

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان
الملحقة الجامعية - مغنية
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
التخصص: إدارة الموارد البشرية



تقرير بحث لشهادة الليسانس LMD بعنوان

إدارة الموارد البشرية والإنتاجية دراسة حالة بمؤسسة ATLAS CHIMIE بـمغنية

تحت إشراف الأستاذة:

حسينة رحوي

إعداد الطلبة:

✓ محمد أمين بريكي

✓ جمال بلخير



السنة الجامعية: 2013 - 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا



تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ

وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ

صدق الله العظيم

سورة النحل 78



بحمد من الله وتوفيق منه، أتم مجهودنا هذا العمل
المتواضع ليكون لكم السند والمرجع في التحصيل العلمي
إنشاء الله.

فالشكر وكل الشكر لمن شاركنا هذا المجهود وكان السند
لنا وإلى التي لم تبخل علينا بأي معلومة وكانت الموجة
والمشجعة حتى يكون هذا العمل في مستوى طموح الطالب
الجامعي.

إلى الأستاذة: رحوي حسينة
إلى كل عمال مكتبة الملحقة الجامعية بمغنية بدون
استثناء، وإلى عمال مؤسسة أطلس كيمياء بمغنية
وبالخصوص إلى السيد قرقابو عبد الكريم، والسيد مختاري
ومحلي .

وفي الأخير نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد،
وإلى كل طالب للعلم وحريص على تعليمه. كما نتقدم بالشكر
الجزيل إلى كل من قدم لنا يد العون في كتابة وطباعة هذه
المذكرة

الذم والثناء

- الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم يكن لنصل إليه لولا فضل

الله علينا أما بعد:

- أهدي هذا العمل إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أعلى الناس في هذا الوجود أمي الحبيبة أطال الله في عمرها.
- إلى من عمل بكد في سبيلي و علمني الكفاح و أوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم .
- إلى أفراد أسرتي سندي في الدنيا ولا أحصي لهم الفضل إخوتي وأخواتي.
- إلى من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل إلى صديقي ورفيق دربي أمين.

- وإلى كل الأحابب والأصدقاء دون استثناء وخاصة أختي العزيزة إلهام وزميلاتي فاطمة-أصيلىة-عائشة-نفيصة-سليمة وأصدقائي سفيان إبراهيم- مهدي - رضوان - محمد - بوناب - ياسين - بشير - وليد - خياط - عبد الرحيم هشام - قاسم - بوخاطب - بوحجر وبلعروسي.

- وإلى كل طلبة قسم موارد بشرية.

- وإلى كل من سقط من قلبي سهواً.

- وفي الأخير أرجو من الله ان يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد

منه جميع الطلبة المتربصين المقبلين على التخرج.

جمال

إهداء

- الحمد لله الذي وحد بهداً وهم نحن نصل إليه بولا فضل الله علينا أما بعد:
- أهدي هذا العمل إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أغلى الناس في هذا الوجود أمي الحبيبة أطل الله في عمرها.
- إلى من عمل بكدي في سبيلي و علمني الكفاح و أوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم .
- إلى أفراد أسرتي سندي في الدنيا ولا أحصي لهم الفضل إخوتي و أخواتي .
- إلى من عمل معي بكدي بغية إتمام هذا العمل إلى صديقي و رفيق دربي جمال
- و إلى كل الأحباب والأصدقاء دون استثناء وخاصة أختي العزيزة إلهام وزميلاتي فاطمة-أصيلىة-عائشة-نفيسة-سليمة وأصدقائي: طارق - إبراهيم - مهدي - عز الدين - بشير - محمد - بوناب - ياسين - وليد - خياط - عبد الرحيم - هشام - قاسم - بوخاطب - بو حجر ويوسف.
- وإلى كل طلبة قسم موارد بشرية.
- وإلى كل من سقط من قلبي سهواً.
- وفي الأخير أرجو من الله أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة المتربصين المقبلين على التخرج.

أمين

لقد أدركت المؤسسات اليوم أن السعي نحو تحقيق فرص النجاح والتقدم والازدهار يعتمد في أحد جوانبه الهامة على الاستثمار في العنصر البشري، حيث تعتبر الموارد البشرية المتمثلة في الأفراد وفي جماعات العمل أهم القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركية المؤسسات فهم الذين يتخذون القرارات التي تهئ لها فرص الانطلاق والنجاح أو تسبب لها مشكلات ينتج عنها خسائر واحتمالات الفشل والانهيار، فكثيرا ما يكون فشل المؤسسات يرجع إلى ضعف نظام العاملين وعدم كفاءة المدربين في التحليل والتخطيط ورسم السياسات الإستراتيجية وكذلك إلى ضعف القدرات والمهارات لدى العاملين والمدراء بصفة عامة، لذا وجب وجود إدارة الموارد البشرية كإدارة مختصة محور عملها هو العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور فهي تعتبر حجر أساس هذا الازدهار حيث تعمل على تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة أي مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه وضمان توفير تلك المهارات والكفاءات في الوقت المناسب من أجل تحقيق معدلات متنامية من الإنتاجية والربحية وكذا تحقيق المزايا التنافسية وتحسين الجودة واستيعاب التطورات التكنولوجية.

إن الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة يفرض عليها إعطاء أهمية كبيرة ومميزة لوظيفة إدارة الموارد البشرية وأن تحتل هذه الوظيفة مكانة مميزة في الهيكل التنظيمي العام ذلك لأن هذه الإدارة هي المخولة إداريا بالاهتمام بالعنصر البشري وتنمية قدراته ورفع أدائه ومستوى إنتاجيته لذلك على هذه الإدارة أن تستخدم أساليب إدارية حديثة والاهتمام بالجوانب الظاهرة والخفية التي تميز المورد البشري عن باقي عناصر الإنتاج الأخرى، فالمؤسسة الجزائرية أصبحت في حاجة إلى مثل هذه الإدارة حتى تستجيب أكثر لمتطلبات التنمية والتحول الاقتصادي الجديدة، ومن بين هذه المؤسسات الجزائرية مؤسسة أطلس كيمياء التي أجرينا فيها دراستنا محاولين التعرف على مدى مواكبة هذه المؤسسة للتغيرات والتطورات الإدارية، منطلقين من الإشكالية التالية:

كيف تؤثر وتساهم إدارة الموارد البشرية في رفع من إنتاجية المؤسسة؟

• أسئلة فرعية:

1. ما هي إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؟
 2. ما هي التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية؟
 3. ما مفهوم الإنتاجية وما مدى تأثير إدارة الموارد البشرية في الرفع من الإنتاجية؟
 4. ما هي علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية؟
- وانطلاقاً من تلك الإشكالية والتساؤلات الفرعية وبعد الحصول على بعض المعلومات المتحصل عليها في الموضوع من خلال مراجع نظرية استطعنا صيانة الفرضيات التالية:

1. إن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي ركيزة أساسية التي تعتمد عليها المؤسسة بصفة أكثر لتحقيق أهدافها.
2. إن الشغل الشاغل للمؤسسة هو الرفع من مستوى الإنتاجية وتحسينه.
3. ضرورة وجود ربط علاقة م تينة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية.

الهدف من الدراسة:

إن الهدف من دراستنا هذا الموضوع هو توسيع في أفكار من ناحية الكمية والنوعية المتعلقة بوظيفة إدارة الموارد البشرية والإنتاجية وتحديد وتعزيز مفاهيم وأهمية هذين العنصرين لأي منظمة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أنشأت من أجلها كما تهدف إلى الاطلاع والتقرب أكثر من واقع العلاقة التي تربط بين الموارد البشرية والإنتاجية وغيرها من الأهداف

منهج الدراسة:

من أجل معالجة حيثيات وموضوع تخلص بحثنا إبتاع المنهجين التاليين:

- الاستنباطي: من خلال الأسلوب الوضعي في بعض أجزاء البحث لتكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع، فالأسلوب الوصفي يعتبر أسلوب أساسيا لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع
- الاستقرائي: هو الذي بكامل بين ما هو واقع وبين التصور الذي يمكن أن يكون من خلال الأسلوب التحليلي لواقع وظيفة الموارد البشرية والإنتاجية المختار في دراسة الحالة واستخلاص النتائج التي تخدم أغراض البحث

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا صعوبات عديدة أثناء إعداد هذا البحث والتي نذكر منها ما يلي:

1. الحواجز البيروقراطية لاسيما على الصعيد التطبيقي وتتنافى وتشجع البحث العلمي.
2. عدم توفر الكتب والمراجع في الملحقة الجامعية بقدر كاف.
3. شساعة الموضوع وغناه بالمعلومات مع تقيدنا بحدود البحث

تمهيد:

أخذت إدارة الموارد البشرية الخير الأوفر من اهتمام الدارسين و الباحثين في السنوات الأخيرة، فلم تعد تلك الإدارة التقليدية التي تتضمن مهام روتينية، بل أصبحت لها أبعاد إستراتيجية مختلفة على ما كانت عليه، حيث أصبح نجاح وفاعلية المؤسسات المعاصرة يعتمد على المورد البشري الذي هو أساس خلق القيمة المتمثلة بالمنتجات المناسبة التي تحقق رضا الزبائن وتعزز من سمعة ومكانة المؤسسة.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: ماهية الإنتاجية

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

- **المطلب الأول:** مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها.

1. تعريف إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات النظر في إعطاء تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية، إذ يمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسيتين: الأولى تقليدية و أصحابها يرون أنها مجرد نشاط روتيني يقتصر على حفظ المعلومات عن العمال في ملفات أو سجلات ضبط أوقات الحضور والانصراف، الترقيات، المرتبات...، أما الثانية فهي الوجه الحديثة حيث يرى أصحابها أن إدارة الموارد البشرية وظيفة حيوية لها أهمية كبيرة نتجت عن الأهمية المتزايدة عن العنصر البشري و مدى تأثيره على المؤسسة فتوسعت نشاطاتها وأصبحت أكثر إماما بهذا العنصر كالتوظيف، المحافظة على العمال، تحفيزهم، الاهتمام بمصالحهم الشخصية والعائلية، توفير الأمن... الخ.

وعلى الرغم من كثرة التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة، إلا أنها تتحد في مضمون و روح رسالتها، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال بعض التعاريف:

- "إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة و وظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسيات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق مع هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويساهم في تحقيقها"¹.

- إن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري على أساس أنها استثمارية يجب إدارتها و تطويرها بفعالية و كفاءة، إذ أرادت المنظمة أن تحقق مردوداً جيداً في الأمد الطويل متمثلاً في زيادة الإنتاجية و تفوق الأداء"².

¹ - عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر ، 2005 ، ص14
² - سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها" الطبعة الأولى، عمان، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص20

- يعرفها حسن بلوط على أنها، "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن واجبنا أن نعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها و مصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة"¹.

- كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها "تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداءها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة الأدوات و الأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعة الأفراد في التنظيم"²

- كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية وفقاً للمداخل المعاصرة بأنها "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض و التحفيز و الرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة من جهازها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة"³

2. أهمية إدارة الموارد البشرية:

لم تكن إدارة الموارد البشرية في الماضي تحظى باهتمام ورعاية أصحاب المؤسسات ورجال الإدارة العليا بها ، وكانت نظرتهم إليها مجرد وظيفة روتينية تختص بأمور قليلة الأهمية لا تأثير لها على كفاءة المؤسسة و إنتاجيتها، أما في الوقت الحاضر فقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة.

و بصفة عامة يمكن القول أن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في ما يلي:⁴

- توفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة و المهارة و الاستعداد للعمل.
- الاهتمام بالموارد الرئيسية في المؤسسة المتمثلة في الأفراد.

¹- حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" الطبعة الأولى، بيروت لبنان، دار النهضة العربية ، 2002 ص18

²-صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2000 ص15

³- باباه ولد سيدن " دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء " مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقا

يد تلمسان، 2009 2010 ، ص5

⁴- علي السلمي ، "إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية"، مصر، مكتبة غريب، 1985 ص16

- إعداد الخطط لتنمية اليد العاملة والمحافظة عليها .
- دراسة مشاكل الأفراد و معالجتها.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها.

تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة اختصاصية في شؤون العاملين في المنظمة وذلك من خلال استثمار طاقاتهم بكفاءة وفاعلية عن طريق مجموعة من النشاطات، حيث تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، و يمكن تصنيف هذه المهام إلى:

1. الأنشطة الإدارية لإدارة الموارد البشرية، وتنقسم إلى:¹

- **التخطيط:** و يقصد به تخطيط احتياجات المؤسسة كماً و نوعاً و التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، فالتخطيط يعني التحديد المسبق لبرنامج القوى العاملة. كما يعرف على أنه "عملية التنبؤ بعدد ونوع العاملين اللازمين للعمل و مدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفعالية"

و يعرف الدكتور صالح عودة تخطيط الثروة البشرية بأنه "أسلوب علمي منظم يتضمن التنبؤ بعدد و نوع الأفراد العاملين اللازمين للعمل في المؤسسة و الرقابة على تلبية هذه الحاجة في المكان والزمان المناسبين لضمان أداء المؤسسة لواجبها و مهامها المطالبة بها بكفاءة و قابلية وتأديتها لدورها الاقتصادي و الاجتماعي ضمن البيئة التي تشكل نظاما فرعيا منه بما يؤدي إلى حالة توازن بين عرض القوى العاملة".

¹ - عوّاج بن عمر، إدارة الموارد البشرية في مؤسسة قياسية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العمل الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الانتروبولوجيا، جامعة أبو بكر بلقايد، 2010-2011، ص29

- **التنظيم:** هو تجميع الموارد البشرية و وضعها بطريقة منظمة و مرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

و يقصد به كذلك تقسيم و تحديد الواجبات و المسؤوليات و السلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات.

- **التوجيه:** تضع المؤسسة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف، و وضع أنظمة التكوين و التطوير و التحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل و توضيح مسؤولياته في العمل. ويقصد بها أيضاً توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

- **الرقابة:** تهدف إلى تحليل و مراجعة أداء العمال و التأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقاً في الخطة، كما تمكن من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها و من التزام العمال بشروط عملهم و بالأداء و السلوك الإيجابي.

2. الأنشطة التنفيذية لإدارة الموارد البشرية، وتنقسم إلى:

- **الاستقطاب:** ويتضمن جذب و ترغيب و البحث عن الأفراد المؤهلين من سوق العمل للتقدم و طلب التوظيف، لشغل المناصب الشاغرة في المنظمة، ويتم ذلك بعد تحديد المنظمة لحاجياتها من الموارد البشرية، و يشير الاستقطاب إلى تلك المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمؤسسة¹.

- **الاختيار و التعيين:** وتتمثل في اختيار أكثر الأفراد احتمالاً للقيام بأداء الوظيفة بأكبر قدر من النجاح، من مجموعة المرشحين المؤهلين الذين تم استقطابهم، كما يعني العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل و انسب المتقدمين للتوظيف في المؤسسة لشغل

¹ - مصطفى نجيب شويش، "إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد"، القاهرة، دار الشروق، 1996 ص161

الوظيفة الخالية، و ذلك على أساس موضوعي وعادل و في ضوء الشروط و المواصفات المطلوبة من أجل تحقيق غاية أساسية و هي تمكين الفرد من أداء مهامه بكفاءة و فعالية و تحقيق أهدافه ورفع إنتاجيته في المؤسسة التي يعمل فيها بموجب عام، ويعرفه أحمد ماهر تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة¹.

- **التدريب و التنمية:** و تشتمل هذه الوظيفة على التدريب و التكوين، و ذلك من أجل تحسين و تطوير أداء العاملين، ضمن برامج تدريبية و تطويرية لهم، حيث يعرف التدريب على أنه عملية صقل وتنمية المهارات في سياق معرفي ومنهجي علمي، تستهدف القدرات البدنية و الفكرية و السلوكية لتطوير الطاقة التطبيقية لدى الأفراد أو الجماعة بحيث يمكنهم ذلك من وضع جميع أصناف المعرفة التي يتوصل اليها العقل البشري و الجهد البشري موضع تطبيق و تطوير الطاقات على بناء الأساليب و الوسائل و الأدوات التي تساهم في تطوير العمليات في جميع مجالات الحياة وقطاعات العمل².

- **تقييم الأداء:** و هو مجموعة من الأسس و القواعد التي تستخدم من أجل تقييم الأداء و كفاءة الموارد البشرية في العمل و التي من خلالها يتم مكافأة المجدين،بمعنى آخر هي العملية التي تمكن من تقرير المستوى الانجازي للفرد المتعلق بالعمل أو الوظيفة التي يشغلها وما عليها من مسؤوليات و تبعات ، وهذا يعني معرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي .

- **تقييم الوظائف:** من خلال تحديد قيمة و أهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة و ذلك حسب مسؤوليات وصعوبة وظيفة، ومواصفات شاغلها وعلى أساس التقييم يتم تحديد أجر الذي تستحقه كل وظيفة و يتقاضاه شاغلها.

¹ - أحمد ماهر، " إدارة الأفراد" الإسكندرية،الدار الجامعية، 2004 ص146
² - عبد المعطي محمد عساف و يعقوب حمدان، "التدريب وتنمية الموارد البشرية- الأسس و العمليات- " عمان،الأردن، دار وائل للنشر و الطباعة، 2008 ص3

- **التعويضات:** هو هيكل الأجور و التعويضات الذي تقدمه المنظمة لمواردها البشرية، و يتم على أساس دفع الرواتب و الأجور و يجري وفق ما توصل إليه تقييم الوظائف¹.

أهدافها:

إن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى وضع إستراتيجية بشرية تتفق مع متطلبات المؤسسة ككل، سواء في الوقت الحاضر أو المستقبل، و الإسهام في تحقيق رؤية و غايات و أهداف المؤسسة عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عال من العلم و الفعالية و الإنتاجية.

ومن أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها، نذكر مايلي:²

- **المشاركة:** وتتمثل فيما يلي:

- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل بالانضمام إليها.
- استقطاب و اختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- المحافظة على توازن الفرص المتاحة للعمل و الطاقات البشرية القادرة على الأداء.

- استقرار اليد العاملة في المؤسسة.

- **الفعالية:** وتتمحور حول مايلي:

- الاستغلال الأمثل لطاقات و قدرات الموارد البشرية المتاحة و عدم تبذيرها.
- جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح و مثابرة.
- تطوير قدرات و مهارات الأفراد.
- مساعدتهم على بلوغ الأداء المرغوب فيه.

¹ - مصطفى نجيب شايش، مرجع سابق، ص162

² - عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2002، ص11

-المحافظة على بقاء و استمرارية المنظمة:

تواجه المنظمات ضغوطا اقتصادية تنافسية، ولمواجهتها يتطلب الأمر بالرقابة على تكلفة عنصر العمل، أي التحقق من أن العمال يحصلون على أجر يعادل ما يبذلونه من جهد و تنفيذ الخطط الهادفة إلى زيادة إنتاجية الفرد،حتى تتمكن من بيع منتجاتها.

- مسايرة التشريعات و القوانين الحكومية:

إن القوانين و التشريعات الحكومية الصادرة لها تأثير على سياسات تسير الموارد البشرية ،و هذا ما يدفع المسير إلى التحقق من أن الإجراءات المطبقة على الموارد البشرية تتماشى وهذه القوانين و يلاحظ أن الهدف الرئيسي من هذه الإجراءات و الأنظمة هو خلق التعاون و تحسين الكفاءة الإنتاجية.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية¹

لقد زخر القرن الحادي و العشرين بتحديات عديدة وامتدت أثارها بصورة شاملة على مختلف النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية...الخ إن هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات هذا القرن كالعولمة و شدة المنافسة و التطور النوعي الشامل و ثورة الاتصالات و المعلومات و التجارة الحرة، أثرت بما لا يقبل الشك على طبيعة العلاقات التي سادت العمل في المنظمات المختلفة، كما فرضت على القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذوي قدرات إبداعية وابتكارية، ويمكن إيجاز هذه التحديات فيما يلي:

1. إدارة الجودة الشاملة:

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة على التركيز على العنصر البشري وإيلاءه أهمية كبيرة سيما من خلال التركيز على الجوانب التالية:

1. مساهمة العاملين.
2. التمكين.
3. تحقيق رضا المستهلكين.

¹ - خضير كاظم حمود، وياسين كاسب، الخرشة "إدارة الموارد البشرية" ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، سنة 2007، ص 24 - 25.

4. الوقاية بدل من العلاج.

5. الإدارة بالحقائق.

6. التركيز على العمليات.

7. التحسين المستمر.

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر من أجل إطلاق قدراته و قابلياته في مختلف المسارات الإدارية و التنظيمية والفنية، و إن هذه المنطلقات جعلت من المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدواراً شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغيير و حول أثاره الإيجابية في التكيف و الاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.

2. تحديات العولمة التنافسية:

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلالها في ثوان أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية و إفرازاتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعاً للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية (العالمية) أيضاً، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.

3. التحديات التكنولوجية:

لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات و الاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارية مما حدى بالمنظمات تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات و القيم السائدة بالمجتمعات من ناحية و تعدد المهارات و التخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف

مجالات عرض و طلب القوى العاملة، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل و مواعيد تنفيذه و تحسين نوعية حياة الأفراد العاملين و غيرها من الآثار التنظيمية و الإدارية المختلفة.

4. التحديات البيئية:

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية ، حيث إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة و كذلك قيم العاملين و متطلباتهم الثقافية و لذا فان البناء الاستراتيجي و التنظيمي لمنظمات القرن الحادي و العشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة و الاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.

المبحث الثاني: ماهية الإنتاجية.

- المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية.

إن معنى ودلالة الإنتاجية قد تطور عبر الزمن لذلك تعددت المفاهيم والتعاريف وأصبحت مختلفة، وقد استعمل هذا المصطلح لفترة طويلة ليعني أو يعبر عن القابلية على الإنتاج، أما في الوقت الحاضر وبمعنى أكثر دقة فإن هذا المصطلح يعني العلاقة المقياسية بين إنتاج معين ومجموعة عناصر (عوامل الإنتاج) وفيما يلي نعطي أهم التعاريف المتعلقة بمفهوم الإنتاجية .

قدمت المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي، تعريفاً للإنتاجية كما يلي " تعرف الإنتاجية على أنها الناتج المادي الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج"¹

أما الدكتور أحمد رشاد موسى فيعرف الإنتاجية كما يلي " هي ذلك المقياس الذي يقيس درجة نجاح الوحدة الاقتصادية في استغلال الموارد المتاحة لها في إنتاج السلع والخدمات التي تختص في إنتاجها وتبعاً لذلك فهو يعرف المستوى الأمثل للإنتاجية بأنه الحصول على أقصى كمية من الناتج بقدر معين من الموارد، أو الحصول على كمية معينة من الناتج باستخدام أقل كمية من الموارد"²

ومن بين التعاريف الشاملة تعريف الدكتور علي السلمي والذي عرفها كما يلي " يقصد بالإنتاجية ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى من المخرجات (منتجات أو خدمات) الذي تولد من استخدام موارد محددة في النظام الكلي للمؤسسة، ويعبر عنها كناتج بقسمة المخرجات (المبيعات أو الإيرادات) على المدخلات (الموارد الإنسانية التي تستخدم في المؤسسة)³

نلاحظ من خلال هذه التعاريف، أن الإنتاجية هي علاقة كمية بين مخرجات النشاط الإنتاجي و مدخلاته من: عمل، موارد مادية، موارد بشرية.

¹ - سونيا محمد البكري، "تخطيط ومراقبة الإنتاج" الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000 ص273
² - أحمد رشاد موسى، "اقتصاديات المشروع الصناعي" القاهرة، دار النهضة العربية، 1970 ص104
³ - علي السلمي، "إدارة الإنتاجية"، القاهرة، مكتب غريب، 1991 ص17

المطلب الثاني: الإنتاجية في الفكر الإداري.

لقد تعددت الدراسات والأبحاث التي أبرزت أهمية الموارد البشرية كمحدد أساسي للإنتاجية، وسوف نتطرق فيما يلي إلى أهم المدارس التي قدمت في هذا المجال وهي كما يلي:¹

1 المدرسة الكلاسيكية:

- الإدارة العلمية:

ظهرت الإدارة العلمية كرد فعل للتغيرات التكنولوجية التي طرأت في الصناعة الأمريكية كمحاولة للوصول إلى مفاهيم وأسس علمية جديدة تهتم بالفرد وسلوكه والعوامل التي تدفعه إلى المزيد من الجهد، وقد ركزت هذه المدرسة على تقديم مدخل جديد لتحسين الإنتاجية من خلال النظرة العلمية للعمال وللحركة التي يقومون بها أثناء العمل. وقد ارتبط اسم هذه المدرسة مع التيار المعروف باسم التaylorية، والذي سمي نسبة للمهندس الأمريكي "فريدريك تايلور f.w.taylor (1856 1915)" حيث ركز على مبدأ اختيار العمال وتدريبهم وتصنيفهم وتنظيمهم تنظيمياً علمياً، واعتبار عامل الزمن من الأمور الواجب تناسبها بشكل دقيق مع أداء الأعمال، ولقد ركزت هذه الحركة بشكل مباشر على تحقيق مستوى عالي من الإنتاج بغض النظر عن تحقيق مستويات جيدة من أهداف وطموحات العاملين.

كذلك يفترض تايلور أن الإنسان نفعي يتحرك بدافع الربح المادي والحوافز المادية، تدفعه إلى بذل الجهد وإجادة المهمات الحكومية إليه بسرعة فائقة، فالهدف الرئيسي للعمال هو ضمان أقصى حد من الدخل الذي يتناسب مع الجهد المبذول في العمل بأقصى ما يستطيع.

وعموماً فإن المبادئ التي قدمتها التaylorية لعقلنة المسار الإنتاجي والتأكيد على التنظيم الرسمي والإجراءات المتبعة في المؤسسة، ساهمت إلى حد كبير في مجال التكفل بالموارد البشري ويتجلى ذلك من خلال المبادئ التالية:²

¹ - علي السلمي، "إدارة الإنتاجية"، مرجع سابق ص 17
² - عبد الغفار حنفي، و محمد فريد الصحن، "إدارة الأعمال" الدار الجامعية، 1991، ص 29

- التحليل العلمي للعمل يسمح بتجزئة المهام، المعلومات، الحركات التقليدية وبالتالي تحفظ ثم ترتب وتحول بعدها إلى حركات جزئية أو وحدوية، ويدرب العمال على أدائها بكل آلية.
- الفصل بين مهمة التصور ومهمة التنفيذ، يشجع على التخصص.
- يؤكد كذلك على المنافع المتبادلة، فهو يفترض أن مصالح أرباب العمل والأجراء متقاربة لا متضاربة.

وبهذا فقد منح تايلور للمسيرين الوسائل والمناهج التي تساعد على رفع الإنتاجية، بتوظيف أقل عدد ممكن من العمال في أسرع وقت ممكن بالاعتماد على العمل المتسلسل.

- نظرية العملية الإدارية:¹

و هي تمثل امتداد لمدرسة الإدارة العلمية، من أهم روادها هنري فايول Fayol (1841 1925) حيث كان له الفضل في تطوير فكرة الإدارة العامة والتي أسسها على مبدأ التنبؤ و المراقبة، حاول فايول تقديم نموذجاً تنظيمياً يركز على النشاط الإداري عبر عنه بخمس وظائف محركها الأساسي هو النشاط الإداري وهي متمثلة في، الوظيفة التقنية ، الوظيفة التجارية، الوظيفة المالية، نشاط المحاسبة، نشاط أمني و أخيراً المحرك الأساسي للنشاط الإداري والذي ينقسم بدوره إلى وظائف جزئية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه و المراقبة و التنسيق.

وانطلاقاً من مجموعة المبادئ التيسيرية التي وضعها فايول، يرى أن تحقيق التعاون المنسجم هو الشرط الضروري لتنفيذ العملية الإدارية أو الفعل الإداري، ويناشد العمل الجماعي، و تدعيم الاتصال.

2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد ظل اهتمام النظريات السابقة منحصراً في إيجاد أفضل الطرق لاستخدام الموارد المادية و البشرية لصالح الإنتاج، أي للرفع من الإنتاجية، وبهذا أهملت هذه النظريات العامل الإنساني و لم تعطه حقه في التنظيم العلمي في المؤسسة، و كنتيجة فعلية

¹ - بن عمر عواج، المرجع نفسه، ص84

لما أفرزه التنظيم العلمي للعمل، حاول بعض الباحثين استرجاع الجانب الإنساني للمنظمات ويظهر هذا من خلال عدة مدارس أهمها:¹

مدرسة العلاقات الإنسانية ما بعد عام 1920، ظهرت بهدف التأكيد على أهمية العنصر البشري كعنصر أساسي محدد للإنتاجية بالمنظمات، من خلال دراسة السلوك الإنساني وانعكاساته على الإنتاجية، اعتمدت هذه الحركة "الاتجاه الاجتماعي" الذي يشجع مشاركة العمال والتفاوض معهم في المسائل التي تخصهم، بالإضافة إلى مراعاة تحقيق مصالحهم الشخصية وتحفيزهم على العمل الكفئ وزيادة الإنتاجية.

و كان التون مايو Elton mayo، هو مؤسس هذا الاتجاه و أب علم الاجتماع الصناعي، إلا أن التعامل بأسس هذه الحركة لم يجد له الصدى التطبيقي المناسب بسبب تعدد متطلبات العاملين و الحاجة إلى إمكانات عالية تتعارض مع أهداف العمل. وتتلخص تجارب مايو، والتي كانت في الأصل تهدف لدراسة علاقة العامل بعمله أو استعمال التطورات التقنية للرفع من نسبة الرضا في العمل و العلاقات الاجتماعية، في أن كل تغير لظروف العمل (درجة الحرارة، الرطوبة، وقت الراحة...) و كيفما كانت طبيعته (سيئ أو أحسن) إلا و أدى إلى ارتفاع الإنتاجية بشكل ملحوظ. وقد أدت هذه التجارب إلى ظهور ثلاث نتائج ذات أهمية بالغة هي:

- عامل الاعتبار: فعمل الأجير يتحسن و ترتفع مردوديت ه كلما أحس بالاهتمام و المراعاة.

- عامل الجماعة: العمل هو نشاط جماعي، فإذا أحس الأجير أنه يعمل بمنعزل عن الآخرين قلت إنتاجيته و فعاليته.

¹ - بوفلجة غياث، " مبادئ التسيير البشري" الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر و التوزيع، 2004 ص22

- عامل العاطفة: وهذا هو الجانب الذي أظهرته دراسات مايو، وهو التنظيم الغير رسمي الموازي للتنظيم الرسمي داخل نفس المنظمة.

3. مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ما بعد (2000):

اهتمت بإيجاد وتنظيم أسس إدارة الأداء، الكفاءة الإنتاجية، وزيادة مستوى ونوعية الإنتاج الذي ساعد بشكل كبير المؤسسات على ولوج الأسواق العالمية، كما إن ادبيولوجيتها اهتمت بقضية أن يحل الرجل المناسب في المكان المناسب، وعملت على تحويل التعامل مع العاملين اعتباريا إلى شركاء في العملية الإنتاجية والاستثمارية في المؤسسة مما أدى إلى تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها بقدرة كبيرة. إذ لا يمكن الفصل بين نوعية الاستراتيجيات وتأثير ذلك على فاعلية الموارد البشرية للمؤسسة، لأن مشاركة الأفراد في إيصال الاستراتيجيات إلى أهدافها ضرورة حتمية، إذ بدون المشاركة يفقد جمهور المستفيدين من وجود إدارة الموارد البشرية كثيراً من خدماتها كما تفقد المؤسسات كثيراً من خططها، كما أشارت الدراسة التي قام بها الباحثان أن تسو وجورج ملكوفيتش إلى تصنيف ما يزيد عن مائة نشاط تدخل ضمن إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال إجراء دراسة شملت 150 مؤسسة¹.

¹ - محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الأولى، الإسكندرية" دار الوفاء 2005 ص32

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الإنتاجية:

تتأثر بعوامل عديدة ومختلفة لدرجة أنه يمكن القول بأن التغيرات التي تحصل في أي عامل من العوامل أو الظروف التي تحيط بالمؤسسة سواء كانت على المستوى الداخلي أو الخارجي لها آثارها وانعكاساتها على الإنتاجية، إن تعداد هذه العوامل دفع بالكثير من الباحثين إلى دراستها في محاولة لتحليلها وتصنيفها وتقسيمها وفق أسس صحيحة ومعايير محددة، وبذلك تقسم إلى العوامل المباشرة والعوامل الغير مباشرة.

1. العوامل المباشرة¹:

أ - عناصر المدخلات:

طالما أن الإنتاجية هي محصلة لتفاعل جميع عناصر المدخلات المشتركة في عملية الإنتاجية وتحويلها إلى مخرجات، وبناء على ذلك يمكن تحليل عناصر المدخلات المؤثرة كما يلي:

أ-1: عنصر رأس المال للعامل:

إن هذا العامل يرتبط مباشرة بعنصر أساسي من المدخلات العملية الإنتاجية ألا وهو رأس المال المستخدم في هذه العملية، ويقصد برأس المال هنا آلات ومعدات وأجهزة ومباني وكلها أدوات تساعد على إتمام عملية الإنتاجية، أي على توفير الوقت، وكذا تحسين نوعية الإنتاج، ومن هذا المنطلق فإن زيادة كمية رأس المال المستخدمة من قبل العامل كثيرا ما يؤدي إلى زيادة إنتاجيته.

أ-2: القوى العاملة: ويعتبر هذا العنصر من أهم العوامل على الإطلاق، حيث أنه

العنصر المتحرك الذي يقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ولن تتوفر مقومات النجاح للمؤسسة دون أن تتوفر الكفاءة الإدارية، ويتوقف اختيار القوى العاملة في المستوى التنفيذي على طبيعة العمليات الصناعية، حيث أنها تختلف في إنتاجياتها إلى درجة مختلفة من الأيدي العاملة المدربة والمؤهلة وتنسب إنتاجية القوى العاملة إلى ناحيتين:

¹ - د. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية 1998، ص 202

الناحية الأولى: الناحية الإدارية التي تقوم بمهام التخطيط والتنظيم والقيادة

والرقابة.

الناحية الثانية: الناحية التنفيذية التي تقوم بمهام التشغيل الفعلي وللأعمال

المطلوبة.

أ-3: نوعية العمل: لا شك أن نوعية العمل تعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة على الإنتاجية ولقد لوحظ وجود ارتباط وثيق وقوي بين نوعية العمل والإنتاجية، ومن أهم جوانب نوعية العمل:

1. المستوى التعليمي للعامل: فكلما زادت درجة التعلم كلما زادت مقدرة العامل على التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة واستيعابها بسهولة.
2. المستوى التدريبي للعامل: حيث تعتبر الخبرة العلمية التي يحصل عليها العامل من التدريب دورا كبيرا في رفع كفاءة وزيادة إنتاجيته.
3. الحالة الصحية والنفسية للعامل فكلما زاد المستوى الصحي للعامل كلما زادت قدرته الذهنية والعضلية في مجال العمل كلما زادت إنتاجيته.
4. أخلاقيات العامل ومدى إيمانه بالعمل والإخلاص فيه كمبدأ، ومراقبته لنفسه قبل أن يراقب أحد.

أ.4: عنصر الآلات والتجهيزات الفنية: وتشمل مباني المصنع والآلات والأجهزة اللازمة لتنفيذ العمليات الصناعية والخدمات المساعدة في الأنشطة الإنتاجية، وتعتبر التجهيزات الرأسمالية من العناصر الهامة لزيادة الإنتاجية في الصناعة.

أ.5: عنصر الموارد الأولية ونوعيتها: اتفقت الآراء على أهمية هذا العنصر أحد المصادر الحيوية التي تساهم في زيادة الإنتاجية وخاصة في الصناعة التحويلية، حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية، وترجع أهمية رفع الإنتاجية هذا العنصر بسبب أثره على حجم جودة السلع النهائية.

ب - مستويات الجودة: إن عامل الجودة باعتباره ركنا أساسيا للإنتاجية

يتمشى مع الآراء التي تدعوا على تطوير مفهوم الجودة من مجرد

علاقة مطابقة بين المنتج والمواصفات القياسية له بل تتعداها إلى جودة وحسن أداء العناصر الإنتاجية.

يمكن تقسيم مستويات الجودة بصفة عامة إلى خمسة أنواع:

- ب.1: جودة وتصميم المنتج: إن جودة تصميم المنتج ترتبط بالمواصفات القياسية الواجب توفرها في المنتج وذلك من خلال مرحلة تصميم المنتج المعين، والتي منها الخواص الميكانيكية والخواص الكيميائية، ودرجات أداء وتشغيل المنتج بها في ذلك، بالإضافة إلى طرق فحص واختيار المنتج.
- ب.2: جودة عناصر المدخلات: تتأثر عناصر المخرجات بصفة عامة بما قد يحدث من تغيرات في مستوى جودة المدخلات المشتركة في العملية الإنتاجية، حيث توفير نظام دقيق لضبط جودة عناصر المدخلات المشتركة في العملية الإنتاجية، ومن الطبيعي أن يتم قياس أثر التغيرات في مستويات جودة عناصر المخرجات. بالفرق بين الزيادة أو النقص في القيمة الحقيقية لعناصر المدخلات والنتيجة عن اختلاف جودتها.
- ب.3: جودة التصنيع: تعني جودة التصنيع ترجمة المواصفات القياسية المستهدفة في مرحلة تصميم المنتج إلى واقع ملموس أو تلاقي ما قد يحدث من أخطاء بعدد اختيار آلات ومعدات وطرق تشغيلها، وذلك بالإضافة إلى ضرورة التزام بالبرامج الموضوعية مسبقا لاختيار جودة المخرجات.
- ب.4: جودة التنسيق: يتطلب هذا العنصر توسيع جودة التسويق بمفهومه الحديث الذي يعمل على زيادة الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية.
- ب.5: تحسين الميزة التنافسية: من الطبيعي أن التركيبة الاقتصادية لأي دولة تتكون من مجموعة قطاعات وكل هذه القطاعات يتكون من مجموعة مشاريع ترتبط فيما بينها بمجموعة من العلاقات، هذه العلاقات قد تكون علاقات تنافسية وهذا يتوقف على النظام الاقتصادي للدولة.

2. العوامل الغير مباشرة¹:

بالإضافة إلى عناصر المدخلات ومستويات الجودة باعتبارهما عوامل مباشرة ومؤثرة في الإنتاجية، فإن هناك عددا من العوامل الغير مباشرة والتي لها تأثيرها في الإنتاجية، وترجع بصفة غير مباشرة إلى عدم ارتباط هذه العوامل بعلاقة تأثيرية مباشرة مع أركان مفهوم الإنتاجية السابقة من ناحية، وذلك بالإضافة إلى صعوبة قياس تأثير هذه العوامل من ناحية أخرى.

أولا: كفاءة الإدارة ونوعيتها: لما كانت الإنتاجية المحصلة لتظافر جميع عناصر المدخلات المشتركة في العملية، فإن تحقيق هذه العناصر يتطلب توافر إدارة واعية ومتفهمة للعلاقات التبادلية بين عناصر المدخلات المختلفة، ومن تم فإن نوعية الإدارة تؤثر تأثيرا كبيرا على أداء إنتاجية العناصر المستخدمة في المؤسسة، فقد تتوفر الآلات الحديثة واليد العاملة الماهرة، ومع تحقيق المؤسسة خسائر.

ثانيا: ترشيد القرارات: يعتقد الكثير من المحللين أن سلوك كثير من المديرين في المؤسسات الاقتصادية في اتخاذ القرارات هو سلوك رشيد، وأنه يعكس دائما رغباتهم في تحقيق أهداف معينة. لذلك فإن نجاح أي مؤسسة صناعية يتوقف على حد كبير إلى مدى سلامة ورشد القرارات التي تؤثر على نمو الإنتاجية.

ثالثا: مشاركة العاملين: تتميز العمالة بالإضافة إلى كونها أحد عناصر المدخلات المشتركة في عملية الإنتاجية لأنها ترتبط بالجانب السلوكي للإنتاجية، وهو الأمر الذي شجع العديد من الكتاب على قصر قياس الإنتاجية على عنصر العمالة سواء لعامل الفرد أو لساعات العمل أو لتكلفة الأجور والمرتبات.

رابعا: الرضا على العمل: يمثل الرضا عن العمل كأحد العوامل الغير مباشرة في الإنتاجية مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يؤديه والتي قد تكون ايجابية إذا حققت للفرد إشباعا كبيرا لحاجاته بينما تعتبر سلبية إذا لم يحقق هذا الإشباع.

¹ - د. عبد القادر محمد، عبد القادر عطية، المرجع السابق، ص 206.

خامسا: تتأثر الإنتاجية بصفة عامة بالجوانب المختلفة للبيئة الخارجية والمتمثل في الجوانب الإيديولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية، وبصفة عامة تهدف العلاقة بين البيئة الخارجية والوحدة الاقتصادية إلى تنظيم مختلف العلاقات بين العاملين في الوحدة الاقتصادية، وبين الوحدات الاقتصادية وبعضها البعض، وكذلك من أجل رفع المستويات الإنتاجية.

سادسا: التدخل الحكومي: تمكن مسؤولية الحكومة في رفع مستوى الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية من خلال دورها الحيوي لتوفير الظروف المناسبة لتحسين الإنتاجية، وذلك عن طريق وضع البرنامج والخطط التي من شأنها تنمية الاقتصاد الوطني ورسم سياسات اجتماعية واقتصادية معينة واتخاذ قرارات خاصة وبأوجه النشاطات المختلفة.

خاتمة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل، أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة أساسية في المنظمة، تعمل على تحقيق إستراتيجيتها ورسالتها، من خلال تنمية الموارد البشرية، والاستخدام الأمثل لها، وتطويرها حتى تحقق المنظمة مردوداً جيداً من حيث الزيادة في الإنتاج والتفوق في الأداء.

تمهيد:

إن إدارة الموارد البشرية تقوم بدور أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق توفير احتياجاتها من القوى العاملة وضمان الاستخدام الأمثل لها والمحافظة على استمرارها في العمل، وعلى هذا الأساس تبذل إدارة الموارد البشرية عن طريق مجموعة من العمليات والمهام المنظمة والموجهة نحو تكوين قوة عمل قادرة على الأداء وراغبة فيه، وغايتها الرفع من الانتاجية للمؤسسة بحسن استخدامها للعنصر البشري.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: أثر عمليات التوظيف في الإنتاجية

المبحث الثاني: علاقة سياسة الأجور وعمليات التكوين وتقييم لتحسين الإنتاجية

المبحث الأول: أثر عمليات التوظيف في الانتاجية.

المطلب الأول: تحليل العمل و دوره في رفع الإنتاجية¹.

- يعتبر تحليل العمل من النشاطات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث يعرف على أنه "يتضمن عمليات تحديد وتسجيل الأنشطة الهامة للعامل والمتطلبات الأساسية والحقائق البيئية للعمل المعني، وذلك من خلال الملاحظة والمقابلة والدراسة، أي تحديد تلك الأنشطة التي يتكون منها العمل والمهارات والخبرة والمعرفة والخبرات المطلوبة والمسؤوليات التي يتحملها العامل لكي يتمكن من أداء عمله بنجاح".
- ويعرف كذلك على أنه، عملية جمع ودراسة المعلومات المتعلقة بواجبات ومسؤوليات عمل معين، ومن خلال هذا التعريف يلاحظ إذن أن الأساس في نجاح أنشطة الإدارة هو سلامة وصحة المعلومات والنتائج المتوصل إليها من تحليل العمل بالإضافة فان لتحليل العمل دورا وهدفا أساسيا وهو وضع الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته و ميوله بشكل يساعده على إشباع حاجاته ورغباته ولا شك أن تحقيق هذه الغاية له انعكاساته الإيجابية على إنتاجية المؤسسة، وتبرز هذه الانعكاسات في النقاط التالية:
- المساهمة في رفع إنتاجية الفرد من حيث الكم والنوع ويكون ذلك من خلال رضاه بالعمل الذي سيقوم به، بالإضافة إلى إبراز كل القدرات الذهنية والمهارات التي يمتلكها هذا الفرد في أداء عمله.
 - إن رضا الفرد على العمل الذي سيقوم به يساهم في تخفيض معدل دوران العمل والغياب كما يساهم في تخفيض حوادث العمل والإصابات، ولا شك أن هذه النتائج لها تأثيراتها على إنتاجية المؤسسة.
 - يساعد تحليل العمل في تحديد الشروط المناخية التي تؤدي في ظلها الأعمال وكذلك الأخطار المصاحبة لها وعلى ضوء هذه النتائج تبنى دراسات تخطيط مكان العمل وتصميمه وتحديد برامج الأمن والسلامة التي تحمي الأفراد من الأخطار المهنية.
 - تساهم نتائج تحليل العمل في توفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها، وتعتبر هذه البيانات كمدخلات في تحقيق الفعالية في الأنشطة

¹ - صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد طرابلس الجامعة المفتوحة، 1994، ص58

الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وأي انحراف أو خطأ في تحديد هذه البيانات يؤثر سلباً على هذه الأنشطة مما يؤدي إلى عدم تحقيقها لأهدافها انخفاض مستويات الإنتاجية في المؤسسة.

المطلب الثاني: التخطيط وعلاقته برفع الانتاجية¹.

يعتبر تخطيط الموارد البشرية حجر الأساس في إدارة الموارد البشرية، إذ أن نجاح المؤسسة يعتمد في أحد جوانبه الهامة على توفير المهارات اللازمة، وبالتالي فإن مهمة التخطيط في هذا المجال هو العمل على ضمان توفير تلك المهارات في الوقت التي تطلب فيه، ويصاحب عادة تطوير وتوسيع الإنتاج زيادة مستمرة في القوى العاملة المنتجة بالمؤسسة والتي تلعب دور الحاسم فيه، حيث أن هذه الزيادة في القوى العاملة ونموها يشترط توافرها على متغيرات نوعية ترتبط بمستواها التقني والثقافي ومرتبطة بالتحديث النوعي في مكونات العمل بفضل إدخال التقنيات الحديثة في الإنتاج.

إن عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة هو عبارة عن عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى المتاحة خلال فترة الخطة بالاحتياجات والتعرف على العجز أو الفائض مع اتخاذ التدابير، والإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب.

وفي هذا الصدد يعرف الدكتور علي السلمي تخطيط القوى العاملة على أنه " وسيلة لتقدير الاحتياجات من القوى العاملة والعمل على تهيئتها"

من خلال ما سبق وفي إطار إيضاح مفهوم تخطيط الموارد البشرية فإنه يمكن أبراز أهميته ودوره في تحسين الإنتاجية من خلال الجوانب التالية:

- إن تحسين الانتاجية يستلزم جهداً كبيراً وعملاً موجهاً لتخطيط النشاط الإنتاجي بصفة عامة و تخطيط الجهود البشرية المتاحة بصفة خاصة ووضعها موضع التنفيذ الفعال وعليه يلعب تخطيط الموارد البشرية حجر الأساس في ضبط هذه العملية وتوجيهها وفقاً للأهداف المرغوب الوصول إليها.

¹ - علي السلمي " إدارة الأفراد و الكفاءة الانتاجية" مرجع سابق، ص 187

- إن تخطيط الموارد البشرية يوفر أسس جيدة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة بما يضمن تقليل حاجة البطالة المقنعة بالمؤسسة وبالتالي يؤدي إلى تقليل التكاليف الغير مبررة في الأجور و المرتبات والتعويضات للأفراد الغير منتجين بسبب فيضهم عن حاجة المؤسسة ولا شك أن هذا له أثر في تحسين إنتاجيتها.
 - إن إهمال وسوء تخطيط للموارد البشرية يعرض المؤسسة إلى مشاكل عديدة كظهور فائض في العمالة أو حدوث عجز فيها مما يؤدي إلى اضطراب أدائها نتيجة للظروف المفاجئة لتغيرات العمالة(الاستقالة، الترقية، التقاعد، الوفاة...الخ) ولاشك أن حدوث هذه الاضطرابات يؤدي إلى انخفاض في إنتاجية المؤسسة.
 - إن تحسين الانتاجية يعتمد على احد جوانبه الهامة وهي توفير المهارات اللازمة وبالتالي فان مهمة التخطيط في هذا المجال هي العمل على ضمان تلك المهارات في الوقت التي تطلب فيه، والموارد البشرية لا يمكن تخزينها ولكن يمكن توفيرها عن طريق التخطيط الفعال لها.
 - إن تخطيط الموارد البشرية يدرس إمكانية إجراء تغيير مقترح في وسائل العمل أو في طرق الإنتاج أو في الهيكل التنظيمي أو في خطوط الإنتاج أو في الأسواق وخاصة سوق العمل وفي تكنولوجيا الإنتاج وفي نظام الرقابة الإدارية...وغيرها، ولعل هذا يؤدي إلى بلوغ مستويات أفضل في الانتاجية.
- وبصفة عامة فان تخطيط الموارد البشرية يساهم في التعرف على الفائض في القوى العاملة و العمل على تخفيضها أو التعرف على العجز والعمل على تلبيةه لضمان صيرورة النشاط الإنتاجي، وهو ما يساهم في تحسين الانتاجية بالمؤسسات الاقتصادية.

المبحث الثاني: علاقة سياسة الأجور وعمليات التكوين والتقييم بتحسين الانتاجية.

المطلب الأول: أهمية الأجور في تحسين الإنتاجية¹.

تمثل الأجور محور اهتمام وتركيز الأفراد في العمل لأنها تمثل الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد، حيث أن معظم المؤسسات تدفع حوافز قليلة و بالتالي فان الأجور تلعب دورا أساسيا وبارزا في قرار الفرد في البقاء بالمؤسسة الحالية أو الانتقال منها، وكذلك تؤثر الأجور على درجة الرضا وبالتالي على رغبتهم في العمل واندفاعهم لتحسين مستويات أدائهم وبالتالي مستوى الإنتاجية، ولقد أثبتت تجارب كثيرة أن الحوافز تزيد من إنتاجية الفرد ومن إنتاجية المؤسسة ومن أشهرها، التجارب التي أجراها "تايلور" على العامل الهولندي "شميت" والذي وعده بزيادة أجره اذا زاد إنتاجه، وقد استطاع بتوجيهات تايلور أن يرفع إنتاجيته بشكل مثير للاهتمام، كما أكد "أبراهام ماسلو" Abraham ma slow في نظريته تدرج الحاجات، على الحوافز باعتبارها قوة داخلية مركبة تدفع الفرد لان يسلك تصرفا محددًا وهادفاً، فهي التي تمكنه من الانتقال من حالة اللاتوازن إلى حالة التوازن بتحقيقه للهدف.

وبصفة عامة فان الأهمية التي تكتسبها هذه الأجور باعتبارها حوافز مادية في تحسين الإنتاجية تتجلى في الجانب التالية:

- تساعد في جذب القوى العاملة الماهرة والمدربة بالمعارف العالية والتي يشد الحاجة إليها لرسم السياسات والاستراتيجيات العامة للمؤسسة ولا سيما في الأجل الطويل، فالأفراد ذوي الشهادات العليا لا يقدمون للعمل في المؤسسات التي تقدم أجورا منخفضة بل يتوجهون إلى المؤسسات التي تعرض أجورا تتناسب مع قدراتهم ومستواهم التعليمي.
- تحقق الحوافز زيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع أداء الأفراد فالاختيار الصحيح والدقيق للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين وتشجيعهم على زيادة الإنتاج وتحسين جودته.

¹ - محمد علي عبد الوهاب" العنصر البشري في إدارة الإنتاج" القاهرة، دار وهدان، 1983 ص65

- تساهم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقليص حجم العمل المطلوب بالمنظمة مما يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة.
- تساهم كذلك في تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإنخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف و المعدلات العالية لدوران العمل والنزاعات العمالية وغيرها، وبالتالي تحسين الإنتاجية.
- تساهم في تحسين الإنتاجية من خلال ربط الأهداف الكلية أو الفرعية بالحوافز، فمثلا قد يتم ربط الحوافز المقدمة للأفراد نتيجة لتحقيق المؤسسة رقم معين من الأعمال أو الأرباح.

المطلب الثاني: علاقة التكوين برفع الإنتاجية¹.

أصبحت المؤسسات بحاجة ماسة إلى العنصر البشري المؤهل والمدرّب تدريباً جيداً يمكنه من مواكبة التطور الحاصل في مجال الإنتاج والتسويق والخدمات، ويتضح من كل هذا أن وظيفة تنمية الموارد البشرية أصبحت من أهم وأكثر الوظائف التي شغلت بالمدراء في الوقت الحالي، فالإبداعات التكنولوجية في مجال البرمجيات والفضائيات وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، أثرت بشكل مباشر على نشاط المؤسسات وفرضت عليها تبني برامج تكوينية مستمرة تتناسب وحجم التطور التكنولوجي الحاصل والتغيرات المستمرة للمحيط الاقتصادي، لغرض تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال ما يسمى "بتدريب الدافعية العالية" حيث يتم الربط بين البرنامج التدريبي والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

إن تطبيق هذا المفهوم يساهم في خلق ظروف عمل تدعم التعلم المستمر لمواجهة المنافسة وتلبية حاجات الزبائن ومعايير النوعية ومواصفات الإنتاج المتغير باستمرار وفق التغيرات التكنولوجية.

¹ - عمر بلخير جواد "دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2009، 2008، ص83

- ويهدف التدريب بصفة عامة إلى زيادة قدرة العاملين على العمل عن طريق تنمية مهاراتهم المهنية وتحويل اتجاهاتهم وسلوكهم لخدمة أهداف المؤسسة، ويتمثل دور التكوين في تحسين الإنتاجية في الجوانب التالية:
- تنمية مهارات الأفراد، ذلك بزيادة قدرة وكفاءة الفرد في أداء عمل معين عن طريق تدريبه عليه والتعريف به وبالظروف المحيطة به وبأسلوب أدائه.
 - يساهم في تحسين الإنتاجية من خلال تنمية القدرات الذهنية للأفراد وتمكينه من استغلال هذه الطاقات أحسن استغلال.
 - تخفيض حوادث العمل التي تحصل بسبب نقص الخبرة لدى الأفراد أو في عدم استيعابهم للعمل بشكل جيد، من خلال تدريب العامل على الآلة وطريقة الإنتاج، حيث يؤثر كل هذا على إنتاجية المؤسسة.
 - يساهم في تقليل الحاجة إلى الإشراف، لأن العامل المدرب لا يحتاج إلى إشراف محكم ومستمر، بالإضافة إلى تحسين وسائل الاتصال بين الأفراد.
 - تحسين جودة الإنتاج نظرا للتحسين في كفاءة العامل، كما يساعد على التقليل من نسبة دوران العمل لأن العامل المدرب يكون أكثر انسجاما وتعلقا بعمله من العامل الغير مدرب.

المطلب الثالث: علاقة تقييم الأداء برفع الإنتاجية.

يعتبر تقييم الأداء نشاطا أساسيا من عملية إدارة الموارد البشرية فهو عملية مستمرة يهدف إلى تقرير مدى تلاءم الفرد ونوع العمل الذي يمارسه بالمؤسسة للحكم على مدى مساهمته في العملية الإنتاجية و من أجل اتخاذ القرارات التي تخص الفرد ومصيره الوظيفي، ويشير تقييم الأداء كذلك إلى العملية التي بموجبها يتم قياس أداء الأفراد العاملين طبقا لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الانجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين و تطوير الانجاز الذي يقدمه.

وبصفة عامة يمكن استخلاص أهمية تقييم الأداء ودوره في تحسين الإنتاجية في النقاط التالية:

- استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوك الفرد وأدائه تعكس مدى مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية.
- يساهم كذلك في تحسين الإنتاجية من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف للفرد واستغلال الأولى ومعالجة الثانية، التي جسدها أثناء سعيه إلى تحقيق الأهداف.
- يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالزيادة في الأجور والمرتبات والترقية والنقل وأحياناً إنهاء عمل فرد، وذلك عبر استخدام المعلومات المتحصل عليها من خلاله، وهذا كله يؤثر على تحسين الإنتاجية.
- يوفر المعلومات التي تستخدم كمدخلات لتحديد كل من الاحتياجات التدريبية سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة.
- يساهم في تحسين الإنتاجية من خلال تشجيع الأفراد على التحسين و التطوير في أدائهم فتقييم الأداء وسيلة لتعريف الفرد بمستوى أدائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعرفته.
- كما تستخدم نتائج تقييم الأداء كمدخلات لنشاط الاختيار والتعيين وأيضا كمدخلات لتخطيط الموارد البشرية، فالحكم على مدى النجاح في الأنشطة يتوقف على نتائج تقييم الأداء، وهذا كله يساهم في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة¹.

¹ - عمر بلخير جواد، مرجع سابق "دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" ص 90.

خاتمة الفصل الثاني:

لقد حاولنا في هذا الفصل إبراز علاقة إدارة الموارد البشرية بتحسين الانتاجية في المنظمات، حيث تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها إلى تحقيق معدلات متنامية من الإنتاجية وتعتبر إدارة الموارد البشرية من بين الوظائف الأساسية التي يعتمد عليها في تحقيق هذا الهدف، وقد أوضحنا أنه من خلال القيام بوظائف تخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين ورسم سياسات الأجور والحوافز والتدريب، تساهم في تحسين الإنتاجية وذلك بتوفير الأفراد الأكفاء وتنمية قدراتهم ودعم وزيادة رغبتهم في العمل.

تعريف المؤسسة:

مؤسسة أطلس كيمياء هي مؤسسة اقتصادية إنتاجية تتكون من 3 وحدات مقرها الرئيسي مغنية والوحدتين الأخريتين مو جودة في الغزوات وهي فرع التخزين المواد الأولية المستوردة ووحدة تجارية موجودة في تلمسان "سيدي شاكرا" للبيع .

وهي عبارة عن تجمع الإمكانيات البشرية والمادية هدفها إنتاج الصابون بنوعيه العادي للغسيل و الملون والزيت والقليسيرين.

وتقع هذه الشركة على بعد كيلومتر واحد من جنوب شرق لمدينة مغنية وبالأخص على طريق تلمسان.

تأسست هذه الشركة في عام 1982 على يد وزارة الصناعات الخفيفة حيث كانت المساهمة المالية حوالي 7 مليارات.

دخلت هذه الوحدة في إنتاج الزيوت في شهر ماي من عام 1987 أما بالنسبة للصابون فقد تم بعد ذلك بسنة.

تشتغل هذه الوحدة نسبة متواضعة من العمال حيث يقدر عددهم حوالي 191 أغلبيتهم تتجاوز أعمارهم 30 سنة وتصنف هذه الوحدة عدة أصناف حيث يتراوح عدد العمال الإداريين 31 عامل من بينهم مدير الشركة ثم يأتي نائبه وبعد ذلك رؤساء الأقسام ومن بين هذه الأقسام فنجد قسم المحاسبة، قسم التسيير، قسم التجارة، قسم الإنتاج ... الخ . ويقسم المستخدمون إلى:

- إطارات يبلغ عددهم 31.
- أعوان يبلغ عددهم 107.
- أعوان التنفيذ يبلغ عددهم 53.

النظام الداخلي للوحدة :

يسير المركب وفق اتفاقية جماعية ونظام داخلي.

تتكون الاتفاقية الجماعية من 276 مادة تبين حقوق العمال وواجباتهم هذه الاتفاقية توضع من طرف الإدارة و النقابة يضاف إليها مصداقية مفتش العمل هذه الاتفاقية ملزمة الاحترام من طرف كل العمال دون استثناء من المدير إلى العامل البسيط .

• يتكون النظام العام من 154 مادة التي تبين الإجراءات التأديبية المتخذة ضد كل عامل قام بمخالفة داخل المركب وهذا النظام مبرمج من طرف الإدارة والنقابة وقد تما بموافقة مفتشية العمل .

إن كل مخالفة من الدرجة الثانية أو الثالثة هي من اختصاص لجنة التأديب أما فيما يخص المخالفات من الدرجة الأولى فهي اختصاص الإدارة فقط.

الهيكل الداخلي للمؤسسة:

تتشكل المؤسسة من عدة وظائف أهمها :

أ -الوظيفة التقنية : تقوم بتحضير العمل بتحويل المواد الأولية.

ب -الوظيفة التجارية: تبدأ بالبحث عن الموردين (الممونين) وتنتهي عند التفريغ.

ج- الوظيفة المالية : تقوم بتوفير الأموال التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب بتكلفة بسيطة وتقيد مختلف العمليات الحسابية التي تقوم بها.

د- الوظيفة الاجتماعية: تهتم بتأمين العمال وحمايتهم عن طريق صناديق الضمان ومجالس العمال.

هـ- الوظيفة الإدارية وغايتها: التوقيع ، التنظيم ،التنسيق، المراقبة.

عدد الورشات التي تحتوي عليها الوحدة:

تضم الوحدة 5 ورشات إنتاجية ومن بينهما:

- ورشة الزيت

- ورشة الصابون

- ورشة للمنافع

- ورشة للتكرير

- ورشة للمخبر

عدد المصالح: تتكون الوحدة من ستة أقسام رئيسية و هي:

- مصلحة الإدارة

- مصلحة التجارة

- مصلحة الأمن والوقاية

- مصلحة التموين

- مصلحة النقل.

معدات النقل:

يتجسد منتج هذا القطاع في القيمة التي تضاف إلى قيمة المنتوجات المادية الملموسة. خلال عملية النقل من المؤسسة إلى حلقات التسويق والتوزيع وتنقسم مصلحة النقل في هذه الوحدة إلى قسمين فهناك ورشة صغيرة تحتوي على مكتب للنقل مع السائقين ومن جهة أخرى نجد مصلحة. الاستقبالات وتشتمل على مجموعة من الخدمات يقوم بها بعض الميكانيكيين والكهربائيين وعمال الصيانة والإصلاح أما جانب المعدات المستعملة في هذه الوحدة فنجد أنواع مختلفة من الشاحنات الخاصة تختلف من حيث كمية الشحن و الاسم والشكل ومن بينها هناك:

شاحنات مخزنة: مهمتها نقل المواد الأولية من الميناء إلى المخازن ومن المخازن إلى المصنع.

شاحنات عادية: مهمتها نقل المواد المستهلكة مثل القارورات والانباءات والتوزيع بين الأسواق

- هناك رافعة للتشحن والتفريغ

- سيارة خاصة صغيرة تستعمل للمهمات الخارجية.

- سيارة إسعاف لنقل المرضى للمستشفى الرئيسي

إمكانيات الإنتاج :

يمكن تصنيف إمكانيات إنتاج هذه الوحدة إلى 4 أقسام:

قسم أساسي: ينتج المنتج الأساسي للمؤسسة والمنتج النصف مصنع للحصول على منتج جاهز في الوحدة (قسم التكرير).

قسم مساعد: يقوم بعمليات الإنتاج الأساسي في الوحدة كقسم توليد الكهرباء. قسم تصليح المعدات والآلات الإنتاجية...

قسم ثانوي :كقسم التدفئة وقسم صنع القارورات والإناء للمنتج الجاهز، أو لوازم التغليف بالنسبة للصابون.

قسم فرعي:كقسم إعادة التكرير للنفايات، إمكانية الوحدة من المنتج يجب أن تكون دائما قادرة على تلبية حاجيات الأسواق و التعاونيات على مختلف جهات الوطن.

حيث يصل مستوى الإنتاج اليومي إلى:

الزيت: 100 طن يوميا.

صابون ملون 80 طن يوميا.

غليسرين 20طن يوميا.

إن هذه الكمية يباع منها يوميا حوالي:

بالنسبة للزيت 75طن وبالنسبة للصابون:65 طن

هذه المبيعات تختلف يوميا خاصة أيام الجمعة والسبت حيث يتم تخزين الكميات المنتوجة.

أنواع المنتوجات:

❖ بالنسبة للزيت: هناك قارورات قدرها 1ل وأخرى 2ل، إناء استطاعته 5ل وخزانات صغيرة 50كغ وبراميل صغيرة 200كغ.

❖ بالنسبة لصابون الغسيل :تصنع الوحدة علبة تحتوي على 48 قطعة حيث تزن كل علبة 21كغ .

❖ أما بالنسبة لصابون المعطر: من جهة فهي تصنع هذا النوع من الصابون حيث يعلب في علب تزن كل علبة 14كغ و تحتوي كل علبة على 144 قطعة.

وسائل وإمكانيات الإنتاج:

• **المواد الأولية:** إن حاجة الوحدة من المادة الأولية عالية جدا حيث يتعذر وجودها ببلادنا وإن وجدت فبنسبة قليلة جدا ولهذا تلجأ الوحدة إلى الاستيراد من عدة دول أجنبية وبكميات مختلفة حيث تستورد الزيت... من أمريكا وكندا وبعض الأحيان من بلجيكا وتتراوح هذه ما بين 1500 إلى 2000 طن شهريا أما بالنسبة للصريف (مادة أولية) وهي مادة تدخل في تكوين الصابون فمصدرها الولايات المتحدة الأمريكية ، وكندا و تتراوح كمية الاستيراد ما بين 1500 إلى 2000طن شهريا.

أما فيما يخص المواد الدهنية و زيت النخيل فهي تستورد بنسبة ثابتة حوالي 600طن شهريا مصدره الدول السابقة ذكرها و تأتي في الأخير مادة الصويا مصدرها الولايات المتحدة الأمريكية

وكندا كذلك تتراوح نسبتها ما بين 2000 إلى 3000طن سنويا.

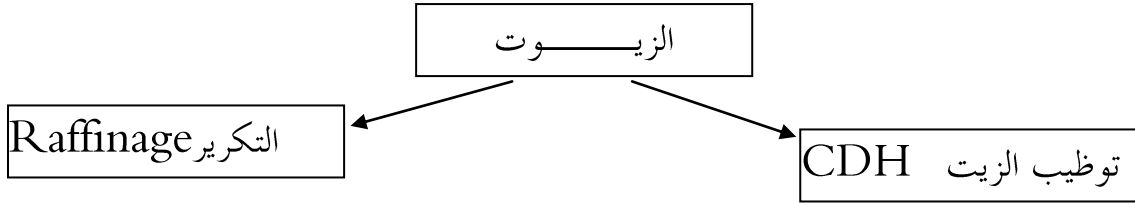
المعدات الإنتاجية :

هي مجموع الآلات والماكنات و الأجهزة وغيرها التي يؤثر العامل بواسطته على المواد الأولية مباشرة.

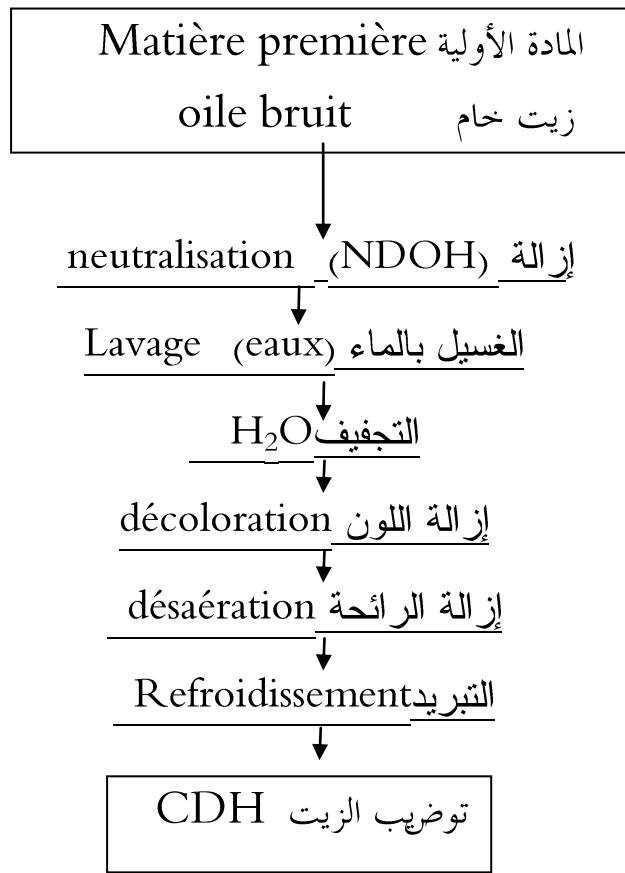
ونظرا لتعدد أنواع المعدات الإنتاجية ومعدات توليد الطاقة فإنها تقسم كل آلة حسب وظيفتها ومنصبها في أداء مهمتها وذلك حسب مدة استعمال أي نهاية إنتاج ونلاحظ في هذه الوحدة أن الآلات المستعملة في الإنتاج آلات قديمة نوعا ما ومهتلكة .

ومن أمثال هذه الآلات المستعملة في إنتاج المواد الدسمة نجد هناك محرك رافعة ومضخات لتصفية المواد و افران تصل حرارتها حتى 250° وبالإضافة إلى ذلك نجد هناك أنابيب واطلة بين الآلات تختلف في حجمها عن بعضها البعض بالنسبة للمواد الكيماوية فهي عديدة و دقيقة الاستعمال ومن بينها نجد هناك :ماء H_2O حيث تحتاج الوحدة إلى 19330 م^3 شهريا أما احتياجاتها من الغاز فتقدر ب 178174 م^3

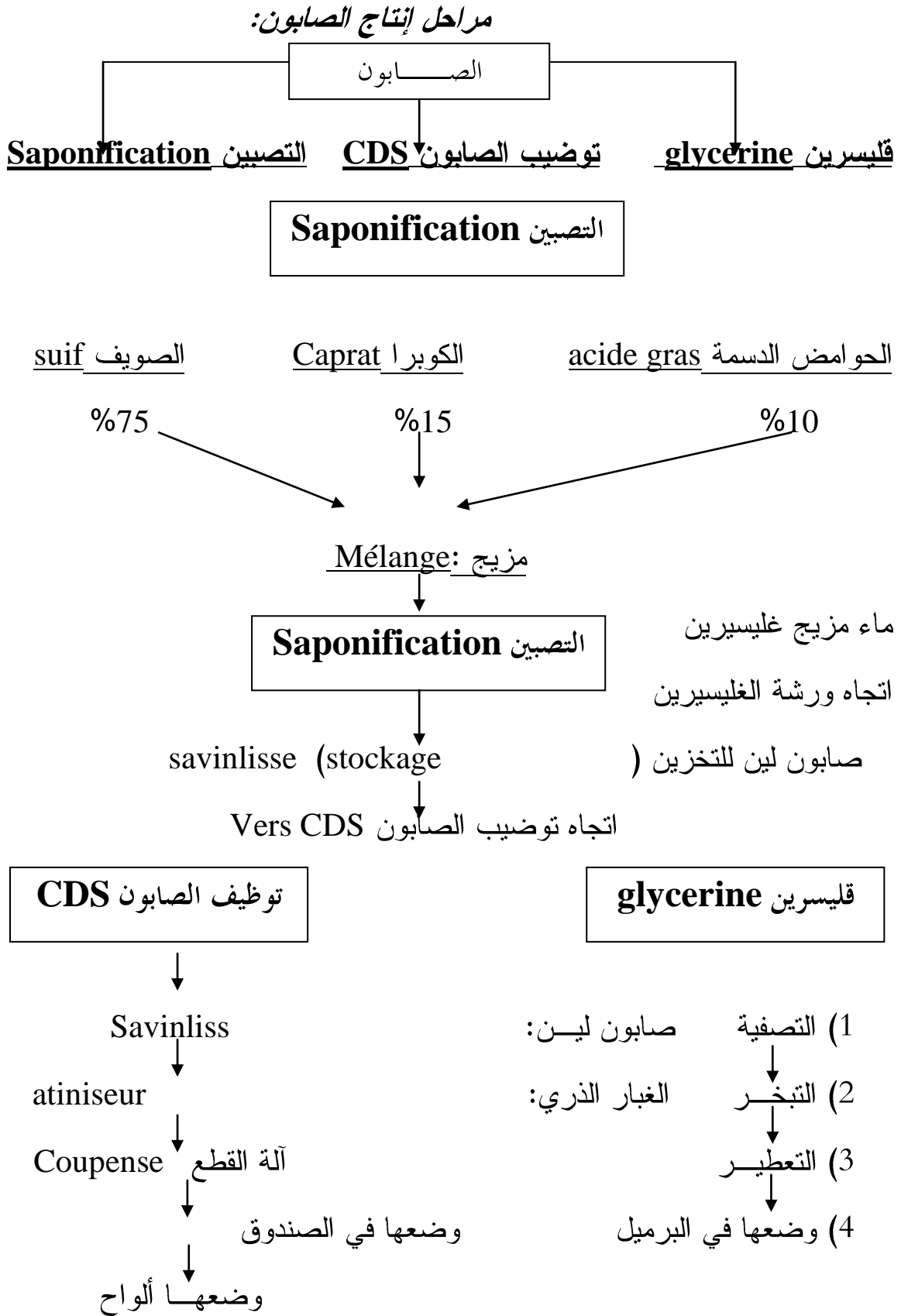
مراحل إنتاج الزيت:



التكرير Raffinage



- كما يقومون بصناعة القارورات المستعملة في تعبئة الزيت ومن بينها 1ل، 2ل ويستعملون القارورات 5ل



إدارة الموارد البشرية:

تعتبر وظيفة التوظيف إحدى مكونات إدارة الأفراد وهي من أهم انشغالات هذه الإدارة لما لها من أهمية خاصة داخل المؤسسة.

وهي كغيرها من المؤسسات تقوم بالعمليات التالية:

التخطيط، الاستقطاب + الاختبار - التعيين

أولاً: التخطيط

وهي عملية تحديد احتياجات المنظمة الكمية والكيفية من الأفراد المؤهلين والقيام بالوظائف اللازمة للإجابة عن هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية .

ثانياً: الإستقطاب.

وهي عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة.

مصادر الاستقطاب:

إن المؤسسة تلجأ إلى مصدر وحيد خارجي ألا وهو الإعلان عن طريق مكتب التوظيف، حيث تقوم المؤسسة بإعطاء جميع المعلومات الخاصة بهذه الوظيفة الشاغرة بما في ذلك نوع الشهادة المطلوبة وبخبرة المطلوبة كذلك.

إلا أنه في حالة الوظائف الإدارية الإشرافية الشاغرة فإن المؤسسة تلجأ إلى وسيلة استقطاب داخلية ألا وهي الترقية وهذا إن توافرت الكفاءة المطلوبة أما إذا لم تتواجد فإنها تلجأ إلى وسيلة الاستقطاب الأولى .

ثالثاً: الاختيار:

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظائف الشاغرة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره.

- معايير الاختيار لدى هذه المؤسسة.

- 1 - مستوى التعليم : أي نوع المؤهل الدراسي، التخصص، جهة التخرج، هذا خاصة حالة الوظائف الإدارية أو الإشرافية أو المخبرية.
- 2 - الخبرة: تعتبر مؤثرة لإمكانية نجاح الفرد في عمله وتستعمل في أغلبية المنظمات وهي المعيار الأكثر ترشيحا للوظيفة.
- 3 - المقابلة شفوية: هي عبارة عن لقاء بين المترشح واللجنة يختبرونه ببعض الأسئلة وبعدها يقومون باختيار النخبة من المترشحين لسد الوظائف الشاغر.

رابعاً: التعيين:

وعلى ضوء نتائج المقابلات الشفوية وبعد أخذ رأي المدير المشرف عليهم في المستقبل يتم تحضير كشوفات بأسماء المترشحين الصالحين للتعيين وملفاتهم لعرضهم على الإدارة العليا لإصدار قرارات التعيين .

الوثائق التي يجب توفيرها لدى المترشح الجديد:

- 2 صور شمسية
- صورة طبق الأصل لبطاقة التعريف الوطنية
- شهادة الميلاد
- شهادة الحالة المدنية أو العائلية
- شهادة السوابق العدلية
- شهادة طبية عامة وشهادة صدرية
- الديبلوم
- شهادة الخبرة
- شهادة مدرسية

نظام التوظيف :

بعد تعيين العامل الجديد يتم توظيفه وفق نظام التعاقد حيث أنه في السنة الأولى تتحمل الدولة دفع الراتب كلياً للعامل الجديد وفي نهاية هذه السنة يتم تقييم هذا العامل من حيث انسجامه في العمل وانضباطه فإن لاقى قبولاً من طرف لجنة التقييم يتم التعاقد معه في السنة الثانية حيث يتم توزيع نسبة الراتب بين المؤسسة والدولة، نفس الشيء بالنسبة للسنة الثالثة إلا أنه ترتفع نسبة المؤسسة عن نسبة الدولة في دفع الراتب، ثم للسنة الرابعة، وعند نهاية المدة (أربع سنوات) تصدر المؤسسة قراراً بقبول هذا العامل.

التكوين:

ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجه في المنظمة وتحقيق أهدافها الفعالة فيها.

كيفية تقديم الموظف للعمل: (تكوينه)

تعتمد الشركة في تكوينها للعامل الجديد على طريقة واحدة تتمثل في وضع العامل الجديد تحت التمرين من طرف موظف ذا خبرة في مجال هذه الوظيفة. حيث تختلف مدة تكوين هذا العامل حسب درجة استيعابه وانسجامه مع الوظيفة.

كيفية ومدة العمل:

ينقسم عمال الإنتاج إلى ثلاث فئات حيث تعمل الفئة الأولى مدة ثلاث أيام متتالية من الساعة السادسة صباحاً إلى الثانية زوالاً، ثم تليها الفئة الثانية "من الثانية بعد الزوال إلى العاشرة ليلاً" لمدة ثلاث أيام كذلك، وتأتي بعد ذلك الفئة الثالثة: "من العاشرة ليلاً إلى السادسة صباحاً": وبعد انقضاء المدة المحددة لكل فئة تتبادل ساعات العمل، بينهم وذلك

لتحقيق المساواة والتوازن بين العمال ولتحقيق الوحدة بينهم ولكن هذا التوقيف يخص فقط العمال المكلفين بالإنتاج ولا يخص العمال الإداريين أو الأعوان الآخرين،
 فيما يخص الإداريين مدة العمل من الثامنة صباحا إلى الرابعة والنصف مساء حيث
 يمنح لهم ساعة للغذاء من 12 إلى الواحدة زوالا. وتكون مدة العمل من العمل لديهم 7 ساعات ونصف، مع إعطاءهم عطلة تتمثل في يومي الجمعة والسبت.

فيما يخص عمال الأمن (مصلحة الأمن) ينقسمون إلى 3 فئات الفئة الأولى من (7:30 إلى 14:30) والفئة الثانية من (14:30 إلى 20:00) وعمال الفئة الثالثة من (20:00 إلى 7:30) تم يتناولون فيم بينهم مع إعطاء عطلة تقدر بـ 3 أيام.

أما فيما يخص عمال الإنتاج فإن كانت هنالك طلبات كبيرة ولا تستطيع مثلا فئة واحدة تلبية هذه الطلبات. فإن المؤسسة قد تلجأ للقيام بعملية الإنتاج في الأوقات الثلاث لتلبية الطلبات.

الإجراءات المتخذة في حالة الغياب أو التأخر:

يخضع النظام الداخلي لإجراءات جزائية (عقابية) في التأخر أو الغياب

أ - في حالة التأخر:

قبل شهر أفريل كانت تمنح 15 دقيقة كمهلة لانضمام العمال إلى وظائفهم فإن زادت عن 15 دقيقة يخصم اليوم من الراتب الشهري.

أما بعد شهر أفريل 2014و بعد تغيير قانوني مفروض على المؤسسة فإنه أي تأخر للعامل بدقيقة واحدة يخصم اليوم من راتبه الشهري.

ب - في حالة الغياب:

في حالة كثرة الغياب بدون مبرر تقوم المؤسسة بتقديم إنذارات إذا تكررت العملية تقوم بتوقيف الموظف عن العمل بثلاث أيام بدون أجر.

الأجر: كل عامل مرفق بملف خاص به يحتوي على كل المعلومات، الاسم، اللقب، تاريخ ومكان الازدياد، مكان التنصيب، الرتبة، الحالة العائلية.

يتم تحديد الأمر مع مراعاة عدد الغيابات والمنح الخاصة به

الترقية: تتم ترقية العامل على أساس الكفاءة.

سن التقاعد: يتماشى سن التقاعد مع القانون العام الجزائري.

النقابة: وجود نقابة في المؤسسة تأسست سنة 2013.

حقوق العمال داخل المؤسسة:

- العمال المجندين في إطار علاقات العمل
- لهم الحق الكرامة
- لهم الحق و حمايته ضد التمييز لشغل منصب.
- لهم الحق في التكوين المهني والترقية في العمل.
- لهم الحق في الدفع المنتظم للأجر الذي يستحقه.
- لهم الحق في الضمان الاجتماعي.

من أجل دراستنا التي تمحورت حول إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية، استدركنا أن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف الأساسية والمهمة من أجل رفع الإنتاجية لأي مؤسسة وضمان نجاحها ولذلك فإن أي مؤسسة تسعى لتكليف ومسايرة التطورات التكنولوجية والعلمية السريعة الحاصلة، تكون متوقفة على جهودها التكوينية وسياسة التوظيف المتبعة وأيضا نظام الأجور، بحيث تمكن هذه العناصر المؤسسة من هذه التطورات الحاصلة، فمقدرة المؤسسة متوقفة على مدى إتباع حاجيات مواردها البشرية وتحقيق أهدافها ومردوديتها لإثبات تواجدها الاقتصادي والاجتماعي على الساحة السوقية والاستمرارية، فالمؤسسات تهدف إلى تحقيق الربحية المرضية مقابل احتياجات عملائها ويأتي ذلك من اعتمادها على رفع الإنتاجية عن طريق يد عاملة مؤهلة، وعليه لن تجنى هذه العملية ثمارها، بحيث لا يحدث تصادم للمصالح.

كما لا ننسى سياسة الأجور التي تلعب دورا هاما وبارزا في قرار الفرد ببقاء في المؤسسة وبالتالي اتباع سياسة الأجور التي تحقق الرضا للعاملين من أجل ضمان استقرار العملية الإنتاجية، والمؤسسة ككل، وفي الأخير من خلال ما تطرقنا إليه لا يتسنى أمامنا سوى أن نعرج على عملية تقييم الأداء والتي تمثل منعرج أمام إستراتيجية المؤسسة بحيث يكون ضمان برنامج تقييمي كفى ضمانا للارتقاء بالمؤسسة وتحسين إنتاجها.

وفي الأخير نترك مجال لباحثين آخرين من أجل دراسة الوظائف الأخرى التي لا تقل أهمية عن إدارة الموارد البشرية والتي لها دور وفير في رفع الإنتاجية.

أما الجزء التطبيقي فيه نزلنا إلى الميدان وأخذنا كنموذج مؤسسة "أطلس كيمياء" محاولين التعرف على واقع الإدارة داخل هذه المؤسسة ومدى اهتمامها بتنمية مواردها البشرية، حيث أنه من المؤكد أن العامل البشري يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لأي تنمية اقتصادية سليمة، وذلك من خلال الدور الذي يلعبه هذا العامل البشري سواء على المستوى الاجتماعي أو الاقتصادي.

فمن المعروف أن جميع العوامل المادية التي قد يقوم عليها أي اقتصاد ما لا معنى لها بدون وجود الإنسان الذي يقوم بالضبط والتميز لهذه العوامل تسييرا عقلا نيا يضمن نموها وتقدمها ومن أجل أن يقدم هذا الإنسان بالمهمة المناطة به على أحسن وجه يجب أن تتوفر له مجموعة من العوامل منها ما هو مادي يسمح له بإتباع رغباته الضرورية منها ما هو معنوي يسمح له بالاستقرار النفسي والذهني فينعكس تأثير هذه العوامل على الفرد من خلال سلوكه، حيث تؤثر هذه العوامل على قدرة الفرد على تحمل أو عدم تحمل للمحيط الذي يعيش فيه وبالتالي التأثير على أدائه ومن تم التأثير على إنتاجيته.

نتائج الدراسة:

1. تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية التي لا غنى لأية مؤسسة عنها إذ أنها تهتم بالحصول على أفراد وتنمية قدراتهم وتعرضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.
2. أصبحت وظيفة الموارد البشرية من أهم أدوات ومرتكزات المنافسة الحالية في ظل التطور الحاصل في البيئة التنافسية.
3. إن الشغل الشاغل للمؤسسة هو تحقيق أهدافها التي تعتبر الرفع من الإنتاجية و واحد منها تسعى المؤسسة باستخدام كل إمكانياتها بما فيها وأهمها الموارد البشرية بمختلف وظائفها لتحسين الإنتاجية.
4. تحسين أداء العاملين ورفع قدراتهم ومهاراتهم لديه أهمية واسعة في تحسين إنتاجية المؤسسة.
5. لهم الحق في الضمان الاجتماعي.

وفي الأخير كل ما يمكن قوله أن إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين الإنتاجية وذلك من خلال الاهتمام بالعامل والتنمية المستمرة لقدراته ومهاراته

المشاكل: "مؤسسة أطلس كيمياء"

إن المؤسسة هي كمختلف المؤسسات لا تخلوا من بعض العيوب والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- انعدام التنظيم مما يؤدي إلى انتشار الفوضى في مختلف المصالح.
- الاعتماد على المصدر الوحيد الخارجي في استقطاب القوى العاملة
- عدم إجراء المسابقات الكتابية في التوظيف
- الاعتماد على طريقة تقليدية وحيدة في التكوين
- عدم إشراك العمال في اتخاذ القرار واتخاذ قرارات استرجالية
- وجود فرع لنقابة عمالية تأسست في 2013.
- عدم وجود دورات تدريبية للعمال.
- عدم استعمال طرق علمية في تسيير الإنتاج والمخزون (بحوث عمليات، مراقبة التسيير، تسيير المخزون،.....).

الإقتراحات:

- إعطاء ذو الخبرة والمعرفة فرص اتخاذ القرار.
- المراقبة الفعالة والدائمة والتسيير الحسن.
- الاستفادة من الأشخاص ذوي خبرة الموجودين داخل المؤسسة
- القيام بدورات تدريبية في مختلف المصالح
- تنويع مصادر الاستقطاب من أجل انتقاء ذوي الكفاءات العالية.
- إنشاء نقابة عمالية تدافع عن مصالح العمال.
- وضع وسيلة لإشراك العمال في اتخاذ القرار وتنمية قدراتهم وتطوير فكرهم الإبداعي.

قائمة المراجع

الكتب:

- 1 - أحمد رشاد موس، اقتصاديات المشروع الصناعي، القاهرة، دار النهضة العربية، 1970.
- 2 - أحمد ماهر، إدارة الأفراد، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- 3 - بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2004.
- 4 - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى بيروت لبنان، دار النهضة العربية، 2002.
- 5 - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2007.
- 6 - سونيا محمد البكري، تخطيط و مراقبة الإنتاج، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
- 7 - تينان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى عمان، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، 2008.
- 8 - صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، طرابلس، الجامعة المفتوحة، 1994.
- 9 - صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
- 10 - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2002.
- 11 - عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال الدار الجامعية، 1991.
- 12 - عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد بين النظرية والتطبيق الدار الجامعية، الإسكندرية 1998
- 13 - عبد المعطي محمد عساف، يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، عمان الأردن، دار وائل للنشر والطباعة، 2008.
- 14 - عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد المحسن العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث 1998
- 15 - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مصر، مكتبة غريب، 1985.
- 16 - علي السلمي، إدارة الإنتاجية، القاهرة، مكتب غريب، 1991.
- 17 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، عمان دار وائل للنشر، 2005.

- 18 -محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، الاسكندرية، دار الوفاء، 2005.
- 19 -محمد علي عبد الوهاب، العنصر البشري في ادارة الانتاج، القاهرة، دار وهدان، 1983.
- 20 -مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد-، القاهرة، دار الشروق، 1996.
- 21 -وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديريةية النشر لجامعة قالمه، 2004.

أطروحات الدكتوراه:

- 1 بن عمر عواج، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل الجزائري، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الانتربولوجيا، جامعة ابي بكر بلقايد، 2010-2011.

رسائل الماجستير:

- 1 باباه ولد سيدي، دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة الاعمال، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010.
- 2 عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2008-2009.
- 3 ولد يحيى محمد المختار، دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء في المؤسسة المريتانية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2002-2003.

الفهرس

الصفح

الموضوع

ة

أ

مقدمة عامة

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية و الإنتاجية

01

تمهيد

02

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية وأهميته

02

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

04

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها

08

المطلب الثالث: التّحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

11

المبحث الثاني: ماهية الإنتاجية

11

المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية

12

المطلب الثاني: الإنتاجية في الفكر الإداري

16

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الإنتاجية

21

خاتمة الفصل

الفصل الثاني: علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية برفع الإنتاجية

22

تمهيد

23

المبحث الأول: أثر عمليات التوظيف في الإنتاجية

23

المطلب الأول: تحليل العمل و دوره في رفع الإنتاجية

24

المطلب الثاني: التخطيط و علاقته برفع الإنتاجية

26

المبحث الثاني: علاقة سياسة الاجور و عمليات التكوين والتقييم في تحسين الانتاجية

26

المطلب الاول: اهمية الاجور في تحسين الانتاجية

27

المطلب الثاني: علاقة التكوين برفع الانتاجية

28

المطلب الثالث: علاقة تقييم الأداء برفع الإنتاجية

30

خاتمة الفصل

الفصل الثالث: واقع علاقة إدارة الموارد البشرية بالإنتاجية في مؤسسة أطلس كيمياء

31	تعريف المؤسسة
32	النظام الداخلي للوحدة
32	الهيكل الداخلي للمؤسسة
34	إمكانيات الإنتاج
35	أنواع المنتوجات
35	وسائل الإنتاج
37	مراحل إنتاج الزيت
38	مراحل إنتاج الصابون
39	إدارة الموارد البشرية
40	الوثائق التي يجب توفيرها لدى المترشح الجديد
41	نظام التوظيف
43	حقوق العمال داخل المؤسسة
	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع

ملخص:

تعالج هذه الدراسة موضوع:

دور الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية، تطرقنا في الفصل الأول إلى أهم المفاهيم الأساسية حول الموارد البشرية أما في الفصل الثاني حاولنا تحليل العلاقة بين وظيفة إدارة الموارد البشرية والإنتاجية وختمنا بالفصل الثالث الذي تضمن دراسة حالة حول دور الموارد البشرية في رفع الإنتاجية مفادها أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تلعب دورا أساسيا ومهما في تحسين ورفع من الإنتاجية في المؤسسة.

كلمات مفتاحية: الموارد البشرية – إنتاجية – الوظيفة

Résumé :

Le rôle des ressources humaines pour une meilleure productivité.

Nous avons abordé durant le premier trimestre les connaissances fondamentales concernant les ressources humaines.

Pendant le deuxième trimestre nous avons essayé d'analyser la relation entre la fonction de l'administration des ressources humaines et la productivité. Nous avons terminé le troisième trimestre qui comporte l'étude du rôle des ressources humaines pour augmenter la productivité son intérêt c'est la fonction de l'administration des ressources humaines joue un rôle primordial et important pour une grande et meilleure productivité dans l'entreprise.

Les mots clés : Ressources humaines – productivité - fonction

Abstract:

The role of human resources to improve productivity, we discussed in the first chapter to the most important basic concept about human resources, in the second chapter around us analyze the relationship between the function of human resources management and productivity.

And we ended the third chapter included a case study on the role of human resources in raising conductivity. The function of human resources management plays an essential role and important role in improving and increasing the productivity in the enterprise.

Key words: Human resources – productivity – function.