وارتفاع الأسعار يؤدي إلى زيادة النفقات وتقليل الكفاءة ، بينها يساهم إنخفاض الأسعار في تحسين القدرة التنافسية وزيادة الإنتاج مع ذلك فإن التقلبات المستمرة تعيق التخطيط والإستثمار في تطوير الإنتاجية².

- العوامل الإجتماعية :

تؤثر العوامل الإجتماعية بشكل كبير على الإنتاجية حيث يلعب التعليم والصحة والثقافة وظروف العمل دورا في تحسين كفاءة الأفراد وأدائهم فكلما كانت البيئة الإجتماعية محفزة وداعمة زادت الإنتاجية وساهمت في التنمية الإقتصادية وتتمثل العوامل الإجتماعية في التغيرات السكانية والتغيرات الثقافية و القيم الإجتماعية الدخل والإستقرار المالي³.

¹عبد الرحمن يسرى أحمد "2000" مدخل علم الإقتصاد دار الجامعة الجديدة ص 312.

²الدكتور عبد السلام لزرق " المدخل إلى أسس علم الإقتصاد دار النشر صندوق النقد العربي ص 187

³أحمد محمد علي " الإنتاجية والتنمية سنة 2015 دار النشر والتوزيع الفكر العربي ص 123

- التغيرات السكانية :

تؤثر التغيرات السكانية على الإنتاجية عبر حجم القوى العاملة حيث تزيد نسبة الشباب في الإنتاج بينما تقل شيخوخة السكان الكفاءة وتؤثر الهجرة بتعويض نقص العمالة أو فقدان الكفاءات كما يعزز التعليم والصحة جودة العمل ، كذلك يرفع النمو السكاني الطلب على السلع والخدمات مما قد يضر الاقتصاد¹.

- الدخل والاستقرار المالي :

الدخل والاستقرار المالي يؤثران على الإنتاجية من خلال تحسين الحالة النفسية وتقليل القلق المالي مما يزيد قدرة الأفراد على التركيز والعمل بفعالية وزيادة الإنتاجية².

- القيم الاجتماعية :

تلعب القيم الاجتماعية دوراً أساسياً في تحسين الإنتاجية حيث تعزز الالتزام بالمسؤولية في بيئة العمل ، فالتعاون والإحترام المتبادل يخلقان أجواءً إيجابية بينما يدفع تقدير العلم والإبتكار الأفراد نحو التطور والاستمرار وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية يقلل التوتر ويزيد التركيز وذلك ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والتنمية³.

(3) العوامل التشريعية والقانونية :

العوامل التشريعية والقانونية تلعب دور هام في تحديد مستوى الإنتاجية في أي مؤسسة ومتمثلة في القوانين الضريبية والعمالية والبيئية وقوانين المتعلقة بالصحة والسلامة ، وتؤثر هذه العوامل على بيئة العمل وطريقة إدارة المؤسسة وهذه تحدد معايير وشروط التي يجب على المنظمة الالتزام بها مما يؤثر كفاءتها وإنتاجيتها وتتمثل هذه القوانين والتشريعات في مايلي⁴:

¹ حسن محمد عبد الله " التغيرات السكانية وتأثيرها على السياسات الاقتصادية سنة 2019 دار النشر والتوزيع دار الكتب العلمية ص 180-200

² أحمد محمد علي مرجع سابق ص 150

³ محمد عبد الله حسن " تأثيرات الاجتماعية على الإنتاجية 2018 دار النشر دار العلم ص 150

⁴ محمد عبد الله حسن " العوامل التشريعية والقانونية المؤثرة على الإنتاجية 2018 دار النشر ص 220.

- القوانين الضريبية:

تلعب القوانين الضريبية دورا حاسما في التأثير على الإنتاجية من خلال تأثيرها على حوافز العمل والإستثمار والإستهلاك فالضرائب المرتفعة تقل الدافعة للنمو مما يؤدي إلى تراجع في الإنتاجية بينما تشجع الضرائب المنخفضة النمو وزيادة الإنتاجية¹.

- القوانين التجارية :

القوانين التجارية تلعب دورا هاما في تحديد مستوى الإنتاجية في أي مؤسسة من خلال تحديد شروط الاستثمار والتجارة وتقليل التكاليف وتحسين الجودة وكذلك تؤثر على بيئة الأعمال والمنافسة وهذا التأثير يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية².

- القوانين العمالية :

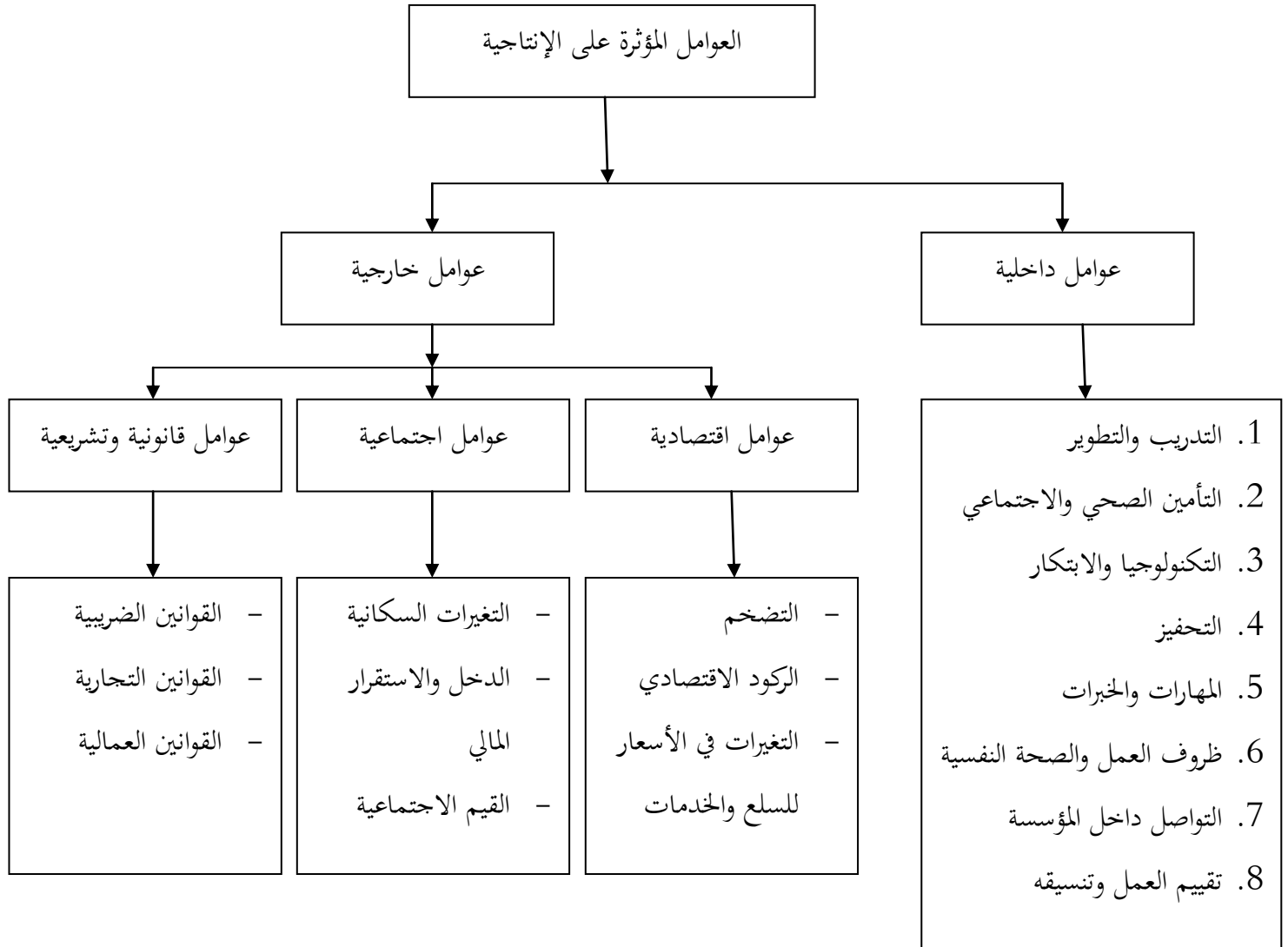
القوانين العمالية لها تأثير على الإنتاجية في أي مؤسسة وتحرص على تحديد حقوق العمال وواجباتهم وتحسين ظروف العمل وتحسين العلاقة بين العمال و الإدارة كل هذه العوامل تؤثر على بيئة العمل والإنتاجية وتهدف القوانين العمالية إلى تحسين صحة العمال ورفاههم وتزيد الإنتاجية مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية³.

¹ محمد عبد الله حسن " القوانين الضريبية وتأثيرها على إنتاجية 2018 ص 2018 دار النشر دار العلم ص 250

² محمد عبد الله حسن " القوانين التجارية وتأثيرها على إنتاجية 2018 ص 2018 دار النشر دار العلم ص 255

³ مقال " تأثير القوانين العمالية على الإنتاجية شوقي مجلة الإقتصادية والتنمية العدد 2020/12 ص 150

الشكل 05: يمثل العوامل المؤثرة على الإنتاجية



من اعداد الطالب باعتماد على مرجع(علي السلمي) إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، دار النشر، مكتب غريب، القاهرة، سنة النشر 2023، ص 49-53.

المطلب الرابع : أهمية الإنتاجية

هي مفتاح الذي يفتح أبواب جديدة للتقدم والنمو سواء على المستوى الفردي أو المؤسسة أو المجتمع في عالم ، اليوم ، حيث يزداد الطلب على السلع وخدمات وتزايد المنافسة بين المؤسسات أصبحت الإنتاجية أمرا ضروريا لتحقيق النجاح والإستدامة.

تحسين الإنتاجية يمكن أن يؤدي إلى عدة نتائج إيجابية ويمكن أهمية الإنتاجية فيما يلي :

1- أهمية الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة :

تعد الإنتاجية عنصرا حاسما لنجاح المؤسسة وإستمرارها تعزيز كفاءة المؤسسة وتحسين جودة المنتجات والخدمات مما يعزز القدرة التنافسية¹

- زيادة التنافسية :

الإنتاجية تؤدي إلى زيادة التنافسية مما يؤدي إلى تحسين موقع المؤسسة في السوق.

- تحفيز الابتكار والتطور التكنولوجي :

الإنتاجية تدفع المؤسسات نحو تبين تقنيات حديثة وتحسين طرف العمل لتحقيق كفاءة أكبر².

- تحقيق إستدامة واستقرار الأعمال :

المؤسسات ذات الإنتاجية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات الإقتصادية وتقليل المخاطر المالية³.

- تحسين فرص العمل والترقي الوظيفي :

الأفراد أصحاب إنتاجية عالية يحصلون على فرص عمل أفضل ويكون لديهم إمكانية أكبر للترقي في وظائفهم⁴

- المساهمة في المجتمع :

يساهم الأفراد المنتجون في تطوير مجتمعاتهم من مجال تقديم خدمات وأعمال ذات جودة .

¹محمد علي حسن 201 " الإنتاجية وتحسين الأداء دار النشر دار العلم ص 150

²ecd2001 measuring productivity: measurement aggregate, and industry level productivity growth.

³Schneider, B 2007 organizational climate and culture

⁴عبد الفاتح أحمد (2019) الإنتاجية والكفاءة الإقتصادية في المنظمات دار الفكر الجامعي ص 123

2- أهمية الإنتاجية بالنسبة للمجتمع :

تعد الإنتاجية عاملاً أساسياً في تطوير المجتمع حيث ساهم في تعزيز الاقتصاد وزيادة الدخل القومي وتحسين مستوى معيشة وخلق فرص عمل جديدة وتطوير خدمات العامة مما يحقق التنمية المستدامة و يحسن جودة الحياة.

- تحسين الخدمات والبنية التحتية¹ :

عندما يتحقق النمو الإقتصادي نتيجة الزيادة الإنتاجية ،يتم توجيه المزيد من الموارد لتحسين الخدمات العامة مثل الصحة والتعليم .

- زيادة فرص العمل وتقليل معدلات البطالة :

تؤدي الإنتاجية إلى خلق فرص عمل جديدة وتقليل البطالة من خلال تحفيز النمو الاقتصادي وتوسيع نطاق الأعمال وتشجيع زيادة الأعمال وجذب الاستثمار وتحسين الأجور وظروف العمل مما يعزز الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.

- زيادة الأرباح وتحسين الأداء المالي :

المؤسسات ذات الإنتاجية جيدة وعالية تحقق أرباحاً أكبر بسبب تقليل التكاليف وزيادة المخرجات

- زيادة الإنتاج :

الإنتاجية العالية تؤدي إلى زيادة الإنتاج مما يعكس ذلك إيجاباً إلى تحسين الإقتصاد والنمو.

3- أهمية الإنتاجية بالنسبة للفرد :

تعد الإنتاجية من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على حياة الفرد في مختلف المجالات سواء في العمل أو الحياة الشخصية وتتمثل أهميتها في النقاط التالية²:

- زيادة الدخل وتحسين المستوى المعيشي :

كلما زادت الإنتاجية للفرد ارتفع دخله بسبب زيادة مساهمته في الإنتاج مما يعكس إيجاباً على مستوى معيشته.³

- تحقيق رضا الوظيفي الشعور بالإنجاز :

ارتفاع الإنتاجية تعزز الشعور بالإنجاز والرضا الشخصي مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للفرد⁴

¹Krugman p1994 the age of diminishing expectations

²الطحاوي محمد " 2021" الإنتاجية وأثرها على النمو الإقتصادي دار النشر الأكاديمية

³Kendrickjw 1984 improvingproductiviti in us economing

⁴Herzberg f 1996 work and the Nature of man

- تحسين إدارة الوقت :

تساعد الإنتاجية على استثمار الوقت بشكل مثالي مما يتيح للفرد تحقيق توازن بين العمل و الحياة

- زيادة الإستثمار :

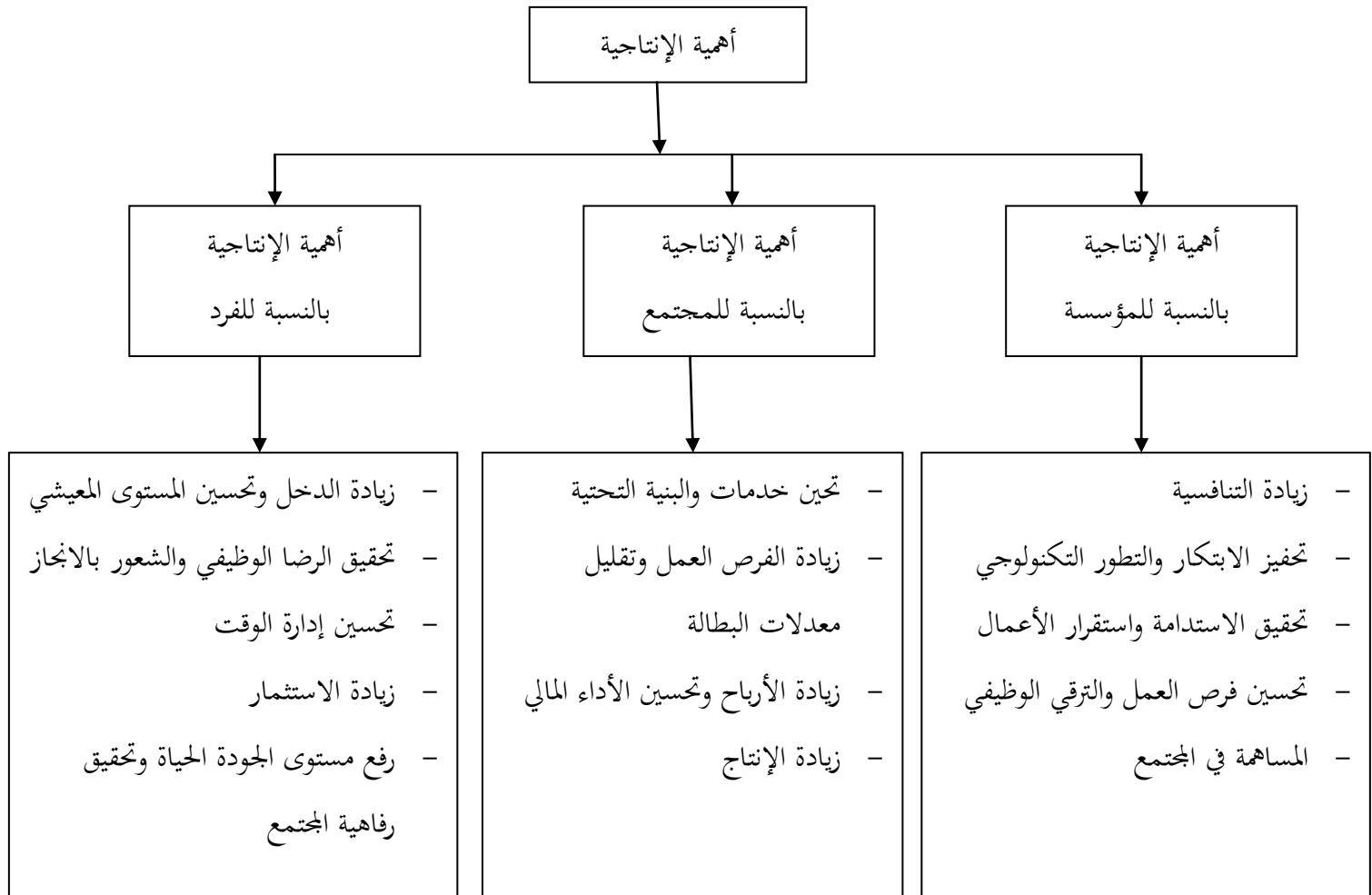
إن الإنتاجية العالية للمؤسسات تؤدي إلى زيادة الإستثمار في المجتمع ويعكس إيجابا إلى تحسين الوضع الإقتصادي .

- رفع مستوى جودة الحياة وتحقيق رفاهية المجتمع :

الإنتاجية العالية تؤدي إلى وفرة السلع والخدمات بجودة وأسعار مناسبة مما يعزز رفاهية الأفراد¹

¹Sena 1999, development as Freedom.

الشكل 06 أهمية الإنتاجية



من اعداد الطالب باعتماد على المرجع (محمد الفاتح محمود البشير المغربي)، التخطيط الإداري، دار النشر الجامعة الجديدة، سنة 2004، ص 107-108.

المبحث الثاني: إدارة الإنتاج والعمليات

مطلب 1: مفهوم الإنتاج

يستخدم مصطلح بدلالات عديدة حيث يختلف تفسيره وفق الظروف والزمان والأفكار السائدة في كل عصر فالنشاط الإنتاجي لا يحمل نفس الدالة بالنسبة للإقتصادي والاجتماعيين والتقنيين بل، يختلف تبعا لوجهة نظر كل منهم من حيث المضمون والمعنى ومن أهم التعريفات لهذا المصطلح مايلي :

1- تعريف الأول :

الإنتاج هو عملية تحويل وجمع مجموعة متنوعة من المدخلات بهدف إنتاج خدمات و سلع جاهزة للبيع يرتبط الإنتاج بخلق قيمة مخافة من خلال تصنيع أشياء جديدة أو زيادة قيمتها¹.

2- تعريف الثاني :

الإنتاج هو عملية استخدام الموارد الاقتصادية لإنتاج سلع وخدمات بهدف تلبية حاجات الأفراد والمجتمع من خلال تحويل مدخلات إلى مخرجات ذات قيمة اقتصادية ويشمل عدة الأنشطة مثل التصليح والتجميع والخدمات ويتأثر بعوامل مثل التكنولوجيا والعمل ورأس المال².

3- تعريف الثالث :

الإنتاج هو عملية التي يتم فيها استخدام الموارد المالية والبشرية والتقنية من أجل إنتاج السلع وخدمات تتوافق مع المعايير المعتمدة سواء من حيث الجودة أو الكمية³.

مطلب 2: مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات

لقد مرت مصطلحات إدارة الإنتاج والعمليات بتطورات عديدة عبر الزمن حيث كان يستخدم مصطلح إدارة الصناعية في البداية ثم تحويل إلى مصطلح إدارة الإنتاج وأصبح حديثا يطلق مصطلح والعمليات ، يشمل ليس فقط العمليات الصناعية ولكن أيضا قطاع الخدمات ويرجع هذا التطور إلى التقدم المستمر في العمليات وارتفاع

¹ عمرة غنيم ، علي الشراوي ، تنظيم إدارة الأعمال دار النهضة العربية لبنان 1980 ص 557.

² عبد الفتاح محمود مبادئ الإقتصاد نظريات وتطبيقات 2021 دار الجامعات الحديثة ص 123

³ محمود يونس محمد ، عبد النعيم مبارك أساسيات علم الإقتصاد 2018 الدار الجامعية لبنان ص 37

الطلب على الخدمات وارتفاع الطلب على الخدمات وتناول الباحثون تعريف إدارة الإنتاج والعمليات من زوايا متعددة ويمكن سرد التعريفات التالية.

1- تعريف الأول :

إدارة الإنتاج والعمليات هي الإدارة المسؤولة عن تصميم وتشغيل ومراقبة الأنظمة الإنتاجية ويتم ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية ومراقبة جميع العمليات الإنتاجية لضمان تحقيق أهداف المرجوة¹.

2- تعريف الثاني :

إدارة الإنتاج والعمليات وظيفة تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة جميع الأنشطة المتعلقة بتحويل المدخلات مثل " المواد الخام" العمالة والطاقة إلى مخرجات " سلع وخدمات" بكفاءة وفعالية².

3- التعريف الثالث :

تختص إدارة الإنتاج والعمليات باتخاذ القرارات المتعلقة بالأساليب و العمليات المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات وذلك بما يحقق الجودة والكفاءة وفقا للمعايير المحددة مع الأخذ بعين الاعتبار التطبيقات و الموارد المتاحة والتكاليف المرتبطة³.

مطلب 3: وظائف إدارة الإنتاج والعمليات

تعتبر إدارة الإنتاج والعمليات من أهم وظائف في المؤسسة ، حيث تلعب دورا حاسما في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتمثل هذه الوظائف في مايلي :

1) وظيفة تخطيط الإنتاج :

تعد وظيفة تخطيط الإنتاج جزءا أساسيا من إدارة الإنتاج والعمليات حيث تهدف إلى تنظيم تدفق العمل وتخصيص الموارد بكفاءة وضمان تلبية الطلب في الوقت المحدد وتساعد في تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسة⁴.

¹ سونيا محمد البكري ، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي عمان دار وائل 2006 ص 29 " بتصرف "

² العجمي عبد الله " 2020" إدارة الإنتاج والعمليات دار المسير للنشر والتوزيع عمان الأردن ص 15 .

³ محمد محمود الرياض، إدارة الإنتاج والعمليات، 1999، دار المريح ط1، ص23.

⁴ نبيل محمد مرسي خليل " تطبيقات وتدريبات عملية" 2014 دار النشر خوارزم العملية ص 477

(2) تحليل عمليات الإنتاجية:

تهدف إلى تقييم كفاءة العمليات الإنتاجية لتحسين أداء وتقليل المصدر وتشمل دراسة تدفق العمل وقياس استخدام الموارد وتحديد نقاط الضعف باستخدام أدوات مثل تحليل الوقت و الحركة ومؤشرات الأداء ويساعد في تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف.

(3) إدارة الموارد :

تهدف إدارة الموارد إلى استخدام الأمثل للعناصر المتاحة سواء كانت بشرية مادية مالية لضمان كفاءة العمليات وتحقيق أهداف تشمل تخطيط قوي العاملة مراقبة مخزون تقليل المصدر وتحسين الإنتاجية وضبط التكاليف مع التركيز على التحسين المستمر واتخاذ القرارات إستراتيجية العزير الأداء¹.

(4) إدارة الجودة :

تهدف إدارة الإنتاج والعمليات في ضمان جودة المنتج جودة المنتج من خلال تحقيق أعلى معايير لجودة في المنتجات والخدمات وذلك بالتخطيط المراقبة والتحسين المستمر و العمليات يهدف زيادة الكفاءة وتقليل الأخطاء وتعزيز رضا العملاء².

(5) إدارة المخزون :

تعمل إدارة الإنتاج والعمليات على توفير المواد والمنتجات بالكمات المناسبة في الوقت المناسب مع تقليل التكاليف وتقليل الفاقد وتشمل التخطيط والرقابة على المخزون وتحديد مستويات الطلب تجلب نقص أو فائض مخزون وتحسين كفاءة التخزين لتلبية إحتياجات المؤسسة والعملاء بكفاءة.

(6) إدارة الصحة المهنية والأمن :

تساهم إدارة الأمن والصحة المهنية في إدارة الإنتاج والعمليات من خلال تقليل مخاطر وتحسين بيئة العمل وضمان الإمتثال لمعايير السلامة وتشمل مسؤولياتها تحليل المخاطر تطبيق إجراءات لوقاية تدريب الموظفين وتقليل حوادث والإصابات مما يعزز الإنتاجية و الجودة ويقلل التكاليف³.

¹ أحمد ماهر إدارة الإنتاج والعمليات 2013 دار النشر الجامعية ص 231 - 255

² أحمد ماهر نفس مرجع ص 165 143

³ أحمد محمد غنيم إدارة الإنتاج والعمليات 2008 دار النشر المكتبة العصرية ص 213 - 235.

7) إدارة التكاليف :

إدارة التكاليف هي وظيفة أساسية في إدارة المشاريع و المؤسسات حيث تهدف إلى تخطيط والرقابة والتحكم في التكاليف لضمان تحقيق الأهداف المالية ووضع ميزانية تتناسب مع الموارد المتاحة وذلك من خلال متابعة المخروقات تحليل الإنحرافات وتقليل الهدرة مما يعزز الربحية والإستدامة¹.

8) إدارة التكنولوجيا :

تساهم إدارة التكنولوجيا في الإنتاج والعمليات في تحسين كفاءة وريادة الإنتاجية من خلال الذكاء الاصطناعي مما يقلل للأخطاء ويزيد سرعة العمليات كما تعزز إدارة سلاسل لتوريد وتدعم الصيانة التنبؤية وتحسين جودة المنتجات عبر الأنظمة ذكية وتساهم في تطوير منتجات باستخدام التصنيع الرقمي مما يحقق التكاليف وزيادة التنافسية .

¹أحمد ماهر مرجع سابق ص 256 _ 266

مطلب 4: أهداف إدارة الإنتاج والعمليات

تهدف إدارة الإنتاج والعمليات إلى التكيف مع بيئة المؤسسة للحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق ، ويتم خلال تطوير إستراتيجيات تساهم في تحقيق ميزة تنافسية ، لا تقتصر فقط على توفير السلع والخدمات بل تشمل أيضا ضمان الجودة والكمية والتكلفة وتقديمها في الوقت المناسب وتمكن أهداف إدارة الإنتاج والعمليات في مايلي :

(1) تقليل التكاليف :

تعمل إدارة الإنتاج والعمليات على البحث في تخفيض التكاليف السنوية إلى أقل قدر ممكن وتشغيلها بدون إسراف وذلك من خلال إتباع نظام محكم للرقابة والصيانة¹

(2) تحقيق رضا المستهلك:

تقوم إدارة الإنتاج والعمليات بإنتاج منتجات التي يطلبها المستهلك وتناسب تكلفة المنتج مع إشباع رغباته حيث المستهلك يرغب في منتج على مستوى جودة معين وبتكاليف مناسبة وحسب مواصفات المتفق عليها وتسليمها في الوقت المناسب².

(3) الإنتاجية المرتفعة :

تسعى إدارة الإنتاج والعمليات للوصول إلى إنتاجية أكثر حيث الإنتاجية مرتفعة تتحقق عن طريق استخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة حيث يجب تحقيق توازن رضا المستهلك وكفاءة استخدام الموارد لأن التركيز على إرضاء المستهلك دون مراعاة الموارد قد سيؤدي إلى فشل المؤسسة فإذا نصحت المؤسسة في تحقيق هذا الهدف فإنها ستنجح في تحقيق أهداف المؤسسة³.

(4) الاستغلال الأمثل للموارد :

تعمل إدارة الإنتاج والعمليات إلى الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة وهو من أهم أهداف هذه الإدارة ولأن تحقيق هذا الهدف يساهم في تحقيق الجودة المطلوبة ويساعد على إتمام العملية الإنتاجية بأقل تكلفة ممكنة⁴.

¹ أحمد ماهر إدارة الإنتاج والعمليات دار الجامعة للنشر 2013 ص 210

² عبد العزيز " النجار " سلوك المستهلك ورضاه عن المنتجات 2019 دار النشر العصفوة ص 150

³ المغربي محمود عبد العزيز ، الإنتاجية وتحسين الأداء في المنشآت 2015 دار العربي ص 12

⁴ حسن محمد إدارة العمليات الإنتاجية دار الفكر الجامعي الإسكندرية ص 2015 ص 150 وود أس سارة حراش كي إدارة

الإنتاج والعمليات مدخل حديث ترجمة الشاوري دار المريخ 1999 ص 37.

5 وقت التسليم :

بعد الالتزام بمواعيد التسليم من الأهداف الأساسية لإدارة الإنتاج والعمليات حيث يؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة وكفاءة الإنتاج ، بلغت التسليم في وقت المحدد دورا مهما في كسب رضا العملاء والحفاظ عليهم. تأثير التسليم قد يسبب خسائر تجميد الأموال وزيادة التكاليف ،التخزين كما أن العملاء يفضلون الإلتزام بالمواعيد المحددة.

6 ضمان الجودة :

تركز المؤسسات في الوقت الحالي بشكل كبير على تلبية إحتياجات العملاء ورغباتهم ، ساعية لتحقيق رضاهم العلم ، وبعد رضا الزبائن عامل الأساسي لإكتساب المزايا التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة ، حيث يضمن بقاء المؤسسات واستمراريتها في الأسوء لو تعد الجودة أحد الأدوات لتحقيق هذه الميزة التنافسية و أصبحت الجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة أبرز اهتمامات العملاء في الوقت الحاضر¹.

7 تحقيق المرونة :

تهدف إدارة الإنتاج والعمليات إلى تحقيق أعلى مستويات المرونة لمواكبة التغيرات السريعة في الأسواق و إحتياجات العملاء و تتمثل هذه المرونة في القدرة على التكيف مع التغيرات في حجم الإنتاج وتنوع المنتجات وتساهم المرونة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال فترات التوقف وتحسين استغلال الموارد وزيادة القدرة على تلبية الطلبات الطارئة أو المخصصة مما يساهم في تحقيق رضا العملاء وتعزيز الاستدامة الأعمال².

8 تحقيق الاستدامة :

تهدف الاستدامة في إدارة الإنتاج والعمليات إلى تحقيق التوازن بين الإحتياجاتالاقتصادية و الاجتماعية والبيئية من خلال تحسين استخدام الموارد وتقليل التأثيرات السلبية على البيئة وتعزيز التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ويركز هذا الهدف على تحسين جودة الحياة وتحقيق التوازن بين الإحتياجاتوالاجتماعية³.

9 تحقيق المرونة :

تحقيق المرونة في إدارة الإنتاج والعمليات هو القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية مثل التغيرات في الطلب أو التكنولوجيا يهدف إلى المؤسسة من الإستجابة بسرعة وفعالية التغيرات في البيئة الخارجية وتحسين القدرة

¹عبد علي أحمد اللوجيستيك كبديل للميزة السببية ، الإسكندرية مشاة المعارف 2000 ص 25 27

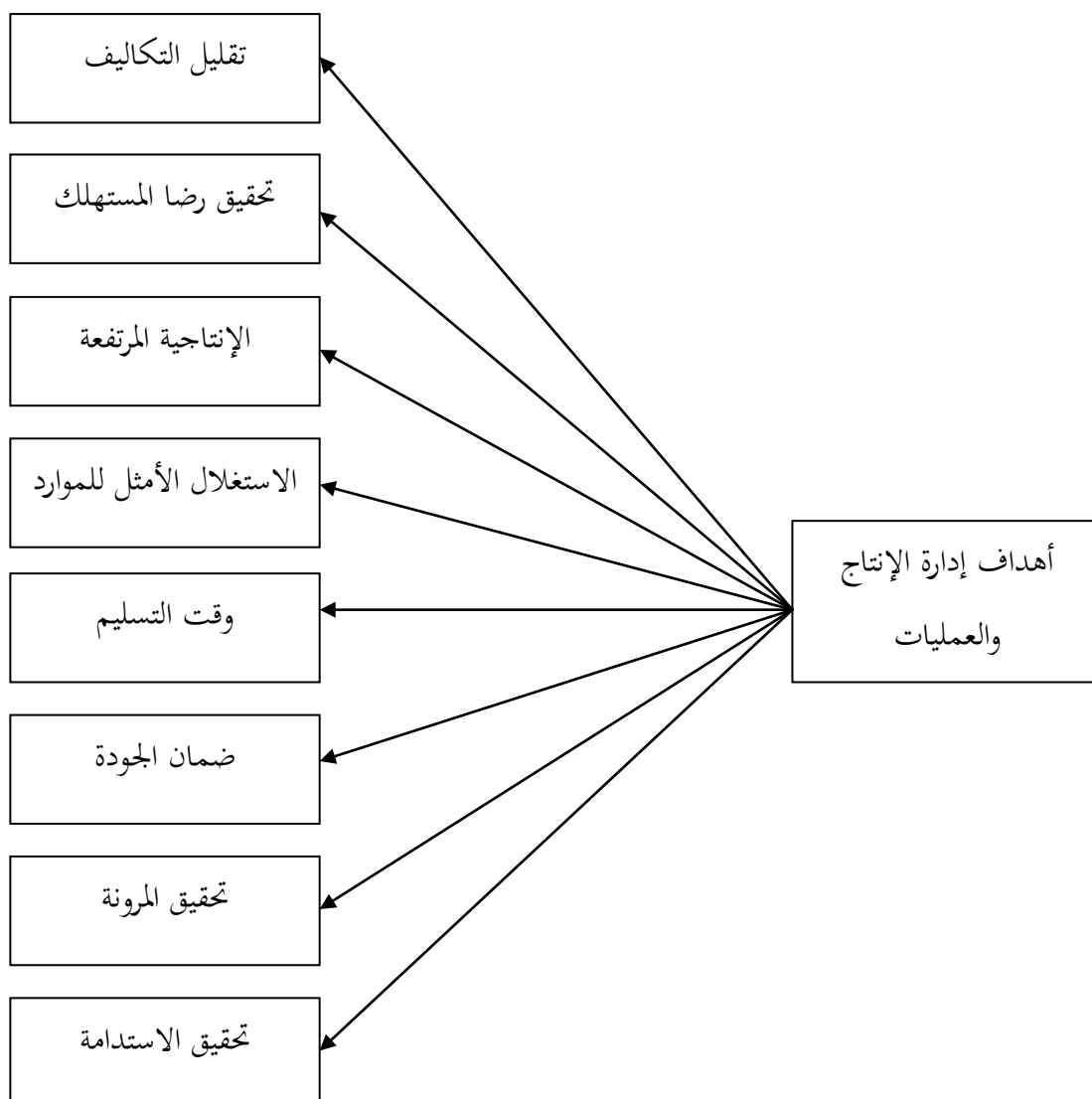
²حسن محمد إدارة العمليات الإنتاجية دار الفكر الجامعي الإسكندرية 2015 ص 250

³حسن محمد إدارة العمليات الإنتاجية دار الفكر الجامعي الإسكندرية 2015 ص 210

على التكيف مع هذه التغيرات وهذا يتحقق من خلال التركيز على التحسن المستمر وتحسين القدرة على الاستجابة¹.

¹ حسن محمد مرجع سابق ص 250

الشكل 07: يمثل أهداف إدارة الإنتاج والعمليات



من اعداد الطالب باعتماد على المرجع (كفاية عبد الله، مؤيد عبد الرزاق الفواتير) إدارة العمليات، دار النشر دار
اليازوري العلمية، سنة 2006 ص 25-26.

خلاصة الفصل:

يتناول هذا الفصل مفهوم الإنتاجية من أ متعددة ورغم إختلاف آراء حول تعريفها ، إلا أن معظم الأطروحات تثقف بأنها تعتمد على عناصر الإنتاج ومدى تفاعلها داخل العملية الإنتاجية ومن خلال ما سبق ، يمكن ملاحظة العلاقة الوثيقة بين الإنتاج وعناصره المختلفة ، حيث ساهم كل عنصر في العلمية الإنتاجية أمرا أساسيا.

كما أكد العمل على أهمية تحديد العوامل المؤثرة على الإنتاجية مما يساعد في تحسين النتائج وتحقيق الأهداف المرجوة ومن جانب آخر يتيح أن إدارة الإنتاج والعمليات أصبحت تحتل مكانة جوهرية داخل المؤسسة نظرا لدورها الكبير في تعزيز الفعالية وتحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة والكمية لذا من الضروري أن تدار العلمية الإنتاجية بكفاءة لضمان إنتاجية مرتفعة تلبي متطلبات السوق وتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية دور الموارد البشرية في زيادة
الانتاجية بوحدة الذبح والتحويل بوقيرات

المبحث الأول: التقديم العام لمؤسسة " ORAVIO "

ما تم دراسته في الجانب النظري قمنا بتطبيقه على أرض الواقع مختارين بذلك واحدة الذبح و التحويل بتوقعات حيث ستعرض بعض المعلومات الخاصة بها من حيث التعريف بها وكذا هيكلها التنظيمي وقبل التطرق إليها معرض أولا معلومات عن المؤسسة الأم " ORAVIO "

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ظهور " ORAVIO "

بادرت السلطة الجزائرية منذ الاستقلال بإيجاد هيكل تنظيمي يضمن لنسبة قطاع تربية الدواجن والأنعام و هذا لتلبية حاجات السوق الداخلي بالمواد الاستهلاكية الخاصة باللحوم بنوعيتها البيضاء والحمراء) و هذا العرض تم إنشاء أول هيكل في سنة 1967، و هو الديوان الوطني لتغذية الأنعام ONAB ونظرا لتراكم الوظائف على هذا الديوان و في إطار إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية (القطاع العمومي) التي انطلقت مع بداية الثمانيات ثم القسيم الديوان ONAB في 1981 إلى ثلاث دواوين.

شكل رقم 08: الهيكل البياني لإعادة هيكلة ONAB

ONAB

//

//

//

الديوان الوطني
التغذية الأنعام.

الديوان الوطني
للحوم البيضاء

الديوان الوطني
للحوم الحمراء

//

ORAVIEST

ORAC

ORAVIO

المصدر: قسم الموارد البشرية وحدة ذبح وتحويل بوقيرات

و حسب الهيكل البياني لإعادة ONAB تم إنشاء ديوان جهوي لتربية الدواجن العرب البلاد
"ORAVIO" والذي أنشأت بموجب قرار وزاري من وزارة الفلاحة والصيد البحري سابقا تحت رقم
1981/07/15 و تم اختيار مدينة مستغانم مقرا لهذا الديوان.

و في إطار السياسة المتحدة لاستقلالية المؤسسات التي قامت بها السلطة في 1989/11/14 التقرير إعادة

تسمية هذا الديوان بالمؤسسة العمومية الاقتصادية EPE

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة " ORAVIO "

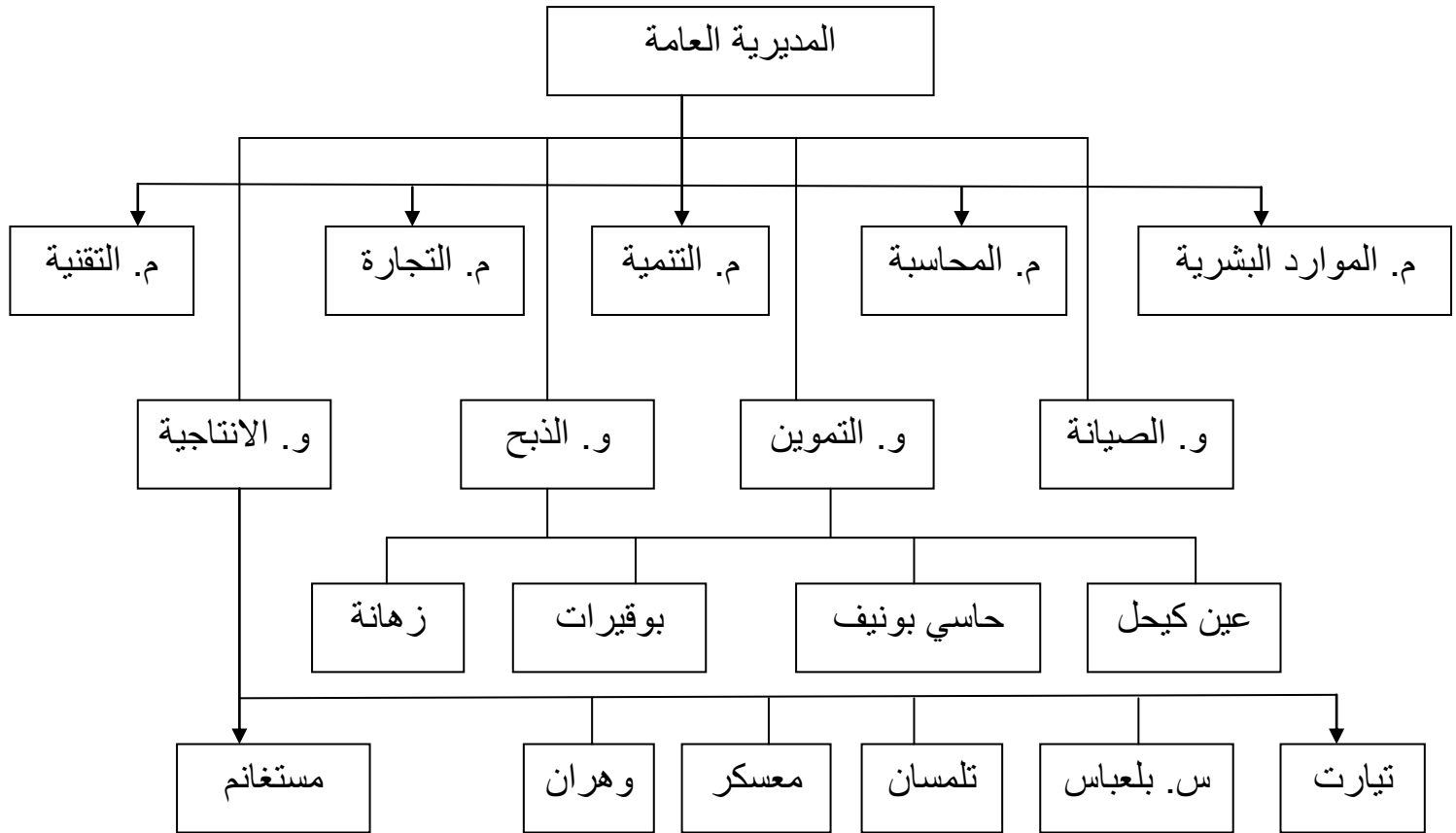
الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي

هو هيكل تمثيلي بين تسلسل المهام والوظائف في شكل الهرم و قمته رئيس المدير العام لبدأ الوظائف في

التسلسل تنازلي إلى غاية قاعدة هذا الهرم و التي يشغلها العمال المنتجون كما يوضح الواجبات و الحقوق لكل

مصلحة في المؤسسة والعلاقة القائمة بين مختلف المصالح.

شكل رقم 09: الهيكل التنظيمي لمؤسسة " ORAVIO "



المصدر: قسم الموارد البشرية لوحدة الذبح و التحويل - بوقيرات

الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ORAVIO بمستغانم

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتضح أنها تحتوي على عدة وحدات إنتاجية يجمعها مقر إداري في تنظيمها المالي و المحاسبي ان يجد عدد هذه الوحدات هو 32 وحدة وهي موزعة على عرب الجزائر حيث يوجد.

30 وحدة إنتاجية ووحدة تجارية و الوحدة الباقية هي وحدة صيانة. فالنسبة للوحدات الإنتاجية تنقسم هيا لأخرى على عدة وحدات تختلف المهام فيها من وحدة إلى أخرى فهناك:

- 14 وحدة لإنتاج الدجاج المخصب.
- 05 وحدات لإنتاج الكتاكيت.
- 04 وحدات لإنتاج البيض الموجه لاستهلاك.
- 04 وحدات متخصصة بالذبح (مذابح).
- 03 وحدات لإنتاج البيض المخصص فقط للتحضين.

المطلب الثالث : التقديم بوحدة بوقيرات

الفرع الأول : لمحة تاريخية لوحدة الذبح و التحويل

أنشأت وحدة بوقيرات في سنة 1986 وتعتبر من أهم وحدات ذبح الدواجن بالغرب الجزائري و للوحدة مهام أخرى من بينها ذبح الدجاج الذي يباع كمنتوج نام . كما تقوم باستعمال جزء منه كمنتوج نصف مصنع يدخل في عملية إنتاج مشتقات الدواجن مثل فطيرة الدواجن . (pate de volaille) كما تنقسم هذه الوحدة إلى عدة مصالح نشيطة ومختلفة ومتعددة المهام.

- عرض بعض المعلومات حول الوحدة من حيث المساحة و قدرة الإنتاج و قدرة التخزين كمايلي:

1-مساحة الوحدة:

المساحة الإجمالية للوحدة هي 2 هكتار، و 35 ار و 10 سار أما بالنسبة المساحة المباني تقدر ب 4531.12 م²

2-قدرة الإنتاج:

الذبح : 7200 وحدة / اليوم

للإنتاج المحول: 1 طن/ اليوم

3-قدرة التخزين:

غرفة التجميد السريع: 100 م³

غرفة ذات درجة تحت الصفر : 2450 م³

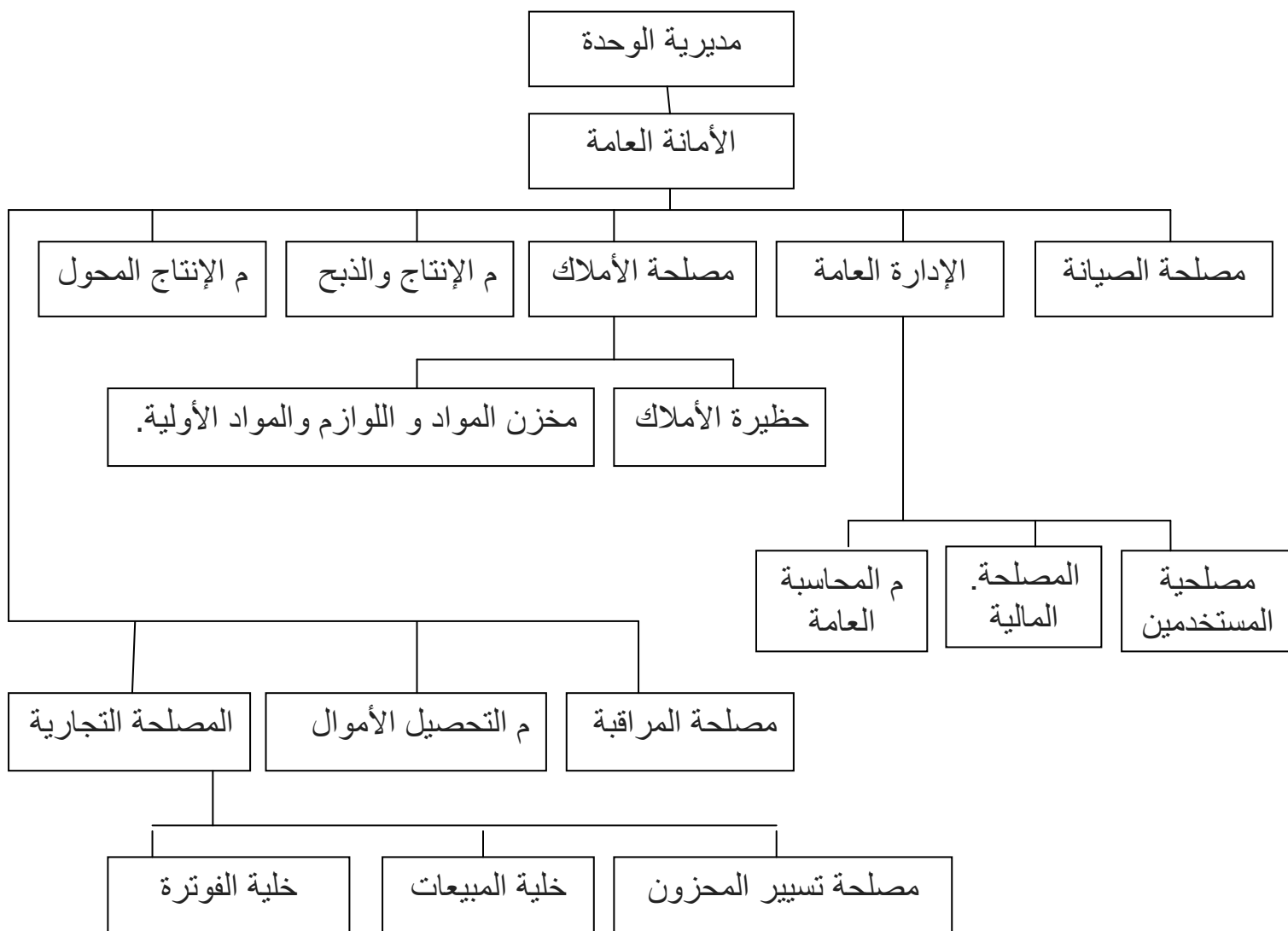
غرفة ذات درجة فوق الصفر : 486 م³

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة الذبح و التحويل:

فهو عبارة عن المجموعة من الهياكل المادية والمالية والبشرية والقانونية هدفه هو تحقيق التنسيق بين مختلف

القسمات من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة حيث سيتم عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة كمايلي:

شكل رقم 10: الهيكل التنظيمي لوحدة الذبح والتحويل - بوقيرات



المصدر: قسم الموارد البشرية الوحدة الذبح و التحويل - بوقيرات

الفرع الثالث : تحليل الهيكل التنظيمي للوحدة

- 1- **مديرية الوحدة :** يعتبر المدير المسؤول الأول الذي يشرف على التسيير و التنظيم داخل الوحدة
- 2- **الأمانة العامة :** هي التي تقوم بعملية التنظيم في الجانب الإداري للمدير كما تقوم باستقبال جميع الاتصالات وهي حلقة ربط بين المدير وباقي المصالح بمعنى آخر فهي تقوم بالسهر على جميع الملفات الخاصة بالمديرية. وكذلك المراسلات الإدارية داخل الوحدة (المصالح في ما بينها و بين المصالح و مدير الوحدة) و خارجها.
- 3- **مصلحة الصيانة :** تقوم هذه المصلحة بجميع عمليات الصيانة الخاصة بالوحدة (كآلات الصناعية و غرف التبريد) بمعنى أنها تقوم بتابعة حالة كل آلة وتحديد الحاجات اللازمة للوحدة.
- 4- **الإدارة العامة :** تتكون هذه الإدارة من ثلاث مصالح حيث كل مصلحة تقوم بمهمتها و هي كالآتي:
 - **مصلحة المستخدمين:** القوم هذه المصلحة بمتابعة قوائم حضور العمال و إعداد كشوف الآخر في كل شهر للعمال وكذا عملية التكوين و الرسكلة للعمال.
 - **المصلحة المالية:** يتمثل دور هذه المصلحة في تسيير أموال الوحدة خلال دورة النشاط و يتم ذلك بمتابعة الوضعية المالية للوحدة عن طريق مراقبة مداخيل - الأعمال المحصل عليها من المبيعات (و مصاريف الوحدة (عمليات الشراء مثل المواد الأولية - خدمات مقدمة للوحدة).
 - **مصلحة المحاسبة العامة:** مهمة هذه المصلحة هو القيام بعملية جمع و تبويب المعلومات و تصنيفها من أجل إعداد القوائم المحاسبية والمالية حسب الفترة المحاسبية للوحدة والقيام بالمسك المحاسبي لعمليات الوحدة.

5- مصلحة الأملاك: فهي تنقسم إلى قسمين هما:

- حظيرة الأملاك: فهي تقوم بمتابعة حظيرة الوحدة مثل شاحنات التبريد، السيارات ... الخ و كذا متابعة كل الشئيات المتعلقة والخاصة بالوحدة مثل العقارات والمعدات و وسائل النقل وغيرها
- مخزن المواد و اللوازم و المواد الأولية : هي عبارة عن تلك المساحات المخصصة لتخزين المواد و السلع و غيرها بشكل منظم و مرتب بحيث تكون جاهزة للاستعمال كما استناد منه الضرورة

6- مصلحة الإنتاج و الذبح: تقوم هذه المصلحة باستلام الدجاج الحي الذبحه و معالجته و تعبئته في

صناديق التخزين

7- مصلحة الإنتاج المحول:تقوم هذه المصلحة بعملية تحويل اللحوم البيضاء من أجل إنتاج منتجات

تامة و نصف تامة (فطائر الدجاج) كما تقوم بعملية تقسيم الدجاج الموجه للبيع حسب الطلب

8- المصلحة التجارية: تتكون هذه المصلحة مما يلي

- مصلحة تسيير المخزون : تقوم هذه الخلية بمتابعة وتسيير كل المدخلات والمخرجات من منتجات نامة و نصف قامة التي تقوم باستلام المنتجات من مصلحتي الذبح و التحويل وتخزينها في غرف التبريد وكذلك البضاعة المشتراته الم تقوم بعملية تسليم المنتجات والبضائع المطلوبة لعملية التحويل أو البيع.

- خلية المبيعات: فهي تقوم بتوجيه الدجاج ومشتقاته و البيض للاستهلاك

- خلية الفوترة: تقوم هذه الخلية بتحرير فاتورة المبيعات للزبائن على أساس وصل التسليم المحرر على

مستوى خلية المبيعات وتقوم بإعداد كشوف رقم الأعمال في نهاية كل فترة حيث توجه هذه الأخيرة

لمصلحة المحاسبة

9- مصلحة تحصيل الأموال :تقوم هذه المصلحة بمهمة متابعة عملية جمع و تحصيل الأموال المتعلقة

بالزبائن بالتنسيق مع المصلحة المالية فهي عبارة عن همزة وصل بين المصلحة المالية و المصلحة التجارية

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل نتائج الجدول

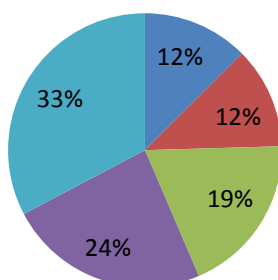
السنة	2020	2021	2022	2023	2024
كمية الدجاج المنتجة Kg	1670763Kg	1610333Kg	2535421Kg	3164982Kg	4362140Kg
عدد العمال	132	136	145	150	162

جدول يمثل كمية الدجاج المنتجة من سنة 2020 إلى سنة 2024

مصدر وثائق مقدمة من مؤسسة وحدة ذبح وتحويل بوقيرات

الشكل 11: يمثل نسبة الانتاجية من سنة 2020 إلى غاية سنة 2024

■ قيمة انتاجية سنة 2020 ■ قيمة انتاجية سنة 2021 ■ قيمة انتاجية سنة 2022
■ قيمة انتاجية سنة 2023 ■ قيمة انتاجية سنة 2024



الشكل : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات مقدمة من طرف المؤسسة

التعليق :

- مقارنة كمية الإنتاجية بين سنتي 2020 و 2021

نلاحظ من خلال جدول أن كمية الإنتاجية بلغت 1670763 كلف سنة 2020 ما يعادل نسبة 12,52 % في حين انخفضت كمية إنتاجية في نسبة سنة 2021 بلغت 1610333 كلف ما يعادل نسبة 12% حيث لم تحقق المؤسسة كمية الإنتاجية المثلى التي تقدر ب 3000000 وهذا ما يفسر التدهور الحاصل بكمية الإنتاجية وهذا بسبب نقص اليد العاملة وضعف التسيير وانعدام التحفيز للموظفين .

- مقارنة كمية الإنتاجية بين سنتي 2021 و 2022

نلاحظ من خلال الجدول ان كمية الانتاجية بلغت 1610333 كلف سنة 2021 ما يعادل نسبة 12% و ارتفعت بكمية معتبرة سنة 2022 بلغت 2535420 كلف ما يعادل بنسبة 19% الا ان المؤسسة لم تحقق الكمية المثلى للإنتاجية وهذا يفسر التدهور الحاصل في كمية الانتاجية و هذا راجع الى عدم اهتمام بالجانب التسويقي للمؤسسة و نقص المادة الاولية والمتمثلة في الدجاج حي و نقص الموارد المالية

- مقارنة بين سنتي 2022 و 2023 في كمية الإنتاجية

نلاحظ من خلال الجدول أن كمية الإنتاجية قدرت ب 2535421 كلف سنة 2022 وما يعادل 19% في حين ارتفعت في سنة 2023 بلغت 3164982 كلف ما يعادل 23,69% حيث عملت المؤسسة في سنة 2023 على تحقيق القيمة المثلى للإنتاجية وهذا راجع إلى زيادة الموظفين ذات كفاءة عالية والتنوع في الانتاجية مما أدى إلى زيادة الطلب عليها من طرف المستهلك وتدريب العمال

-مقارنة كمية الانتاجية بين سنتي 2023 و 2024

نلاحظ من خلال الجدول أن كمية الإنتاجية قدرت ب 3164982 كلف سنة 2023 ما يعادل 23,7 % وفي حين ارتفعت سنة 2024 بقيمة 4362140 كلف ما يعادل 32,69% حيث حققت المؤسسة الكمية المثلى لها في الإنتاجية بزيادة في سنة 2024 وهذا الارتفاع لإنتاجية راجع إلى: عمل المؤسسة على فتح نقاط بيع جديدة تابعة لها في مختلف المناطق تقديم تحفيز للموظفين مما دفعهم إلى زيادة الإنتاجية وحسن تسيير المؤسسة توظيف عمال ذات كفاءة عالية و إبرام عقد مع مؤسسات عسكرية

الاستنتاج :

مما سبق يمكننا أن نستخلص أن هناك توافق بين الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية من خلال عند زيادة توظيف المورد البشري ذات كفاءة وتدريب وتقديم تحفيز له وتوفير له بيئة ملائمة للعمل وذلك يجعل العامل يشعر براحة وأمان مما يدفعه إلى زيادة الإنتاجية وذلك يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة

المطلب الثاني: آليات التي تدفع المورد البشري لزيادة الإنتاجية

المورد البشري هو العنصر الحيوي في أي مؤسسة لزيادة الانتاجية ويعتبر امرا ضروريا لتحقيق الاهداف و الطموحات. و تعتمد المؤسسة وحدة الذبح والتحويل بوقيرات على بعض الاليات لدفع المورد البشري لزيادة الانتاجية وهي كما يلي:

1- الترقية

الترقية هي نقل الموظف إلى منصب أعلى في نفس المؤسسة وعادة ما تكون مصحوبة بزيادة في الرواتب و المسؤوليات والصلاحيات وتعتمد الترقية في المؤسسة على وحدة ذبح وتحويل بوقيرات. **الأقدمية:** هي طول مدة الخدمة في مكان العمل إذا لها أولوية كبرى في الترقية **الكفاءة:** تعتمد على المثابرة واجتهاد الموظف واثقانه لعمله لم يأخذ الترقية من قبل يكون قد أخذ تكوينا في الوظيفة .

2- التحفيز:

هو عملية تشجيع الأفراد أو الجماعات على تحقيق أهداف معينة من خلال توفير الحوافز والمكافآت والاعتراف بجهودهم وتعتمد مؤسسة وحدة ذبح وتحويل بوقيرات على الحوافز التالية :
- المنح الاجتماعية مثل منحة الزواج - الوفاة - الإختتان - منحة عيد الأضحى - منحة نهاية مسار الوظيفي - عيد المرأة - أعياد وطنية مثل 05 جويلية - 1 ماي - عيد العمال - الزيادة في الأجر القاعدي 7% في كل سنة.

3- التقييم:

هو عملية تحديد أداء الموظفين ومدى تحقيقهم للأهداف والغايات المحددة يمكن أن يكون التقييم دوريا أو مستمرا ويمكن أن يستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف وفرص التحسين ولكي يكون التقييم نزيه وعادل بين الموظفين في مؤسسة وحدة ذبح وتحويل بوقيرات تركز على بعض المعايير :

• **الانضباط:** وهي موجودة في وثيقة الغياب المعمول بها من طرف الممثل الاجتماعي وفيها المسموحة العطل الوظيفة الغيابات الغير القانونية.

• **الجودة:** وهي المهام والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة نفسها

• **المردودية:** أن يقوم العامل بتقديم عمل مفيد وبذلك يجعل من نفسه عنصر لا يستهان به

• **التصرف:** وتعني به سلوك كل عامل داخل كل وحدة

ومن ثم تعطي لخلية الوظيفي لتقوم بالعملية ويعطي العامل رأيه بالقبول أو الرفض.

التدريب: التدريب هو عملية تطوير المهارات والقدرات وتعليم للموظفين لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم وترتكز المؤسسة وحدة ذبح وتحويل بوقيرات على تدريب في : توجيه الموظفين الجدد والتدريب أثناء خدمة

- التدريب من أجل تطوير المهارة

أ- توجيه الموظفين الجدد: بعد الإختيار الأفراد لتولي وظائفهم فإنهم يحتاجون إلى معلومات التي تخص العمل الجديد وذلك من خلال تدريبهم كيفية أداء العمل

ب- التدريب أثناء الخدمة : تركز هذه المؤسسة إلى تقديم التدريب في موقع العمل للحصول على كفاءة أعلى للتدريب ويتم ذلك عن طريق تكليف المشرف أو أحد العاملين القدامى بمسؤولية تدريب العاملين وذلك من أجل تأقلم الموظفين مع ظروف العمل.

ج) التدريب من أجل تطوير المهارات :

تفاعلا مع التطور العلمي وأساليب العمل والتكنولوجيا تسعى المؤسسة إلى التدريب المناسب لتطوير المهارات للموظفين لكي يسهل العمل في بيئة التطور والتكنولوجيا

المطلب الثالث: دور المورد البشري في زيادة الإنتاجية للمؤسسة :

يعتبر المورد البشري عنصرا أساسيا في زيادة الإنتاجية للمؤسسة وله دورا حاسما فيها ، ويمكن أن يؤثر العنصر البشري عن الإنتاجية بعدة طرق ويكون مساهمة المورد البشري في مؤسسة ذبح وتحويل بوقيرات لزيادة إنتاجيتها من خلال الطرق التالية :

* التعاون والتواصل :

يعتمد العامل في المؤسسة على التواصل والتعاون مع بقية العمال أثناء عملية إنتاجية ويخلق التواصل والتعاون بيئة إيجابية بين الموظفين وانعدام المشاكل بينهم ويساهم في زيادة الإنتاجية للمؤسسة وتحسين جودتها

* الإلتزام والانضباط :

- يتميز كل عنصر عامل في مؤسسة وحدة ذبح وتحويل بوقيرات بالإلتزام بالقوانين والتعليمات والعمل بجدية وإخلاص وإلتزام بالمواعيد والإلتزام بالأخلاق وكذلك يتميز بإنضباط داخل المؤسسة ويتم الإنضباط من خلال الإلتزام بالقواعد عدم خلق مشاكل بين الموظفين حسن سلوكه والإنضباط والإلتزام التي يتميز بها العامل تساهم في تحسين الجودة الإنتاجية

* تقليل التكاليف :

يركز المورد البشري في مؤسسة وحدة ذبح وتحويل بوقيرات على الإنتاجية بأقل تكاليف ويسهر مدير المصلحة على حسن سير المؤسسة من ناحية التكاليف وتقليل الهدر وذلك بالتعاون مع الموظفين المكلفين بعملية الإنتاجية تحسين الكفاءة وتحسين الإستدامة المالية :

*** تحسين جودة العمل :**

إن المورد البشري في مؤسسة وحدة ذبح وتحويل بوقيرات يسهر على تحسين جودة العمل من أجل زيادة في الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة وذلك بوجود التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة داخل المؤسسة الإهتمام بالتفاصيل والحرص على دقة العمل وكذلك الإلتزام بالمعايير المحددة الإنتاجية يتم تحسين جودة العمل من طرف الموظفين من أجل تقليل التكاليف زيادة الكفاءة الإنتاجية زيادة رضا العملاء

الخاتمة

الخاتمة :

بعد حسن إستثمار المؤسسة في المورد البشري يجعلها أكثر قدرة على تحقيق أهدافها ، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تدير مواردها بدون ما لم يكن لديها موارد بشرية تم إختيارها ثم تنميتها ومناقشتها إن إختيار السوء يمكن أن يهدم عمل المؤسسة بالكامل بينما يمكن الإختيار السليم والتحفيز الجيد لمواردها البشرية يعد العنصر البشري المحرك أساسي لعملية الإنتاج و المؤسسات اليوم تهتم بالمورد البشري وأن تعطيه القيمة العقلية وذلك من أجل تحسين مردوديتها الإنتاجية وهذا يكمل في مدى الإلتزام مع الموظف بتعليمات وضوابط المؤسسة.

لقد رأينا من خلال الدراسة الميدانية أن دور المورد البشري مهم في مؤسسة وحدة ذبح وتحويل بوقيرات ولما يملكه من مؤهلات فكرية تجعل منه المحرك الرئيسي للعملية الإنتاجية بالمؤسسة والمحسن لها بإستمرار

الإستنتاجات :

-أوضحت الدراسة أن المورد البشري الدراسة أن المورد البشري هو العنصر الأساسي لتحسين الإنتاجية وزيادتها وضمان إستمرارية المؤسسة

-التواصل الفعال والتعاون بين الموظفين والإدارة يعزز الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة

مناقشة الفرضيات :

الفرضية الأولى :

تساهم المورد البشري في تحسين الإنتاجية المؤسسة وحدة ذبح وتحويل بوقيرات من خلال الإلتزاموالإنضباط داخل المؤسسة واحترام القوانين وتعليمات التواصل الفعال بين الموظفين لقد أدى إلى زيادة الإنتاجية خلق بيئة إيجابية ناتجة عن إحترام المتبادل بين الموظفين التأقلم الموارد البشرية مع الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة

الفرضية الثانية :

تؤثر الموارد البشرية على الإنتاجية في مؤسسة محل دراسة من عدة طرق تزيد في الكفاءة وتحسين الجودة وتزيد من الإنتاجية من خلال إعطاء كل موظف منصب الذي يستحقه أي التوظيف المناسب والتدريب الدائم للموظفين الجدد .

الفرضية الثالثة :

الإندماج الشئائي بين الموارد البشرية الإنتاجية للمؤسسة وحدة ذبح وتحويل بوقيرات علاقة تكاملية تفاعلية بين الموظفين والإنتاجية حيث كلما زاد عدد العمال ارتفعت الإنتاجية و اهتمام المؤسسة بالمورد البشري يؤدي إلى تحقيق أعلى قيمة الإنتاجية .

الإستنتاجات :

- أوضحت الدراسة أن المورد البشري هو العنصر أساسي لتحسين الإنتاجية وزيادتها وضمان إستمرارية المؤسسة
- التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة يعزز الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة
- إن الإختيار المؤسسة للموظفين بذات كفاءة وقيام بتنميتهم وتدريبهم يعكس إيجابا هذا التصرف على المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها وزيادة كفاءة الإنتاجية
- تعمل المؤسسة محل الدراسة على خلق بيئة إيجابية بين الموارد البشرية بإختلاف مناصبهم من أجل فرض نفسها في السوق وإستمرارية .

التوصيات " الإقتراحات "

- ضرورة الإعتماد على المورد البشري من أجل تحسين الإنتاجية للمؤسسة لما له من إمكانيات ومؤهلات تجعله يبدع ويبتكر لتحقيق الأفضل
- يجب على إدارة المؤسسة إن تهتم بالمورد البشري وتمنح له بعض الأولويات بهدف تقديم أفضل نتائج
- الإهتمام بالمورد البشري يساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة
- يجب الأخذ بعين الإعتبار أن المورد البشري هو محرك رئيسي للمؤسسة في تطوير المؤسسة وتطويرها

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 1- الكتب : مراجع بالعربية
1. أحمد عبد الله إدارة الموارد البشرية دار الكتاب الجامعي للنشر سنة 2016 ص 120
2. أحمد محمد علي الإنتاجية والتنمية دار النشر الفكر العربي سنة 2015 ص 123
3. أحمد ماهر إدارة الإنتاج والعمليات دار النشر الجامعية سنة 2013 ص 231.255
4. أحمد محمد غنيم إدارة الإنتاج والعمليات دار النشر المكتبة العصرية سنة 2018 ص 213.235
5. بن عنتر عبدالرحمان إدارة الموارد البشرية دار النشر دار البازوري العلمية الأردن عمان الطبعة العربية سنة 2010 ص 26.27
6. باري كشاوي إدارة الموارد البشرية دار النشر والتوزيع دار الفاروق سنة 2006 ص 12
7. بسيوني محمد البرداعي - مهارات تخطيط الموارد البشرية دار النشر ايكراك القاهرة الطبعة 1 سنة 2005 ص 18. 19
8. بيقاء الوود أس سارن راش كي إدارة الإنتاج والعمليات مدخل حديث دار النشر والتوزيع سنة 1999 ص 37
9. حمود خضير والحريشة ياسين إدارة الموارد البشرية دار المسير عمان سنة 2007 ص 22.23
10. حسن محمد عبد الله التغيرات السكانية وتأثيرها على السياسات الاقتصادية دار النشر دار الكتب العلمية سنة 2019 ص 180.200
11. حسن محمد إدارة العمليات الإنتاجية دار النشر دار الفكر الجامعي الإسكندرية سنة 2015 ص 15
12. خالد عبد الرحيم الهيشي إدارة الموارد البشرية دار النشر دار الواحد عمان الأردن سنة 2005 ص 55
13. دكتور غني دحام تناي الزبيدي إدارة الموارد البشرية ص 200 سنة 2018 دار النشر حامد الأردن
14. درويش سامي مهارات الإتصال في البيئة العمل دار النشر صفاء عمان سنة 2018 ص 315
15. دكتور عبد السلام لزرق المدخل أسس علم الإقتصاد دار النشر صندوق التقدم العربي ص 187
16. رباعة محمد علي إدارة الموارد البشرية طبعة 1 دار النشر صفاء عمان سنة 2003 ص 21

17. سمير محمد وهاب ليلي مصطفى البرادعي إدارة الموارد البشرية دار النشر جامعة المجد عمان سنة 2004 ص 19.20
18. سنان الموسوعي إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العوامل عليها دار النشر دار المجد عمان سنة 2004 ص 19.20
19. سونيا محمد البكري إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي دار النشر دار الوائل سنة 2006 ص 29
20. صلاح الدين عبد الباقي الجوانب العلمية التطبيقية في إدارة الموارد البشرية دار النشر دار الجامعة مصر سنة 2001 ص 42
21. عمر وصفي عقيلي إدارة الموارد البشرية دار النشر صفاء عمان سنة 2005 ص 11
22. عمرو غنام علي النشر قاوي تنظيم إدارة الأعمال دار النشر النهضة 1980 ص 557
23. عبد الهادي مسلم إدارة الموارد البشرية دار النشر المكتب الجامعي الحديث سنة 2007 ص 12
24. عبد الرحمان حسن الصحة النفسية في البيئة العمل النظريات وتطبيقات دار النشر دار النهضة العربية بيروت سنة 2005
25. عبد الرحمان يسري أحمد مدخل علم الإقتصاد دار النشر دار الجامعة الجديدة سنة 2000 ص 315
26. عبد الفتاح عبد محمود مبادئ الإقتصاد نظريات وتطبيقات دار النشر الجامعي الحديث سنة 2021 ص 123
27. عبد الفتاح أحمد الإنتاجية والكفاءة الإقتصادية في المنظمات دار النشر دار الفكر الجامعي سنة 2019 ص 123
28. عبد علي أحمد الإنتاجية اللوجيستيك كبديل الميزة النسبية الإسكندرية مشاة المعارف 2000 ص 27
29. عبد العزيز النجار سلوك المستهلك ورضا على المنتجات دار النشر صفوة سنة 2019 ص 27
30. عبد الرحمان الغريب إدارة الموارد البشرية دار النشر دار الكتاب الجامعي سنة 2019 ص 10

31. الحامل برير إدارة الموارد البشرية دار النشر المؤسسة الجامعية لبنان سنة 2000 ص 13/12
32. الزامل عبد العزيز إدارة الإنتاجية المفاهيم والأساليب دار النشر والتوزيع المريخ سنة 2002 ص 23
33. الكلبياني محمد عبد الفتاح الإنتاجية وقياس أداء دار النشر الفكر العربي سنة 2001 ص 39
34. العابد عبد الرحمان: قياس الإنتاجية وتحليل الكفاءة الإقتصادية دار النشر البازوري العلمية سنة 2017 ص 45
35. السيد علي رضا الموظفين وتحسين الأداء دار النشر دار الكتاب الجامعي سنة 2018 ص 15
36. السيد محمد التكنولوجيا الإنتاج والتطوير المؤسسي دار النشر الجامعات المصرية القاهرة سنة 2012 ص 20
37. العشبي خالد تحفيز الموظفين دار النشر دار الفكر العربي القاهرة سنة 2012
38. الطحاوي محمد الإنتاجية وأثرها على النمو الإقتصادي دار النشر أعادها 2021
39. العفيفي عبد الله مبادئ الإدارة والتأسيس وتطبيقات دار الفكر العربي للنشر القاهرة سنة 2017 ص 123
40. العجمي عبد الله إدارة الإنتاج والعمليات دار النشر المسير عمان سنة 2012 ص 15
41. مدحت محمد أبو النصر إدارة الموارد البشرية الإتجاهات القاهرة مجموعة النيل العربية القاهرة سنة 2010 ص 62
42. محمد السيد إدارة الفريق دار النشر
43. دار الفكر سنة 2018 ص 180
44. محمد فاتح صالح إدارة الموارد البشرية دار النشر حار جامد عمان سنة 2004 ص 150
45. محمد عبد الله حسن الإنتاجية وقياسها دار النشر الجامعات ص 140 سنة 2018
46. محمد علي حسن الإنتاجية وقياسها دار النشر الجامعات ص 140 سنة 2018
47. محمد محمود الرياض إدارة الإنتاج والعمليات دار النشر دار المريخ سنة 1999 ص 23
48. موسى محمد الإنتاجية وقياسها منظمات الأعمال دار النشر الفكر العربي سنة 2012 ص 120

49. محمود بويسي محمد عبد النعيم مبارك أساسات علم إقتصاد دار الجامعة لبنان سنة 2009 ص 149

50. نعيم إبراهيم الظاهرة تنمية الموارد البشرية عالم الكتب الحديثة عمان طبعة 1 سنة 2009 ص 149

51. نادل أحمد أبو شينة إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية دار النشر دار الصفاء عمان طبعة 1 سنة 2010 ص 34/32

52. نبيل محمد تطبيقات وتدريبات عملية دار النشر خوارزم سنة 2014 ص 417

53. وحية عبد الرسول العلي الإنتاجية مفهومها قياسها العوامل المؤثرة فيها دار الطلبة بيروت سنة 1982 ص 22/20

-2 مراجع باللغة الإنجليزية :

- OECD 2001 measuring productivity measurement of Aggrete and dustry level productivity growth
- schneider B2007 Orange zobimateacclimat an culture
- knugmam p1994 the age of dimimthingscettrom d
- Herzberg f 1966 work and the Nature of mom – Kemdrickj w 1984 bimproving productivity in usecomomy
- solower m 1956 A contribut to the theory of economy
- sem a1999, devenopment os freedom

-3 رسائل :

- سماح شعبان أحمد عودة أثر الصيانة الموارد البشرية على أداء العاملين مذكرة ماجيستر إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة سنة 2018 ص 07
- مجالات :
- مجلة أعمال أهمية تحسين الإنتاجية الأعمال العدد 15 سنة النشر سنة 2020 ص 15
- الملتقيات :
- محمود عبود دروس و محاضرات حول تسيير الموارد البشرية محمد التكوين بئر خادم الجزائر سنة 2004 ص 10

ملخص

تهدف هذه الدراسة الى تقييم مدى مساهمة الموارد البشرية في زيادة الانتاجية لمؤسسة وحدة الذبح والتحويل بوقيراط من خلال تنوع منتجاتها ومساهمة من رفع الاقتصاد الوطني تلبية احتياجات المجتمع وتوفير مناصب الشغل.

ونستخلص عدة نتائج من هذه الدراسة يجب على المؤسسة ان تهتم بالعنصر البشري مهما كانت مكانتها في المؤسسة .والتوفير بيئة ملائمة للعمل وهذا الاهتمام يدفع المورد البشري الى بذل جهد وهذا يؤدي الى زيادة الانتاجية .ويعتبر العنصر البشري ركيزة اساسية للمؤسسة .

كلمات مفتاحية:

إنتاجية – العنصر البشري – المؤسسة – الإنتاج – الإدارة .

APSTRACTM :

This study aims to assess the extent to which human resources contribute to increasing the productivity of the slaughtering and processing unit company in the commune of Bouguirath through the diversity of its products and its contribution to the growth of the national economy, meeting the needs of society and providing employment opportunities.

We draw several conclusions from this study: The institution must pay attention to the humanelement, regardless of their position in the institution. Providing a suitable working environment, and this interest pushes the human resource to make efforts, which leads to increased productivity. The humanelement is considered a fundamental pillar of the institution

:Keywords

.Productivity – the humanelement – the institution – production – management