



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة سعيدة دكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية ، تسيير و علوم تجارية

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

بعنوان:

أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية
دراسة حالة وحدة إنتاج أغذية الأنعام والدواجن بوقطب

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالب:

- الدكتورة: حريق خديجة

لخضاري محمد

عيسي أحمد

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 2024/06/20

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور بوصول محمد عبد اللطيف أستاذ التعليم العالي رئيسا

الدكتورة حريق خديجة أستاذة محاضرة أ مشرفة

الدكتورة بربار حفيظة أستاذة محاضرة أ ممتحنة

السنة الجامعية: 2024/2023





وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة سعيدة دكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية ، تسيير و علوم تجارية

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

بعنوان:

أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية
دراسة حالة وحدة إنتاج أغذية الأنعام والدواجن بوقطب

تحت إشراف الأستاذ:

- الدكتورة: حريق خديجة

من إعداد الطالب:

لخضاري محمد

عبي أحمد

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ: 2024/06/20

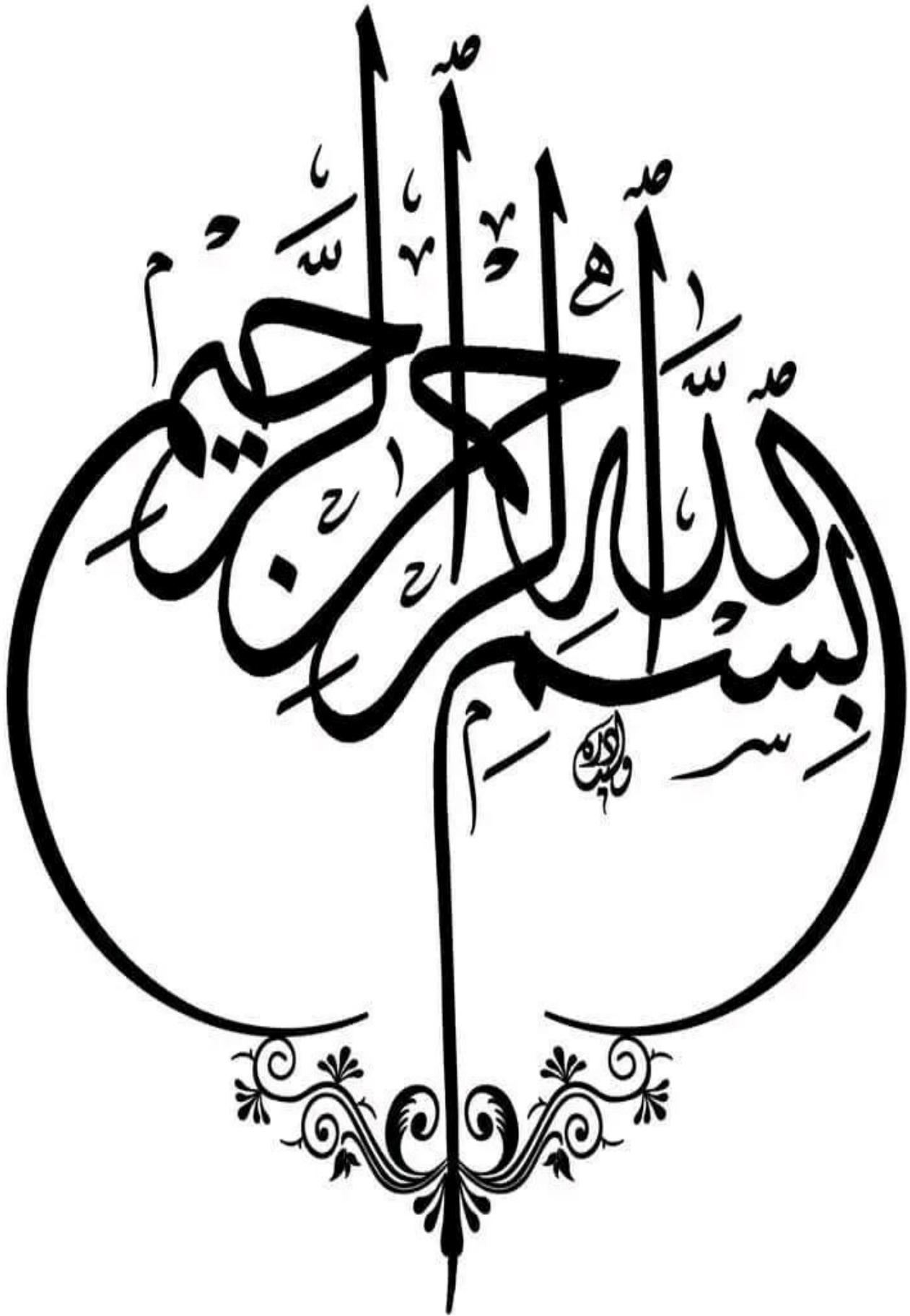
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور بوصول محمد عبد اللطيف أستاذ التعليم العالي رئيسا

الدكتورة حريق خديجة أستاذة محاضرة أ مشرفة

الدكتورة بربار حفيظة أستاذة محاضرة أ ممتحنة

السنة الجامعية: 2024/2023



الاحسان

الحمد لله الذي أعزنا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى

الوالدين الكريمين اللذان هما مصدر فخري واعتزازي

رمز العطاء والوفاء أطال الله في عمرهما.

إلى من هم انطلاقة الماضي وعون الحاضر سند المستقبل الذين لا عيش بدونهم ولا متعة

إلا برفقتهم الإخوة والزملاء .

يارب لاتدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا باليأس إذا فشلت بل تكررني دائماً بان الفشل

هو التجربة التي تسبق النجاح أمين يارب العالمين.

الإهداء

الحمد لله الذي هدانا وأكرمنا بالعلم وجعله لنا نور في الظلمات
أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى
من كان سبب في وجودي أُمِّي الغالية التي لم يكتب لها الله عمرا طويلا
والى أبي العزيز الذي هو مصدر فخري واعتزازي
والى إخوتي وأصدقائي الذين لا عيش بدونهم ولا متعة الى برفقتهم
ومن رفعوا رايات العلم .
نسال الله التوفيق وان يلهمنا حب العلم والتعلم.

الشكر و العرفان

الحمد لله ربي العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين وخاتم الأنبياء

محمد صلى الله عليه وسلم.

أشكر الله العلي القدير على توفيقه لانجازي هذا العمل المتواضع

فهو جلا وعلا أحق بالشكر سبحانه وتعالى .

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أنسب هذا الفضل لأصحابه وأخص بالذكر أستاذتي

"حريق خديجة " التي لم تبخل عليا بتوجيهاتها القيمة ومنحتني الكثير من وقتها

فلها جزيل الشكر والعرفان بالجميل .

ولا أنسى أن أشكر كل موظفي المؤسسة الإقتصادية

" مؤسسة إنتاج أغذية أنعام والدواجن بوقطب "

على حسن استقبالهم وتعاونهم وتزويدهم لنا لكل ما احتجناه من

معلومات عن المؤسسة.

و إلى من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد

والشكر الجزيل لزميل الذي هو بمثابة الأخ "مورسو غريسي "

نسال الله له التوفيق.

الملخص:

تناولت هذه الدراسة أثر تطوير الكفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، حيث قمنا بإجراء الدراسة التطبيقية بوحدة إنتاج أغذية الأنعام و الدواجن بوقطب، و لتحقيق ذلك قمنا بتوزيع استبيان على عينة من 30 فرد بالمؤسسة، و قد توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

وجود تخفيض في تكاليف المؤسسة الإنتاجية و يرجع ذلك لوجود كفاءات موارد بشرية متطورة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطيه بين كفاءات الموارد البشرية وتخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية و كان ذلك من بين أهم النتائج التي توصلنا إليها و هي أن كفاءات الموارد البشرية المتطورة تساهم في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، من خلال ما تجلى في زيادة أرباح المؤسسة.

الكلمات الافتتاحية: كفاءات الموارد البشرية، تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، التطوير، التدريب

RESUME :

This study addressed the impact of developing human resources competencies in reducing the organization's production costs. We conducted an applied study in the livestock and poultry food production unit in bougutb. To achieve this, we distributed a questionnaire to a sample of 30 individuals in the organization. At the end of this study, we reached a set of The most important results were:

There is a reduction in the organization's production costs, and this is due to the presence of advanced human resources competencies, in addition to the existence of a correlation between human resources competencies and reducing the organization's production costs. This was among the most important results that we reached, which is that advanced human resources competencies contribute to reducing the organization's costs. Productivity, as demonstrated by increasing the organization's profits.

Opening words: human resources competencies, reducing the organization's production costs, development, training

الفهرس

الصفحة	الفهرس
	البسمة
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	الفهرس
أ-ث	المقدمة
33-2	الفصل الأول أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية دراسة نظرية
2	تمهيد
19-3	المبحث الأول: تطوير كفاءات الموارد البشرية
8-3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الكفاءات
3	نشأة مصطلح الكفاءات
5-3	مفهوم الكفاءات
7-5	مقاربات الكفاءات
8-7	أبعاد الكفاءات
13-8	المطلب الثاني: مستويات وأهمية وخصائص كفاءات الموارد البشرية
10-8	مستويات الكفاءات
12-10	أهمية الكفاءات
13-12	خصائص الكفاءات
19-13	المطلب الثالث: أساليب تطوير كفاءات الموارد البشرية
14-13	مفهوم التدريب
15-14	أهداف التدريب
16-15	أهمية التدريب وفوائده
17	مفهوم التكوين
18	أهداف التكوين
19-18	أهمية التكوين

28-20	المبحث الثاني :المؤسسة الإنتاجية وطرق تخفيض تكاليفها
23-20	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الإنتاجية وتكاليفها
20	مفاهيم عامة حول المؤسسة الإنتاجية
20	نشأة مصطلح الإنتاج
21-20	تعريف المؤسسة الإنتاجية
23-22	تعريف التكاليف
25-23	المطلب الثاني: مفهوم تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية وتصنيفاتها
23	مفهوم تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية
25-23	تصنيفات تكاليف المؤسسة الإنتاجية
25	المطلب الثالث : أساليب وأهمية تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية
26-25	أساليب تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية
28-27	أهمية تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية
32-28	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
30-28	المطلب الأول : الدراسات العربية
32-30	المطلب الثاني الدراسات الأجنبية
33	خلاصة
58-35	الفصل الثاني: أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية دراسة تطبيقية
35	تمهيد
39-36	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مؤسسة إنتاج أغذية أنعام والدواجن بوقطب
36	المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة إنتاج أغذية أنعام والدواجن بوقطب
37	المطلب الثاني : تعريف بوحدة إنتاج أغذية الأنعام والدواجن بوقطب
39-38	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوحدة
57-40	المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان وتقديم نتائج الدراسة
42-40	المطلب الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة
47-42	المطلب الثاني: دراسة و توزيع العينة حسب المتغيرات
57-47	المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستبيان
58	خلاصة

60-59	الخاتمة
64-61	قائمة المراجع
69-65	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
الجدول 1	يوضح أقسام و الوحدات التابعة لمؤسسة انتاج أغذية الأنعام و الدواجن الجهة الغربية (مستغانم)	37
الجدول 2	يوضح معامل ألفا كرونباخ	14
الجدول 3	يوضح خصائص عينة الدراسة حسب الجنس	42
الجدول 4	يوضح خصائص عينة الدراسة حسب السن	43
الجدول 5	يوضح خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	44
الجدول 6	يوضح خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة	45
الجدول 7	يوضح خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	46
الجدول 8	يوضح اختبار t للبعد كفاءات الموارد البشرية	48
الجدول 9	يوضح اختبار t للبعد تخفيض تكاليف المؤسسة الانتاجية	50
الجدول 10	يوضح عدد مشاهدات العينة	51
الجدول 11	يوضح حساب معامل الارتباط بيرسون	52
الجدول 12	يوضح اختبار علاقة بين المتغير المستقل كفاءات الموارد البشرية و المتغير التابع تخفيض تكاليف المؤسسة الانتاجية	53
الجدول 13	يوضح اختبار علاقة بين المتغير المستقل كفاءات الموارد البشرية و المتغير التابع تخفيض تكاليف المؤسسة الانتاجية	54
الجدول 14	يوضح جدول ANOVA	55
الجدول 15	يوضح جدول coefficients	56

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
7	يوضح لنا مقاربات الكفاءات	الشكل 1
22	يوضح لنا عناصر المؤسسة الانتاجية	الشكل 2
40	يوضح لنا الهيكل التنظيمي	الشكل 3
43	يوضح لنا توزيع أفراد العينة من حيث الجنس	الشكل 4
44	يوضح لنا توزيع أفراد العينة من حيث السن	الشكل 5
45	يوضح لنا توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي	الشكل 6
46	يوضح لنا توزيع أفراد العينة من حيث الخبرة	الشكل 7
47	يوضح لنا توزيع أفراد العينة من حيث الحالة الاجتماعية	الشكل 8

مقدمة عامة:

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال، تسعى المؤسسات الإنتاجية إلى تخفيض تكاليفها و ذلك بتطوير مواردها البشرية وتنمية كفاءاتها كمدخل للاستمرارية وتعزيزا للميزة التنافسية، فمن خلال هذا الأسلوب يمكن للمؤسسات الإنتاجية أن تقوم باستغلال الفرص التي تمكنها من البقاء والتميز، والذي لن يكون دون موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات ومعارف تمكنها من تخفيض التكاليف التي باتت تشكل عائق للمؤسسة و بالتالي فإن المنطق الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية تخفيض التكاليف هو احترام وتطوير كفاءات مواردها البشرية واستثمار قدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتلك التكاليف الإنتاجية التي تشكل مشكلة داخل محيط المؤسسة، وجب عليها إيجاد طرق فعالة لتستطيع مواجهة التكاليف الحالية والمستقبلية، من أجل ذلك وجب عليها أن تجند كل الموارد البشرية التي تحقق لها قيمة إضافة تجعلها في الريادة، ومما لا شك فيه فإن للمورد البشري دور هام جدا في تخفيض تكاليفها والتصارع للخروج بحلول جيدة خصوصا عندما تكون هناك أزمات غير متوقعة.

فكفاءات الموارد البشرية تعتبر موردا فريدا، تتسم بالندرة و التميز وبالتالي لا تستطيع المؤسسات الاستغناء عليها لاحتلالها مكانة و أهمية كبير في المؤسسات الإنتاجية لامتلاكها القدرة على ابتكار أفكار جديدة لحل أزمة التكاليف المتزايد إذ تم استغلالها بالطريقة الجيدة.

أولا: الإشكالية الرئيسية

نظرا لأهمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة الإنتاجية ودورها في تخفيض التكاليف نطرح الإشكالية التالية :

ما مدى اثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية؟

الأسئلة الفرعية:

وعلى ضوء الإشكالية المطرحة برزت مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تساعد على الإلمام بحيثيات الإشكالية الرئيسية وتتمثل هذه الأسئلة فيما يلي :

- كيف يمكن تطوير كفاءات الموارد البشرية؟

- ما هي الطرق التي تعتمد عليها المؤسسات الإنتاجية في تخفيض تكاليفها؟

- ما طبيعة العلاقة بين تطوير كفاءات الموارد البشرية وتخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية.

ثانيا: الفرضيات:

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية نضع مجموعة من الفرضيات كأجوبة أولية لها وتتمثل هذه الفرضيات فيما يلي :

يوجد ارتباط موجب بين كفاءات الموارد البشرية وتخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية محل الدراسة.
يوجد تأثير ايجابي لكفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية محل الدراسة.

ثالثا : أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

محاولة توضيح بعض المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بالموضوع كالموارد البشرية وتكاليف المؤسسة الإنتاجية ومختلف المفاهيم المتعلقة بهما.

محاولة تبان اثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية.

الوقوف على اثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية في وحدة إنتاج أغذية أنعام والدواجن بوقتطب.

رابعا : منهج الدراسة

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع ولتحقيق أهداف البحث، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لهذا النوع من الدراسات، ويتجلى ذلك من خلال التطرق لمختلف المفاهيم التي تتعلق بموضوع الكفاءات وتكاليف المؤسسة الإنتاجية، إلى جانب ذلك تم اعتماده في الدراسة التطبيقية، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات باستعمال استمارة الأسئلة الموجهة لعمال المؤسسة، وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) بغية استخلاص النتائج .

خامسا : أهمية الدراسة

نظرا لما توجهه المؤسسات الإنتاجية من التحديات ومن أجل ضمان استمراريتها والوصول إلى أهدافها تطرقنا في دراستنا إلى اثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية من خلال تعريف بكفاءات الموارد البشرية وكذلك بتكاليف المؤسسة الإنتاجية .

سادسا: حدود الدراسة

بالنسبة لحدود الدراسة فهي كما يلي:

الحدود المكانية: تم حصر حدود الدراسة الميدانية بمدينة بوقطب أين تم توزيع الاستبيانات على العينة عمال وحدة إنتاج أغذية أنعام والدواجن بوقطب.

الحدود الزمانية: امتدت الدراسة لمدة أسبوع (من 24 ديسمبر 2023 الى 28 ديسمبر 2023 خلال الموسم الدراسي 2023 _ 2024)

سابعاً : هيكل الدراسة

تم التطرق إلى فصلين

الفصل الأول : الجانب النظري

المبحث الأول: كفاءات الموارد البشرية

المبحث الثاني: المؤسسة الإنتاجية وطرق تخفيض تكاليفها

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

المبحث الثاني : المنهج الوصفي التحليلي

ثامناً : الصعوبات

الصعوبات التي واجهت أثناء العمل على المذكرة



الفصل الأول

أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية دراسة
نظرية ، والدراسات السابقة



الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

تمهيد:

أدت مجموعة متنوعة من العوامل والأحداث في السنوات الأخيرة إلى تغيير كبير في الاقتصاد العالمي، مما أدى إلى زيادة المنافسة الشديدة في الأسواق و دفع ذلك العديد من المنظمات إلى مراجعة كفاءات مواردها البشرية و إيجاد فرص لتخفيض التكاليف من أجل الحفاظ على النتائج المالية ورضاء المساهمين والعمال بشكل مقبول.

إن كفاءات الموارد البشرية هي القلب النابض للمؤسسات الإنتاجية الحديثة وذلك لمكانتها داخل المؤسسة إذ تمكنها من الاستمرار في نشاطها وتحقيق أهدافها ويجعلها في الريادة مع المؤسسات العالمية وتسعى المؤسسات الإنتاجية لتطوير كفاءات الموارد البشرية من أجل التوصل إلى نظم ومنهجيات أكثر دقة تساهم في تخفيض تكاليف المؤسسات الإنتاجية بشكل فعلي بما يؤثر على مستوى الجودة المطلوبة.

سنتطرق في هذا الفصل أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تطوير كفاءات الموارد البشرية

المبحث الثاني: تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: تطوير كفاءات الموارد البشرية

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الكفاءات

1/ النشأة و المفهوم:

1-1 نشأة مصطلح الكفاءات:

يعتبر مصطلح الكفاءة ليس مصطلحا جديدا، وفقا للقاموس لاروس، فهو يستمد مفهومه من اللاتينية المختصة التي تحدد المهارات والكفاءة في اللغة الإنجليزية، لغويا أصل كلمة "الكفاءة" لاتيني في اللغة التي تعرف سؤال، موضوع، مجال، وظيفة".يرتبط أساسا الكفاءة والقدرة، بيد أن مصطلح الكفاءة لم يكن سوى معنى قانوني لتأهيل السلطة المنسوبة إلى شخص أو منظمة التي تعني:

الكفاءة القضائية: لسلطة المحكمة، لموظف، لموظف حكومي"

الكفاء: من له الحق في معرفة أمر، قضية....

أما في مجال العمل ، ظهرت كلمة الكفاءة أولا في الجيش ومن ثم في سياق المؤسسة، في اتجاهات مندمجة مرتبطة بالسلوكيات والمهارات الشخصية والاجتماعية خلال سنوات1950، ثم أصبحت تستخدم على نطاق واسع في الشركات في عمليات التعيين والتوجيه الوظيفي. حيث تعززت تطبيقاتها في عمليات التدريب والتطوير. في الثمانينيات، أحدثت نقلة نوعية على الموارد البشرية لتعزيز مرونتها والتكيف للاستجابة للعولمة والمنافسة، كما استخدم مصطلح الكفاءة في مختلف مجالات الحياة المهنية في قسم إدارة الموارد البشرية ومنظمات الأعمال بشكل عام في علاقات العمل. لذلك هو قديم حديث التداول ثم برز خلال 1990 بشكل كبير في أدبيات علم النفس، الإدارة و غدي من المفاهيم المحورية في إدارة الموارد البشرية في العديد من المجالات المعرفية، بعدما كان يعني في علوم التربية والتعليم بالمفهوم الضيق الذي يركز فقط على فكرة الثقافة على أساس توفير المعلومات، أصبح يستدل على التعلم يتوقف على كفاءات تؤهل المتعلمين للتعرف أو الدراية أو الإتقان للتكيف مع المحيط الذي يتعاملون معه باستمرار " .

بصفة عامة من المسلم به أن مفهوم الكفاءة برز في السياق الاقتصادي الأمريكي، ثم في أوروبا في وقت لاحق، كما لا يفوتنا التنكير أن الكفاءة ظهرت لأول مرة في مجال الممارسة قبل أن يدرسها الباحثون، فغالبا ما يكون مفهوم الكفاءة غامضا، كما لاحظ A. dietrick فهي تحتوي تفسيرات مختلفة اعتمادا على المواقع من التيارات المختلفة من الفكر¹.

1-2 مفهوم الكفاءات:

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم الشائكة و التي من الصعب تحديد مفهوم موحد، لذلك سوف نتطرق إلى بعض التعاريف لمحاولة الوصول إلى الصورة التقريبية للكفاءة

¹ بلغنامي نجاة وسيلة، بعنوان الكفاءة كممارسة و منهج حديث لإدارة الموارد البشرية، مجلة أفاق علمية، المجلد 14 العدد02 المركز الجامعي تندوف

الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

تم تعريف الكفاءات لغة و اصطلاحاً كما يلي:¹

تعريف لغة:

• يطلق على الكفاءة باللغة الانجليزية Competency ، وباللغة الألمانية Kompetenz ، لكن لفظة كفاءة أصلها لاتيني Copetence ظهر عام 1965 في اللغات الأوروبية بمعان مختلفة، أما في اللغة العربية، فكلمة كفاءة هي المساواة المماثلة من كفافه: إذ ساواه. يقال: فلان كفاء لفلان، أي مساو له .

والكفاء معناه المثل والنظير؛ ومنه قوله تعالى: « ولم يكن له كفوا أحد»، أي لا مثل له سبحانه وتعالى، وقول النبي صلى الله عليه وسلم: « المسلمون تتكافأ دمائهم، ويسعى بذمتهم أدناهم»، أي تتساوى، فيكون دم الوضيع كدم الرفيع.

تعريف اصطلاحاً:

يتبين لنا فيما سبق أسباب تباين المفكرين في تعريف مدلول الكفاءات؛ لذلك فمصطلح الكفاءة مفهوم واسع ومتعدد الاستخدامات، كما يعد مرادفاً لبعض المفاهيم، لعل أكثرها شيوعاً الفعالية، حيث تشير الفعالية Efficacité إلى محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية؛ أما الكفاءة (Efficiency) فيقصد بها استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي مدى الرشد في استخدام هذه الموارد، بمعنى أنها ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات.

يعرفها (Mintzberg) في كتابه (Administrative Beauvoir) بأنها "القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة، أي أن الكفاءة تعني الوصول إلى المنظمة في أي هدف تسعى إليه المنظمة".²

هي الاستغلال الأمثل للإمكانات بحيث تتحقق المعادلة بين المدخلات و المخرجات و الأداء بالطريقة الصحيحة لتحقيق الأهداف. أو هي الأداء بالطريقة الصحيحة و بالوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف بأقل تكاليف و بأقل جهد و وقت ممكن.³

تعريف " (Gerard Scallon) هي عبارة عن معرفة التصرف (Savoir agir) أو تعبئة المعارف والمهارات والسلوكيات ومختلف موارد الأفراد، والمقصود بالتعبئة هو استغلال وتطبيق تلك الموارد في مواقف مختلفة وسهولة نقلها من موقف لآخر.¹

¹ ليلي بن زرقة، بعنوان أثر الاستثمار التعليمي في تطوير الكفاءات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3-2015/2014 ص 132-133ص 773-774

² نجاح عائشة، محاضرات في مقياس ادراة الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2018/2017 ص 4

³ بوجبير عائشة، بعنوان دور أنظمة معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة-2- أبو القاسم سعد الله 2016/2015 ص 34

الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

كما تعبر الكفاءة عن القدرة البشرية المطلوبة للحصول على أداء فعال، قد تكون عبارة عن مهارة، معرفة، قدرة، طابع شخصي، أو مجموعة من اثنين أو أكثر من هذه الصفات، وتمثل الكفاءات لبنات بناء أداء الأعمال².

كما تعني الكفاءة جودة الأداء أو حسن تنفيذ القرار، من حيث عناصر الكمية (الكمية المناسبة) والوقت (الوقت المناسب) والتكلفة (تدنية التكلفة) والمواصفات الجودة المناسبة) بما يضمن الوفاء بالاحتياجات، وفي الوقت نفسه عدم إساءة استخدام الأموال المخصصة للاستثمار في المخزون³.

2/مقاربات و أبعاد الكفاءات:

2-1مقاربات الكفاءات:

عدها DANIEL HELD في ستة مقاربات كما يلي⁴:

-مقاربات تركيز على المعارف النظرية أو العلمية: **Savoir** هذه المقاربات تستلزم أن المعرفة هي الهامة للكفاءات ولفائدة ذلك هناك نوعان من الموارد: التاريخي ويقصد به التكوين الأكاديمي نظريا وبحد كبير، والقدرة على المعرفة والإدراك وهي التي تلعب دورا مهما للمهن مثل الأطباء والمهندسين والمحامين...، الأشخاص وحدهم يمثل هذا التكوين يمكنهم ممارسة مهنتهم، الممارسة(التطبيق): مثل هذه المقاربات يكون من السهل نقل المعرفة(محاضرات أو الكتب تكون كافية) وتقييمها(اختبارات المعرفة).

-مقاربات تركيز على المعارف العملية: **savoir_faire**

المقاربات تعتمد على المهارات ولا تقتصر على المعرفة فقط وإنما تتضمن دمج الممارسات "المواهب"، إذن فهي تنفيذ عمل ناجح، تكمن فائدة الحقيقة من ذلك أن المعلومات تكون بسيطة ومفهومة، سهلة الوصف والتقييم، وبالتالي حن نركز على الطريقة التي يقود بها السائق شاحنته، كيف يعد السكرتير النص ويقدمه، إذن وصف المهارات هو في غاية البساطة أقرب من وصف المهام، وتقييمها يكون سهلا عن طريق مراقبة أسلوب العمل.

هذه المقاربات ذات صلة بالوظائف اليدوية التي تعتبر الأكثر أهمية عمليا، وتؤدي بطبيعة الحال إلى أساليب التدريب على العمل من خلال الممارسة والتجربة. تقف هذه المقاربات عند حدود في عدة مستويات:

¹ أبو القاسم حمدي، محاضرة في مقياس إدارة الكفاءات و التطوير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة ثلجي عمار بالأغواط 2018/2019ص 4

² صولح سماح، محاضرات في هندسة التكوين،جامعة بكرة (الجزائر) 2020/2019 ص 2

³ بن زهية محمد، بعنوان دور تطبيق MRP في تحسين كفاءة المؤسسة الإنتاجية الجزائرية،رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 2017/2016 ص 58

⁴ حريق خديجة،بعنوان دور التسيير الاستراتيجية للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد-تملسان- 2017/2016 ص 20

الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

- ✓ عندما تتغير التكنولوجيا وتتطور الممارسات.
- ✓ عندما تكون أبعاد التشخيص، الفهم الشامل للمشكلة، والقدرة على التكيف،... الخ تبدو مهيمنة.
- ✓ عندما يتعلق الأمر في تحديد مرجعية الكفاءات الصالحة لجميع وظائف.
- ✓ عندما تأخذ أبعادا علائقية أو سلوكية أكثر.

مقاربات تركيز على السلوكات: être Savoir

هذه المقاربات تستند على تقييم السلوكيات (التصرفات) لإجراء تقييم الكفاءات الفردية ومفيدة في الاختيار والتوجيه، مع ذلك فإن إنشاء مرجعية الكفاءات للمؤسسة هو أكثر صعوبة، أولا عملية مرهقة وثانيا فمن المرجح أن اختلاف السلوكيات يمكن أن تؤدي في الواقع إلى النجاح، بقدر ما تندمج على نحو كامل بين الموظف وبما يتماشى مع بيئتها.

-مقاربات تدمج المعارف والممارسات والسلوكات:

بالنظر إلى القيود المفروضة على كل من المقاربات السابقة، سعينا بشكل طبيعي لدمج المعرفة المهارة والسلوك، هذا يحتوي على ميزة جعل أدوات تطوير شاملة وثقيلة. من المواقع الهامة التي تتألف منها بنية الكفاءات مصطلح المعرفة المعرفة و المهارة والسلوكيات المرتبطة بوظائف مختلفة تم إطلاقها في العديد من الشركات الكبيرة، هذه المهام غالبا ما تتبع لتقييم وتصنيف الوظائف : نوعية العمل التحليلي، عضوية المنظمة لهذه الخطوات، الكفاءات اللازمة التي اكتسبها المشاركون في هذه العملية.

-مقاربات تركيز على الكفاءات المعرفية: cognitives compétences

تقييم مهن الأفراد بسيط نسبيا، وبالتالي نستطيع استخدام هذا الأسلوب على نطاق واسع، وهي ذات قيمة كبيرة في تسير التنقل بين المهن وبين القطاعات وذلك في حقبة التغيير البنوي، خرائط المهام تحدد بسهولة وذلك ببرامج الكمبيوتر المتقدمة، وبالتالي التقارب بين المهن وبناء المداخل المهنية يمكن أن ينشئ قيمة. حدود هذه المقاربات تكمن في شموليتها، مما يجعلها أقل فائدة في التطبيقات الفردية وفي المؤسسة.

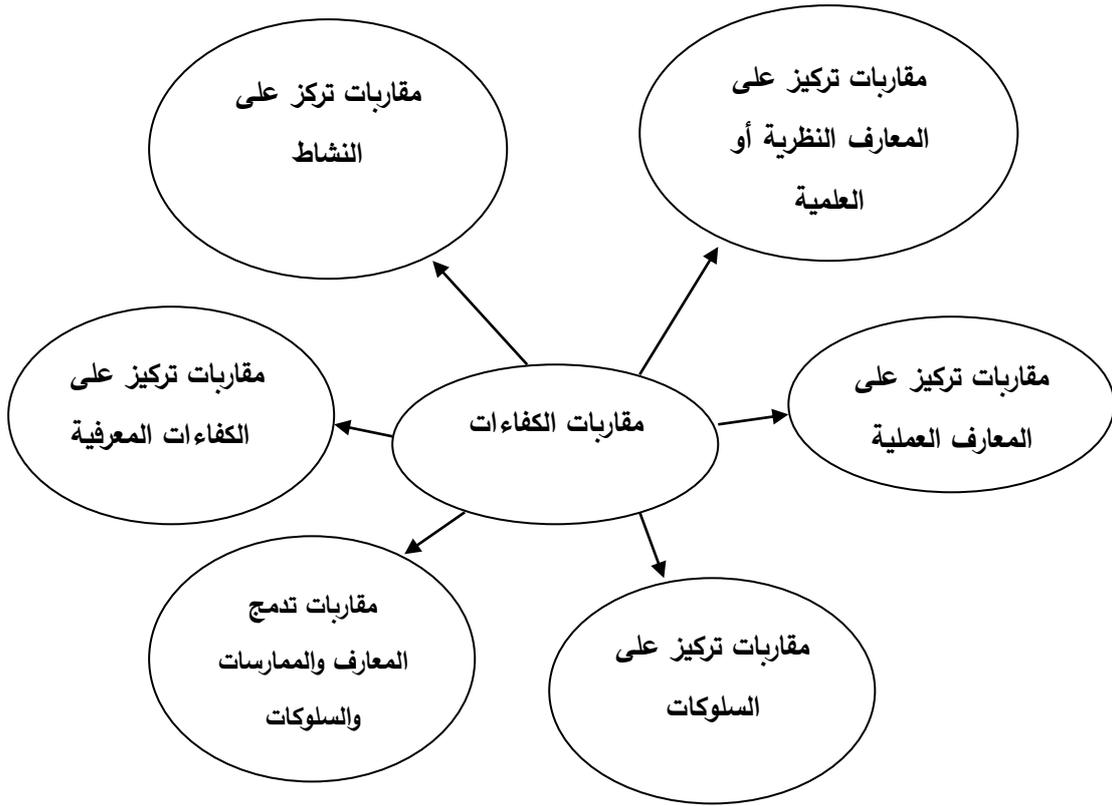
-مقاربات تركيز على النشاط:

تقوم على أساس التقييم الذاتي للموظف، وهنا يتم تحديد الأنشطة التي تعاني من فجوات في الكفاءات، وهذا ما يتطلب الربط بين المعرفة النظرية، المعارف العملية، والسلوك لإتمام وانجاز هذه الأنشطة، وهذه المصفوفة التي تعبر عن انجاز النشاط (المعرفة العلمية، المعرفة العملية، السلوكات)، هذه الطريقة يمكن أن تطرح عدة فوائد: لأنه يمكن تطبيق هذا النموذج في أي وظيفة تتألف من مجموعة من الأنشطة التي يمكن أن تختلف من شخص إلى آخر، لأنه يقود إلى الانفرادية التي تدفع إلى خطط التنمية المتعلقة بها، لأنها تعتبر الموظف كجزء الكامل في تقييم الكفاءات وفي خطة التنمية، وأخيرا لأنه عنصر مرن مما يؤدي إلى برامج التدريب والتطوير¹.

¹ حريق خديجة، نفس المرجع السابق، ص21-22

الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

الشكل رقم(1): يوضح لنا مقاربات الكفاءات



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مذكرة دكتوراه حريق خديجة، بعنوان دور التسيير الاستراتيجية للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ص 20-21

2-2 أبعاد الكفاءات:

استطاعة مجموعة من العلماء و الباحثين استخلاص مجموعة من الأبعاد عبر دراسة مجموعة من الدراسات حيث نذكر منها ما يلي:¹

أ-المعارف النظرية (savoir) تتمثل في مجموعة المعارف النظرية الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، مثل تقنيات الإنتاج، تسيير الكفاءات البشرية، التخزين، المحاسبة والتسويق...، وهي معلومات قابلة للنقل ما بين العاملين.

ب-المعارف العملية (savoir faire) عرفها J.F.Ballay بأنها "التوازن الجيد بين المعرفة والتصرف"، وهي تشير عادة للمعارف المكتسبة من خلال التجربة الميدانية.

ج-المعارف السلوكية (savoir etre) تتمثل في المعارف المتعلقة بكيفية التعامل أو التصرف عند ممارسة نشاط معين، وتشمل السلوكيات والمواقف والميزات الشخصية الخاصة بالعامل.

¹ خميسي بوكوف، بعنوان تسيير الكفاءات البشرية بالمنظمة على ضوء مبادئ المواصفة الدولية لادارة الجودة iso9001، مجلة ايليزا للبحوث و الدراسات، المجلد 07 العدد 01، جامعة باجي مختار عنابة 2022 ص 304

كما استطاع Durand.T استخلاص ثلاث أبعاد¹:

المعرفة: تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

الاستعداد : قدرة الفرد على تنفيذ المهام، ممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بحرية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

المهارة : قدرة الفرد على تنفيذ المهام، ممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية و إرادة الفرد و تحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

المطلب الثاني: مستويات و أهمية و خصائص كفاءات الموارد البشرية:

1/ مستويات و أهمية الكفاءات:

1-1 مستويات الكفاءات:

الكفاءة تنتج عن تجميع وتراكم العديد من العناصر وهي²:

1-1-1 البيانات: البيانات تعرف بأنها "المادة الخام أو الحقائق المتعلقة بالأحداث والتي يمكن التعرف عليها وقياسها، وهذه الحقائق غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها، بمعنى أننا غير قادرين على الاستفادة منها استفادة كاملة، ولكن عندما تجهز هذه البيانات وتنظم وتصبح في الإمكان الاستفادة منها في المجالات الإدارية تصبح معلومات"

1-1-2 المعلومات: هي "ناتج معالجة البيانات تحليلا أو تركيبا لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات، أو تشير إليه من مؤشرات وعلاقات ومقارنات وموازنات ومعدلات وغيرها"، وتتميز المعلومات بخصائص هامة كونها تستخدم في عملية اتخاذ القرارات وحتى تكون المعلومات فعالة يجب أن تحمل الخصائص التالية:

✓ التوقيت السليم (Timelines) بمعنى أن تصل المعلومات التي تحتاجها الإدارة في اتخاذ قراراتها في الوقت المناسب.

¹ رفاص حنان و يحيوي سليمان و قناشي أمنة، بعنوان أهمية إدارة و تطوير كفاءات الموارد البشرية بالمناسبة للمنظمة، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4 العدد 2 2019 ص 107

² نجاح عائشة، مرجع سبق ذكره ص 9

الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

✓ الدقة (Accuracy) أي أن تكون المعلومات صحيحة وتصف الأشياء أو الموضوعات بدقة لا يرقى إليها الشك أو احتمالية إعطاء أكثر من معنى.

✓ الملائمة (relevance) أي أن تتلائم أو تطابق المعلومات الاحتياجات الفعلية للمدير.

✓ الشمول (Competeness) أي إتباع مجال المعلومات بدرجة تساعد المدير على وضوح الرؤية عند اتخاذ القرارات.

✓ بالإمكان قراءتها (Readable) أن يكون بالإمكان قراءتها وتقديمها بطريقة يسهل فهمها.

1-1-3 المعرفة: المعرفة بإطارها الشامل هي "كل ما يتحقق ويحصل عليه الإنسان بحواسه وحده وببحثه من معان أو مفاهيم أو تصورات أو أفكار أو ملاحظات ومشاهدات أو خبرات أو الهامات وتجارب روحية، كل ذلك لإشباع الشغف الفطري للاستطلاع وتحقيق الرغبة في فهم ما يحيطه من عوالم"، بحيث نجد أن البيانات هي كل ما نجمعه والمعرفة هي التي "تساعدنا على اتخاذ القرارات الجيدة، وتسمى عملية استخلاص المعرفة من البيانات بعملية تعدين البيانات (Data Mining) ويمكن تعريف تعدين البيانات بأنها عملية استكشاف وتحليل لكميات كبيرة من البيانات بغرض اكتشاف أنماط معنوية (اكتشاف المعرفة)"، والمؤسسات تكون معرفتها من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود فيها والموجه لتكوين معرفة جديدة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة داخل المؤسسة وأسواقها وبيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة غير مسبقة لإنشاء القيم.

وتصبح المعرفة ذات قيمة عالية إذا بنيت على المشاركة بالمعرفة بين العاملين داخل المؤسسة ومع الزبائن والمستفيدين في البيئة الخارجية، لان عدم استغلالها لا يزيد من قيمتها في المؤسسة وينجم عنه تعطيل لكل حركات النمو والتطور والابتكار من خلال البحث الجاد عن كل ما هو جديد ومبدع.

وفي الأخير تظهر عملية تطبيق المعرفة بأنها بداية حركة جديدة في حياة المعرفة، وتدل على بداية لولادة معارف جديدة من المهارات الإنسانية والتنظيمية والتقنية التي تسعى لإنشاء القيمة الحقيقية داخل المؤسسة والتي بدورها تكون سبب في تميز المؤسسة عن منافسيها، وأصحاب المعرفة من خبراء وتقنيين يدركون جيدا معالم التجربة الجديدة، وهذه التجارب تطرح أسئلة جديدة تقود إلى مفاجآت غير متوقعة نتعلم منها الكثير ونستكشف خلالها حقائق علمية وإنسانية جديدة.

1-1-4 الخبرة: وهي الممارسة الحقيقية والفعلية للعمل طوال فترة زمنية، والذي ينتج عنه المعرفة الدقيقة عن العمل نتيجة ممارسته لعمله. وفي الأخير نجد بان الفرق بين المعلومات والمعرفة يكمن "في أن المعلومات هي بيانات منظمة ومرتبطة لتلبية احتياجات معينة، أما المعرفة فهي ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها والمعرفة ليس لها قيمة إذا لم تستثمر وتحول إلى قيمة وثروة عندما يجري تطبيقها، وتتميز المعرفة بوصفها موردا إنسانيا في كفاءة فاعليتها عن الموارد المادية بما يلي¹:"

❖ المعرفة اقل قابلية للفقد والضياع أو الاستهلاك وانتهاء الصلاحية.

¹ نجاح عائشة، نفس المرجع السابق، ص 10

الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

- ❖ تنامي المعرفة كما ونوعا بالانتشار والمشاركة ويتجدد تأثيرها ويتعاضم بالتفعيل.
- ❖ المعرفة أكثر قابلية للتحويل والانتقال والتجديد بدرجة عالية من السرعة وبتكلفة اقل.
- ❖ المعرفة تتزايد تزايدا أفقيا وعموديا.

1-2 أهمية الكفاءات:

أهمية الكفاءات على مختلف المستويات حيث يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيرا على المستوى التنظيمي¹.

1-2-1 أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة مايلي:
-زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
-تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.

-أمام تضخم الشهادات (وهو ما نلاحظه خاصة في الجزائر)، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم، وبالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.
-لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

-تشكل الكفاءة التصورية أهمية بالغة في عدك مجالات منها القيادة الكفاءة للفريق، وحسن وضمان سيره على النحو المراد.

-ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

1-2-2 أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي:

-العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لاترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل مابين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

¹ بويحيوي إبراهيم و بن أحمد نوالم، بعنوان أهمية و دور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، العدد 6 جامعة البليدة2 لونيبي علي 2016 ص 18

الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

-نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد، ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

-المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

1-2-3 أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:

-تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسميين، أو حتى متعاقدين شركاء... الخ

-أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد والمنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.

-لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل.

إعداد تقارير الترقية، المسار المهني، الخ، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.¹

-قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتعليم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.

1-2-4 أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

-تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.

¹ بويحيوي إبراهيم، نفي المرجع السابق ص 19

الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

-أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموماً، والكفاءة خصوصاً، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشئ الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها.

-أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يدر عوائد معتبرة ، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة...الخ)، أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء...الخ)، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماماً بالغاً بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

-يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات، ...الخ) ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل.

الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها. عوض تعريضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتتمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة الميتة¹.

2/ خصائص الكفاءات:

أشار المفكرون إلى العديد من المميزات والخصوصيات لمفهوم الكفاءة، كل حسب تخصصه، وسنحاول إبراز وتحديد أهمها في النقاط الرئيسية التالية:

- الكفاءة ذات غاية ومرتبطة بنشاط محدد (Principe d'action) حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفاء إذا ما استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- للكفاءة عناصر متفاعلة ومتداخلة: إذ أن صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة متكاملة من: "درايات/ درايات فنية/ درايات سلوكية".
- الكفاءة ذات طبيعة سياقية (موقفية): تتغير تركيبها وخصوصياتها وأهميتها من مكان لآخر ومن زمان لآخر.
- الكفاءة تركيبة إنسانية واجتماعية تتشكل بطريقة مستمرة ودائمة، بمعنى أنها دائمة التغيير أو التحسين.
- الكفاءة قابلة للتحويل: ينبغي أن تكون قابلة للتحويل من وضعية عمل إلى وضعية عمل أخرى ...، وينبغي أن تساعد على تنمية القدرات الفردية والجماعية.

¹ بويحيوي إبراهيم، نفس المرجع السابق ص 20-21

الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

- الكفاءة غير ملموسة: هي مفهوم مجرد ومستتر إذ ما يمكن ملاحظته فقط هي الوسائل المستعملة والأنشطة الممارسة، والنتائج المحققة.
- الكفاءة مكتسبة وقابلة للتعلم: فالفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال تعلم مستدام وتدريب موجه، وممارسة عملية.
- الكفاءة تتولد بدرجة عالية في حالات التفاعل الجماعي.
- الكفاءة مفهوم يعترف به في مكان العمل، وهو التصور الذي يبقى صحيحاً من خلال وجهة النظر الاجتماعية، أي عبر العلاقات القائمة بين الشركاء الاجتماعيين والهيئات، وهذا يعني أن الكفاءات المهنية والفردية لا يعترف بها إلا من طرف الأوساط المهنية.
- الكفاءة حقيقة ديناميكية تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد مسبقاً، أي أنها عملية تبدأ من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الهدف.
- الكفاءة عبارة عن عملية تراكمية تظهر من خلال خريطة العمليات، حيث تتجر عن تلك التفاعلات ما بين التكنولوجيا وعمليات التعلم الجماعي والسيرورات التنظيمية والمهارات العملية، وهو ما يسميه البعض بالروتينات التنظيمية (Durand(1997)، فهي ليست بديل للموارد، بل أنها تسمح (تسهل) بتطويرها وتراكمها.
- للكفاءة أهمية ومنفعة اقتصادية للفرد وللمؤسسة¹.

المطلب الثالث: أساليب تطوير كفاءات الموارد البشرية

1/التدريب:

1-1 مفهوم التدريب:

يعتبر التدريب من أكثر الموضوعات التي لقيت اهتماماً كبيراً في ميدان إدارة الموارد البشرية، ذلك أن المؤسسة اليوم أصبحت تعيش في بيئة مليئة بالتغيرات السريعة سواء في المجالات التكنولوجية أو التنظيمية أو المتعلقة بأساليب وبرامج الإنتاج أو غيرها مما يفرض على إدارة المؤسسة مواكبة هذه التغيرات بممارسة النشاط التدريبي للقوى العاملة مما يسمح لها من استخدام هذه التقنيات الحديثة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية وتنمية قدراتها التنافسية.

يعرف الأستاذ "فليبو" flippo" التدريب على أنه « النشاط الخاص بإكساب وزيادة المعرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين . والمقصود بالمعرفة هنا كم ونوع المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد أو يستوعبها من عمل

¹ كشاط أنيس و برياش توفيق، مجلة وحدة البحث في تنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلد 08 العدد 02 جامعة سطيف 1 و جامعة سطيف 2 سنة 2017

الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

معين، أما المهارة فيقصد بها القابلية على أداء الواجب أو العمل بالمستويات المطلوبة من الكفاءة وبأقل ما يمكن من الطاقة والجهد¹.

التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة².

يعرف سعيد السالم وعادل حرحوش الصالح التدريب بأنه: " العملية المنظمة التي من خلالها يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم³."

2-1 أهداف التدريب:

للتدريب أهداف كثيرة و متنوعة نذكر منها:⁴

- 1- النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع: فالتدريب وسيلة مهمة لتنمية القدرات والمهارات البشرية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج كما ونوعا.
- 2- التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة: لأن العامل المدرب يكون أقدر في استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبة.
- 3- تخفيض الحوادث والإصابات بين العمال: نتيجة فهمهم لطبيعة العمل وسير حركة الآلات.
- 4- تقليل الحاجة إلى الإشراف: لأن العامل المدرب لا يحتاج إلى إشراف محكم ومستمر، وبالتالي فالتدريب يساهم في تقليل عدد الوظائف الإشرافية اللازمة مما يساهم في تقليل تكلفة هذه الوظائف.
- 5- تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات: لأن تدريب العامل يساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.
- 6- رفع مستوى جودة الإنتاج: فبرامج التدريب الجيدة تساهم في تحسين طريقة وأسلوب العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة لزيائنه.
- 7- رفع الروح المعنوية: إن معرفة الفرد العامل بكيفية انجاز عمله وإتقانه له تؤدي إلى زيادة الاهتمام بالعمل وإلى التقليل من معدلات الغياب ودوران العمل.

¹ مولاي لخضر عبد الرزاق، بعنوان إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2003/2002 ص 107

² نعيم ابراهيم الظاهر، كتاب تنمية الموارد البشرية، مطبعة عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى دار جدارا للكتاب العالمي، الولايات المتحدة الأمريكية 2009 ص 239

³ صباح حيمر و سامية عزيز، بعنوان دور التدريب في تحسين العملية الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، مجلة أفق للبحوث و الدراسات، المجلد 04 العدد 02 جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر) 2021 ص 131

⁴ سامر سمية و مشري محمد، بعنوان إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية، مجلة المعيار، المجلد العاشر العدد 04 معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير المركز الجامعي الوشريسي (تسميلت) و جامعة مصطفى اسطنبولي (معسكر) سنة 2019 ص 199

الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

8- صقل مهارات ومعارف الأفراد العاملين: في جميع المستويات الإدارية، ومن أجل رفع مستوى أدائهم، وكل هذا من أجل رفع وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

9- زيادة ثقة العاملين وولائهم للمنظمة: باعتبارهم العنصر الهام والأساسي من أجل رفع الإنتاجية.

10- الاستخدام الأمثل للموارد المادية مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

11- تخفيض التكاليف هذا بواسطة تحسين الأداء.

12- تنمية عمل الفريق: تؤدي إلى تحسين استغلال الطاقات المتاحة ومنه زيادة الإنتاجية.

1-3 أهمية التدريب وفوائده:

إن عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المنتج ولكنها فرصه ذهبية تتيح للأفراد الانتقال من مستواهم الحالي إلي مستوى أفضل بشرط أن تتوفر لدي المتدرب عناصر القدرة والرغبة في التعلم.

- يساهم التدريب في رفع مستوى كفاءة الإنتاج كما ونوعاً عن طريق زيادة مهارات الأفراد.
- يساهم التدريب في تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر، فالشخص المدرب يتكيف بسرعة بنفسه.
- يساهم التدريب في العمل على تخفيض معدل حدوث الحوادث وإصابات العمل.
- يساهم التدريب في تكوين اتجاهات عمل ايجابية .
- يعمل المتدرب علي تحقيق الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة.
- يساهم التدريب في رفع الروح المعنوية لدي أفراد قوي العمل حيث أن الفرد الذي يشعر بزيادة قدراته ومعارفه ومهاراته يزيد شعوره بالأمن والاستقرار مما يساعده على زيادة إنتاجية ويترتب عليه زيادة مكاسبه ويقلل من معدلات الغياب والزيادة في الإنتاجية¹.
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

¹ عودة مقدس كامل، كتاب دولر وأثار التدريب في زيادة إنتاجية القوى العاملة الطبعة 01 عمان - وسط البلد- مجمع الفحيص التجاري 2015 ص 43-

الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

ويرى مصطفى أبوبكر بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات.

كما أن التدريب كمدخل للتربية المستمرة يعمل على:

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

ونلاحظ مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة¹.

2/التكوين:

يلعب التكوين دورا مهما لأنه مبني على احتمال أن الموظفين القادرين على تأدية مهام معينة في الوقت الحاضر يصبحون غير قادرين على ذلك في المستقبل إذا تغيرت الشروط، خاصة إذا لم يتطور الموظف حسب خصائصه وإمكانياته، وعلى هذا السياق فإنه لا يكفي تعداد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين بالتوظيف المباشر أو بالترقية الداخلية وإنما يجب إعداد برامج التكوين حتى يتمكن هذا الموظف من ممارسة أعماله طوال مدة تواجده في المؤسسة، وقد أصبح مصطلح التكوين ملازما لمصطلح التنمية أو مرادفا له في بعض الأحيان، فهو الوسيلة الفعالة التي تلجأ إليه معظم المنظمات الهادفة لتنمية كفاءاتها وتطوير أدائها وتحقيق التنمية المستدامة في كل مستوياتها، وتنتهج المنظمة التكوين كعملية متسلسلة، مستمرة ومنهجية وتقوم بإدارة هذه العملية للوصول إلى أهدافها.

¹ عطا الله " محمد تيسير " الشريعة، كتاب بعنوان إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة الصناعية الأردنية الطبعة 01 عمان

2-1 مفهوم التكوين:

ويعرف أيضا على أنه " الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة¹."

إن تعريف التكوين الذي يبدو أكثر شمولية هو ذلك الذي قدمه الكاتب RAYMOND VATIER الباحث البارز في تسيير الموارد البشرية ، حيث أن هذا التعريف يحدد السمات الأساسية لهذه الوظيفة . حسب هذا الكتاب ، فإن التكوين هو " مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد و الفرق يؤدون وظائفهم الحالية أو التي يكفون بها لاحقا من اجل السير الحسن للمؤسسة بكل مهارة."

العنصر الأول : في هذا التعريف يبين أن التكوين يجب ألا يكون ظاهرة عابرة (موضحة) تنجز في مدة محددة بنقل ما يحدث بمؤسسات أخرى ، إنما يجب أن يشكل " مجموعة من العمليات المتناسكة حيث نتائجها متكاملة يمكن تدوينها بمخطط محدد

العنصر الثاني : و الذي يعتبر هاما في هذا التعريف ، يدعو إلى تحسين مهارات الأفراد مهارات تستدعي تدريباً يهدف إلى تعديل سلوك الأفراد ليتطابق مع توقعات المؤسسة و ذلك يتعلق بـ " المعرفة " ، بـ " المهارة " ، بـ " المعرفة كيف يجب أن يكون " بصفة عامة نقول أن التكوين يتعلق بالمتعاملين معا: العامل : إن التكوين يمكن العامل من تحسن معارفه و قدراته ليرفع من مستواه بمنصبه الحالي أو الارتقاء إلى منصب عال مستثمرا إمكانياته بشكل جيد.

المؤسسة : بالنسبة للمؤسسة ، يسمح التكوين بإمكانية تجديد و استخلاف أفراد التأطير ، و كذلك و تحسين فعاليتها الشاملة و سيرها الداخلي على مختلف المستويات.²

يعرف lakhdar sekiou التكوين بأنه " مجموعة من الأفعال، الوسائل، الطرق والدعائم التي تحت العمال على تحسين معارفهم، سلوكياتهم، اتجاهاتهم وقدراتهم الذهنية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة الشخصية والاجتماعية مع عدم إهمال الانجاز الملائم لوظائفهم الحالية والمستقبلية".³

¹ أحمد بن خيرة و نصر الدين بن النذير، بعنوان أثر التكوين على تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة روى اقتصادية، المجلد 09 العدد 02 جامعة لونيبي علي البلدية 2 سنة 2019 ص 316

² شعيب حاج، طالب دكتوراه، بعنوان دور التكوين و التدريب في تطوير المورد البشري بالمكتبات الجامعية، مقاربة منهجية، جامعة محمد بن أحمد وهران 2 ص 207

³ يونس قرواط، بعنوان أهمية الكفاءات البشرية و تطويرها في الادارة المحلية، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي العدد الرابع ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ص 33

تركزت أهداف التكوين في النقاط التالية¹:

- تحسين أداء العاملين بالمؤسسة مما ينعكس على أداء المؤسسة مما يساعد على تحقيق أهدافها.
- تحسين نوعية وكمية الإنتاج وضمان بقاء مستويات عالية من الأداء.
- التأثير على توجهات العمال وتعديل أفكارهم وولائهم بما يخدم أهداف الفرد والمؤسسة.
- هو أداة جوهرية تحول الموارد اللاملموسة إلى ثروة وطاقات إنتاجية مبدعة.
- يضمن بقاء المهارات والكفاءات داخل المؤسسة وعدم هجرتها نحو مؤسسات أخرى.
- تزويد العاملين بالمهارات المعرفية والفنية حسب كل نشاط يمارسونه.
- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها لأن العامل المتكون يستعملها بطريقة جيد ولا يتسبب في الأخطاء المتكرر.
- السماح للأفراد والمؤسسة بمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة وتسهيل استعمال الآلات الحديثة.
- يساعد على التأقلم مع الوظائف الجديدة عن طريق تعلم طرق وتقنيات جديدة، وأقلمة المعارف المتوفرة لدى الأفراد مع هذه الأخيرة لتمكينهم من التحكم فيها.

2-3 أهمية التكوين:

التكوين له أهمية بالغة في توجيه سلوكيات الموظفين، زيادة مكتسباتهم المعرفية، وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المنظمة ككل، وتكيفها مع تغيرات المحيط الخارجي. و منه يمكن القول إن التكوين من أهم الأنشطة التي تسمح بتطور فعالية الموظفين طوال مشوارهم الوظيفي بالمؤسسة، وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة وتحسين أدائها، مما ينعكس إيجاباً على صورة المؤسسة على مستوى داخل المؤسسة وخارجها.

العديد من المنظمات بدأت تعيد النظر ببرامجها التكوينية لغرض تحقيق المزايا التنافسية و ذلك من خلال ما يسمى بتكوين الدافعة العالية، حيث يتم الربط بين البرامج التكوينية و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، و هذا المفهوم يركز على نموذج التصميم المهيكل لتأمين نوعية عالية من التكوين مقارنة بكلفته، كذلك مقارنة ذلك بالمنظمات الأخرى، إذ أن تطبيقات هذا المفهوم تساهم في خلق ظروف عمل تدعم التعلم المستمر في المنظمات لمواجهة المنافسة و تلبية حاجات الزبائن و معايير النوعية و مواصفات الإنتاج المتغيرة باستمرار وفق التغيرات التكنولوجية².

وتظهر أهمية التكوين في عدة فوائد نذكر أهمها فيما يلي:

- زيادة الإنتاج: سواء كان من الناحية الكمية أو النوعية.

¹ أحمد بن خيرة و نصر الدين بن النذير، مرجع سبق ذكره ص 316

² راضية بصايم، التكوين كأداة لتطوير الكفاءات في المؤسسة، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،

الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

- رفع الروح المعنوية: لأن امتلاك الفرد لمهارات عالية بواسطة التكوين يقوده على الشعور بالأمان والاستقرار.
- قلة الإشراف: فبعد تلقي الفرد لدورة تكوينية يكتفي رئيسه بتوجيهه عن بعد.
- قلة دوران العمل: مما يؤدي إلى استقرار الأفراد في وظائفهم، للاستفادة من مهاراتهم المتخصصة، وبالتالي عدم تطلعهم لوظائف خارجة عن عملهم.
- تشكيل احتياطي ضخم وفعال من الكفاءات: يمكن للمؤسسة استعماله واللجوء إليه في حالة الاحتياج .
- ما دام التكوين يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته، فإنه من هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد، ويزيد من درجة أمانه الوظيفي.
- التكوين هو صفة المنظمات، فبدون قوة بشرية متطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها¹.

¹ عبد الجليل طواهرير و آخرون، أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 03 العدد 01 2021
جامعة ورقلة ص 129

المبحث الثاني: المؤسسة الإنتاجية و طرق تخفيض تكاليفها

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الإنتاجية و تكاليفها

1/ مفاهيم عامة حول المؤسسة الإنتاجية:

1-1/ نشأة مصطلح الإنتاج:

يُعتبرُ الفيلسوف وعالمُ الاقتصاد المشهور آدم سميث أول من استخدم كلمة إنتاج للإشارةِ العمليّات الإنتاجيةِ في عام 1776م، ومن ثم بدأ مفهوم الإنتاج ينتشرُ في أغلبِ القطاعات الصناعيّة، وفي عام 1900م ربط العالم والمفكّر تيلور بين الإنتاج ووظيفة التّخطيط بصفتهِ الوسيلة المباشرة للقيام بالأعمال الخاصّة في الإنتاج، وفي عام 1915م تمّ الرّبط بين الإنتاج والمخزون بصفتهِ مِنَ الوسائل التي تُساهمُ في المُحافظةِ على المُنتجات بعد تطبيق الإنتاج بشكلٍ صحيح، وبين عامي 1931م - 1935م تمّ العملُ على تفعيل دور الرّقابة على جودة الإنتاج، ممّا ساهم في تعزيز مفهوم الإنتاج بشكلٍ كبير، وهكذا أصبح للإنتاج دورٌ مهمٌ في العديد من أنواع المُنشآت الصناعيّة والخدميّة.¹

1-2/ تعريف المؤسسة الإنتاجية:

من خلال هذا العنصر سنتطرق إلى تعريف المؤسسة الإنتاجية حيث أنها تمثل النواة الأساسية للصناعة، سوف نتطرق إلى بعض التعاريف و التي هي كالتالي:

هي وحدة اقتصادية التي تنتج سلعة أو مجموعة من السلع و الخدمات و يتم إدارتها بواسطة مالك واحد و إدارة واحدة، و تقع ضمن منطقة جغرافية واحدة، كما أنها قد تمتد أحيانا إلى مساحة جغرافيا أكبر في حالة وجود فروع، وتمارس نشاطا صناعيا في مجالات الاستخراجية و التحويلية والكهرباء و المياه.²

هي تلك المؤسسة التي تعتبر مؤسسة إنتاجية وتسويقية بالدرجة الأولى؛ إذ إنها عبارة عن المنتجات والخدمات التي تُقدّم لطالبيها للاستفادة منها بالشكل المطلوب وتقديمها للسوق، ثم الحصول على دخل المبيعات؛ لتغطية المصاريف التي تدفعها المنشأة، وبالتالي تحقيق العائد الاقتصادي المنشود.

1

https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%86%D8%A

AC%D8%A7%D8%A 15ماي 2024 ساعة 10:32

² نعمون وهاب و سرسدي سمية، دور الممارسات الصناعية في تحقيق التنمية المحلية، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد

16، جوان، جامعة 08 ماي 1945 قلمة 2016 ص57-58

الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

إن أكثر ما يميز المؤسسات الإنتاجية في الدول النامية هو انتهاجها أساليب التخطيط والإدارة الحديثة خلال مسير حياتها، سعياً للاستفادة منها بما يتماشى مع التطور التكنولوجي، الذي يلعب دوراً مهماً في تغيير النمط المعيشي للإنسان جذرياً ، إذ أصبحت متطلبات حياته اليومية تختلف وتزداد كثيراً بالتزامن مع التطورات التكنولوجية، حيث أصبح يتطلّع أكثر نحو تحقيق الرفاهية والعيش بترف، وأثر ذلك على عمل المؤسسات الإنتاجية بشكل كبير.¹

المؤسسة الإنتاجية هي نوعٌ من المؤسسات التي تعمل بشكل أساسي على إنتاج وتسويق منتجات وخدمات للعملاء بهدف تحقيق الربح وتغطية التكاليف. تعتمد هذه المؤسسات على استخدام رأس المال ووسائل الإنتاج مثل الأدوات والمعدات والمواد الخام، بالإضافة إلى قوى العمل والموارد البشرية. تتكون المؤسسة الإنتاجية عادة من عدة عناصر أساسية تتعاون معاً لضمان استمراريتها وازدهارها. وتشمل هذه العناصر:

رأس المال: هو المبلغ الأولي الذي يستثمر في المؤسسة لشراء المعدات والمواد اللازمة للإنتاج. وسائل الإنتاج: تشمل الأدوات والآليات التي تستخدم في عملية الإنتاج، مثل الآلات والمعدات. الموارد البشرية: تشمل جميع العاملين في المؤسسة، وهم العنصر البشري الذي يدير ويشغل الوسائل الإنتاجية. بيئة تنافسية: تشير إلى البيئة السوقية التي تعمل فيها المؤسسة وتتنافس مع منافسين آخرين. مواد أولية وطاقة: هي المواد الخام والمكونات الأساسية التي تستخدم في عملية الإنتاج، بالإضافة إلى الطاقة المطلوبة لتشغيل الوسائل الإنتاجية.

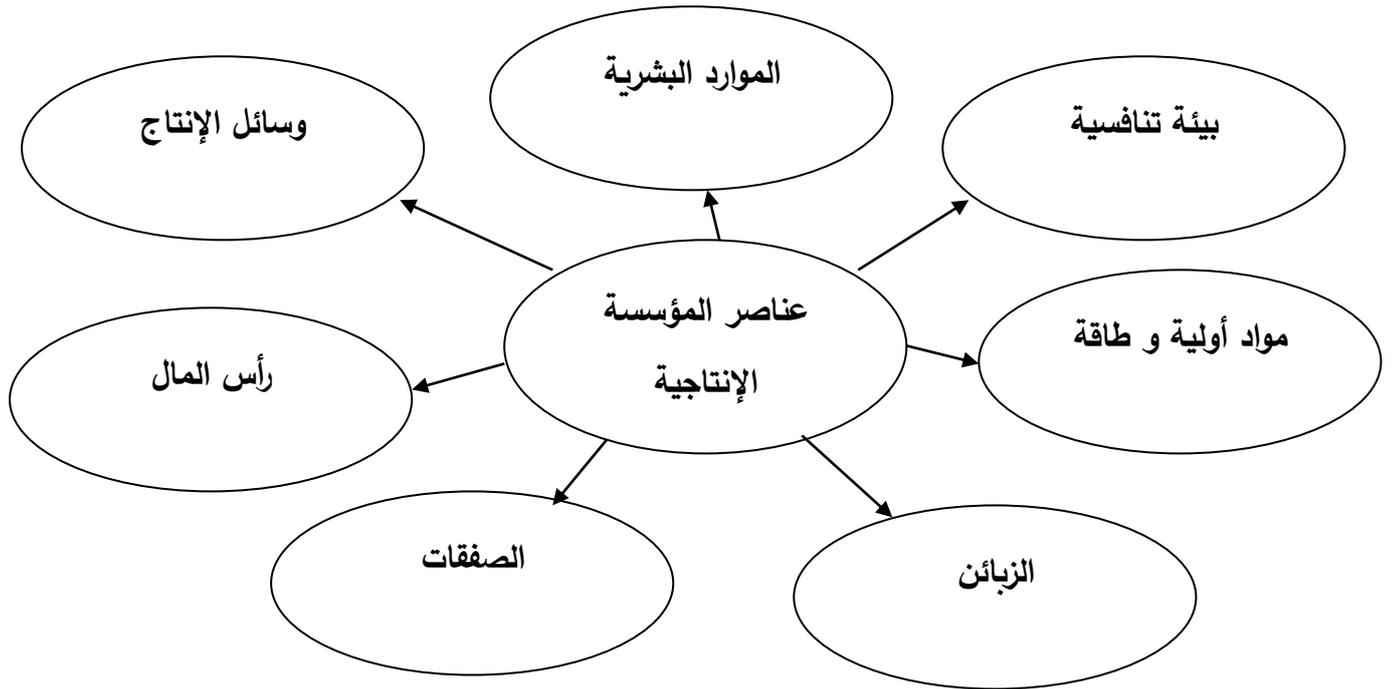
الزبائن: هم العملاء الذين يشترون منتجات المؤسسة ويسهمون في تحقيق الإيرادات والأرباح. الصفقات: تشمل الاتفاقيات والصفقات التجارية التي تجريها المؤسسة مع العملاء والموردين.²

¹ <https://almerja.com/more.php?idm=186691> يوم 15 ماي 2024 ساعة 10:50

² <https://www.ammonnews.net/article/803981> يوم 15 ماي 2024 ساعة 11:05

الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

الشكل رقم(2): يوضح لنا عناصر المؤسسة الإنتاجية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الموقع: <https://www.ammonnews.net/article/803981>

2/ تعريف التكاليف:

تعرف حسب جريدة المحاسبين على أنها التضحية من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة ويمكن قياس التضحية بواسطة النقدية المنفقة أو الممتلكات المحولة أو الخدمات المؤداة وما إلى ذلك مع تحقق شروط التكلفة¹:

-الاستخدام.

-الاستفادة.

-معيارية الاستخدام.

تعرف على أنها: تضحية اقتصادية اختيارية تقاس بوحدة النقد وتتحملها أي مؤسسة في سبيل إنتاج المنتجات و الخدمات²

هي كل النفقات التي يدفعها المنظم، أو المؤسسة منذ البدء في عملية الإنتاج إلى غاية بيع المنتج النهائي، وعلى هذا الأساس فهي تعبر عن تكاليف الحصول على عوامل الإنتاج (يد عاملة مواد أولية آلات)

¹ يسلي تتهينان، أهمية قياس تكاليف الإنتاج في ترشيد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية باستخدام أسلوب البرمجة الخطية، أطروحة مقدمة

لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر -3- 2021/2020 ص 48

² مراوي رشيدة، استخدام الأساليب الحديثة لمحاكاة التكاليف لتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم

الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2023/2022 ص 24

الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

إلخ) ، والتكاليف المدفوعة أثناء تنفيذ عملية الإنتاج (كهرباء، صيانة، مصاريف التأمين...)، بالإضافة إلى تكاليف البيع (مثل النقل)¹.

المطلب الثاني: مفهوم تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية و تصنيفاتها:

1/ مفهوم تخفيض التكاليف المؤسسة الإنتاجية:

يعرف تخفيض التكاليف على أنه ذلك الأسلوب المخطط الذي يهدف إلى تحسين الكفاءة من خلال الاستخدام الأمثل لعناصر التكاليف والسرعة في إنجاز العمليات أو زيادة الإنتاج، بما يؤدي خفض تكلفة الوحدة المنتجة دون أن يؤثر ذلك على جودتها أو وظائفها²

وفي تعريف آخر ينظر لتخفيض التكاليف على أنه : الانتقال من مستوى تكاليف حالي إلى مستوى أقل من منه، على سبيل لمثال شراء آلة جديدة تؤدي نفس العمليات بتكلفة أقل، أو تعطي إنتاج أكبر بنفس التكلفة، أو عندما يستخدم في الإنتاج مادة خام جديدة ذات تكلفة أقل من المادة المستخدمة من قبل، أو عن طريق تغيير نظام العمل للقضاء على الوقت الضائع، أو لتخفيض وقت العمل الإضافي³.

2/ تصنيفات تكاليف المؤسسة الإنتاجية:

يمكن تصنيف التكاليف حسب عدة معايير أهمها⁴:

1/2 حسب علاقتها بحجم نشاط المؤسسة:

وتصنف حسب هذا الأساس إلى أعباء متغيرة و ثابتة:

الأعباء المتغيرة هي الأعباء التي يتغير مبلغها مع تغير حجم النشاط مواد أولية خدمات الخ)، حتى وإن كان سلوكها تجاه هذا التغير في حجم النشاط يختلف من عبء إلى آخر، إذ نجد البعض منها يرتبط أكثر برقم الأعمال والبعض الآخر بحجم الإنتاج، في حين يرتبط البعض الآخر منها بعدد ساعات العمل، ولكن يقبل بصفة عامة بتناسب هذه الأعباء خطياً مع حجم النشاط، وتتميز بالخصائص التالية:
-تغيرها مع حجم النشاط.

¹ خليفي عيسى، تكاليف الإنتاج و الإيرادات و الأرباح، محاضرات في الاقتصاد الجزئي، السنة الأولى جدد مشترك علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ص 131

² كرار محمد حسن محمد و فارس الطسب محمد عثمان، أثر تطبيق نظرية القيود في تخفيض الشركات الإنتاجية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية المجلد 08 العدد 02 جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري 2022 ص 9

³ فاطمة مانع و صارة بوقسري، تأثير الإنتاج الرشيق على تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية للمؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية المجلد 07 العدد 03 جامعة قسنطينة عبد الحميد مهري 2021 ص 11

⁴ مهلول زكرياء، دور الممارسات الحسنة لإدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف الخفية بالمؤسسات الإنتاجية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف - 2022/2021 ص 17-18

الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

-إمكانية تحميلها بسهولة وبدرجة عالية من الدقة.

-إمكانية الرقابة عليها وعلى حجم الاستهلاك منها.

الأعباء الثابتة هي الأعباء التي لا يتغير مبلغها مع تغير حجم النشاط ضمن مدى إنتاجي معين (أجور الموظفين الإداريين، مصاريف التأمين الإيجار الخ)، فهي أعباء التي تدفع حتى ولو لم تقم المؤسسة بأي نشاط، وتتأثر بزيادة الإنتاج أو انخفاضه حيث تتناقص التكلفة الثابتة للوحدة بزيادة الإنتاج والعكس صحيح إن الأعباء الثابتة وإن كان يفترض ثباتها بالنسبة لحجم النشاط، إلا أنها ليست كذلك بالنسبة للفترة، إذ أنها تزيد بزيادة الفترة (أجور، تأمين إيجار الخ)، وكذلك تزيد بتأثير عامل الزمن (تغير الأسعار). ونتيجة لهذه الخصوصيات فإن من مصلحة المؤسسة استغلال كامل طاقتها لتقليل متوسط تكلفة الوحدة المنتجة من الأعباء الثابتة.

2/2 على أساس علاقتها مع الزمن وتصنف إلى:

-التكاليف التاريخية وهي التكاليف الفعلية أو الحقيقية والمحقة فعلا.

-التكاليف التقديرية أو المعيارية وهي التكاليف التي تستعمل كنموذج أو كمرجع للحساب والمقارنة، ويساعدنا هذا النوع من التكاليف في حساب تحليل ومعالجة الانحرافات.

3/2 حسب علاقتها وارتباطها بالمنتج:

الأعباء المباشرة: وهي الأعباء التي يمكن تحميلها مباشرة على منتج أو نشاط معين ودون أي عمليات حسابية وسيطية، مثال ذلك المواد الأولية في تكلفة إنتاج منتج. وقد عرفها M. Lebas بقوله: " توصف تكلفة بأنها مباشرة على منتج إذا كانت ناتجة بالدرجة الأولى دون أي غموض أو تردد عن وجود ذلك المنتج ذاته، وهو ما يعني أن هذه الأعباء تختفي بإلغاء المنتج.

الأعباء غير المباشرة: هي الأعباء التي يستفيد منها أكثر من منتج، فهي أعباء مشتركة ليست خاصة بمنتج معين، لهذا يصعب تحديد نصيبه منها تحمل على المنتج باستعمال عمليات حسابية وسيطية مثل الطاقة، أجرة المحاسب الخ.

4/1 حسب علاقتها بوظائف المؤسسة:

وفقا لهذا التصنيف تبوب عناصر التكاليف وفقا للوظائف التي استقادت منها، بما يساعد على قياس تكاليف كل وظيفة على حدة ويساعد على تقييم أداء المسؤولين عن تلك الوظائف، وتنقسم إلى:

- تكاليف الوظيفة الإنتاجية وتشمل كافة النفقات التي تنفق على المنتج في مرحلة الإنتاج سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. مثل تكاليف المواد الأولية واليد العاملة وتكاليف الخدمات الأخرى.
- تكاليف الوظيفة الإدارية والتمويلية وهي جميع النفقات الإدارية التي يتم صرفها في سبيل إنتاج وبيع المنتج، مثال ذلك تكاليف الموظفين في الإدارة.

الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

- تكاليف الوظيفة التسويقية وتشمل كافة التكاليف المرتبطة بأقسام ومراكز البيع والتوزيع، والتي تتعلق بتسويق المنتجات وتنمية منافذ التسويق، كأجور العاملين في مجال التسويق ووكلاء البيع وتكاليف الإشهار والترويج

5/1 حسب طبيعتها وتصنف إلى:

- تكاليف الاستغلال: وهي تلك التكاليف المتعلقة بالنشاط العادي للمؤسسة.
- تكاليف خارج الاستغلال: وهي تكاليف استثنائية أي غير مرتبطة بالنشاط العادي للمؤسسة.

6/1 حسب ظهورها في المحاسبة وتصنف إلى:

- التكاليف الظاهرة وهي التي تسجل محاسبيا مثل أجور العمال الاهتلاكات.
 - التكاليف الخفية وهناك من يطلق عليها لفظ التكاليف الضمنية، وهي التي لا تسجل محاسبيا مثال ذلك تكلفة التدريب أثناء العمل في سلسلة إنتاجية وتكاليف التغيب¹.
- المطلب الثالث: أساليب و أهمية تخفيض تكاليف المؤسسة الانتاجية

1/ أساليب تخفيض تكاليف المؤسسة الانتاجية:

تتعدد طرق تخفيض تكاليف المؤسسة الانتاجية و نذكر أهمها²:

1/1 تنمية الإحساس والشعور بالتكاليف:

لعلى أسجل ما أوردته نتائج آخر استقصاء قامت به المؤسسة المصرية العامة للغزل والنسيج إن هذه النتائج جاءت مذهلة وردود الشركات عليه كانت مذهلة أيضا.
إن غالبية المديرين التنفيذيين والمسؤولين يفكرون دائما في مؤشر المبيعات .. كم وحدة من الإنتاج تم بيعها؟

إن التفكير في التكاليف أو تخطيط الربح يقل بدرجات كبيرة ربما تحتل المكانة الأخيرة من التفكير .

إن حالة التكاليف المتقدمة مازالت بعيدة كل البعد عن تفكير العاملين وهم يؤدون عملهم ومازال الكثير يعتقد بأن التكاليف ما هي إلا وسيلة لاحتساب عناصر التكاليف التاريخية للمنتج . وهذا الاعتقاد الخاطئ قد يجعل صاحبه لا يستفيد من المعاونة الفعالة التي تتيحها نظم التكاليف للإدارة العليا . وذلك لأن أرقام التكاليف التاريخية الفعلية عن فترة معينة قد لا تعنى شيئا بل في رأيي الشخصي لا تساوى أكثر من الورقة المكتوبة عليها إن وجود التكاليف القياسية ووجود أرقام مقارنة هي أكبر دافع في اتجاه خفض التكاليف.

¹ مهلول زكرياء، نفس المرجع السابق ص 18-19

² صبور محمود عبد القادر، تكاليف تخفيض الإنتاج، مجلة المال و التجارة، المجلد6 العدد 57 دار المنظومة للطباعة و النشر 2021 ص 41/40

الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

والتكاليف القياسية تسعى إلى الربط بين التكلفة والفاقد والتالف للعمل على تخفيضها كما ترى إلى الربط بين عناصر التكاليف وعوامل عدم الكفاية لمحاربتها وكذلك الربط بين التكلفة ومستوى الجودة للرفع من المستوى أو الاحتفاظ به.

2/1 تحسين الوسائل والطرق الإنتاجية المستخدمة:

وذلك بالالتجاء إلى الأساليب والطرق الحديثة لإتمام العمليات مما يؤدي إلى خفض التكلفة إن ملاحظة التطور العالمي ضروري في المنافسة للسيطرة على الأسواق الخارجية. فالوحدة الاقتصادية لا يمكن لها المنافسة إلا في ظل إمكانيات متطورة بأساليب حديثة ولا يمكن لها إن تنافس اليوم بأساليب الأمس لكي تبقى غدا.

3/1 استخدام الأساليب العلمية في دراسات العمل (الزمن والحركة):

وذلك بعمل دراسات الزمن والحركة واستبعاد الحركات المعوقة بهدف رفع الكفاية الإنتاجية نتيجة لعدم تخطيط العمل وخاصة فيما يتعلق بتدفق المواد ومستلزمات الإنتاج واستخدام الأدوات الغير صالحة التي تضيع من الوقت العامل بالإضافة إلى عدم الإشراف للتأكد من عدم وجود وقت ضائع دون عمل لأي سبب كان. وملاحظة هذه الموضوعات يجعل من السهل زيادة الإنتاج عن طريق تحويل الوقت الضائع الغير مستغل إلى وقت مثمر مستغل في زيادة حجم الإنتاج. بمعنى أن تخفيض الوقت الضائع يؤدي إلى تخفيض التكاليف وذلك باستخدام أساليب دراسة الزمن والحركة التي تركز على الأوقات أي الساعات القياسية أو النمطية اللازمة لا تمام العمل في كافة المجالات

4/1 إظهار الطاقة الكامنة لكفاءة العاملين بالحوافز المناسبة:

يرتكز تخفيض التكاليف إلى حد كبير على مدى كفاءة الإدارة في تخطيط العمل والرقابة عليه وحسن اتخاذ القرارات.

ويستوجب الأمر إلى معرفة نوع العمل المطلوب أدائه ومقدرة العاملين عليه ولذا فعلى الإدارة أن تتحيز الفرصة سواء بدفع الحوافز أو بالقيادة الحسنة لتنمية ورفع قدرات حدود العمل، ومن البديهيات المعروفة أن الأفراد العاملين لديهم قدرات كامنة أكبر من الظاهرة وعلى الإدارة بأساليبها أن كفاءة الأفراد وان تستخرج منهم تراخ الجزء الغير ظاهر من طاقتهم ، ومن وسائل إظهار هذه الطاقة الغير ظاهرة هو أسلوب الحوافز الذي يؤدي إلى تحريك العاملين وإظهار اهتمامهم بنجاح وتقدم وحداتهم الإنتاجية فالحوافز تؤدي دائما إلى العمل وزيادة المقدرة الإنتاجية مما يؤدي إلى خفض التكلفة.¹

¹ صبور محمود عبد القادر، نفس المرجع السابق، ص41

2/ أهمية تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية:

تكمن أهمية خفض التكلفة التي تتحملها المشاريع الاقتصادية في العلاقة القائمة بين التكلفة والربح والمبيعات والتي توضح المعادلة التالية:¹

$$\text{المبيعات} = \text{التكلفة} + \text{الربح}$$

$$\text{التكلفة} = \text{المبيعات} - \text{الربح}.$$

تعتمد المشاريع الاقتصادية على إتباع طريق خفض التكلفة لتحسين أرباحها بشكل كبير، رغم وجود الوسائل الأخرى مثل:

- زيادة أسعار المنتجات أو الخدمات.

- تحسين تشكيلة المنتجات أو الخدمات.

ويمكن أن تكون طريقة خفض التكلفة الأسلوب الوحيد الذي يمكن اختياره لزيادة ربحية المشروع، وذلك بسبب المحددات التي تتحكم بزيادة الربحية.

فخفض التكلفة طريقة سليمة وممكنة وبسيطة؛ بسبب اعتمادها على ظروف المشروع و إمكانياته الذاتية في إنجاحها دون تأثرها بمحددات السوق و الطاقة بشكل كبير من الطرف الآخر.

إن عملية خفض التكلفة تعتبر من الأمور المهمة والملحة ضمن الزيادة المطردة في استخدام عناصر التكاليف واتساع شدة المنافسة، وبمختلف الاتجاهات، الأمر الذي يؤثر بشكله النهائي على مستوى العائد الذي تحققه المشاريع الاقتصادية، والذي ينعكس بالتالي على الاقتصاد الوطني بشكل عام.

مما سبق يمكن إبراز أهمية عملية تخفيض التكلفة وضرورة وضع برنامج عملي لها، بما يخدم ويحقق الأغراض التالية:

1. الاستخدام الأمثل لما هو متوفر من إمكانيات متاحة للمشروع الاقتصادي، وبالشكل الذي يحقق وفورات مالية مناسبة.

¹ عبيد غول و صبرين عمروش، أثر تحسين جودة المنتج الصناعي على تخفيض التكاليف، مذكورة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي التبسي -تبسة- 2016/2017 ص 51

الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

2. حث الإدارات المختلفة (العليا الوسطى، التنفيذية) على تقييم أساليب ومعايير العمل المعتمدة من قبلها بالشكل الذي يخدم عملية التطوير المستمرة ، والمطلوبة بالشكل الذي يؤدي بالنتيجة إلى تحقيق أهداف المشروع الاقتصادي.

3. المساهمة في تحقيق الرقابة الجماهيرية على المشروع؛

4. الوصول إلى المستوى الذي يعزز المركز التنافسي للمشروع الاقتصادي

5. إيجاد أفضل السبل للاستثمار الأمثل للطاقات الإنتاجية¹.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية

_ فاطمة مانع ،صارة بوقسري،تأثير الانتاج الرشيق على تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية للمؤسسات الصناعية، تاريخ النشر 2021/12/21

يهدف موضوع البحث إلى معالجة إشكالية تتساءل عن وجود أثر للإنتاج الرشيق على تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، لاسيما وحدة إنتاج الخزف الصحي "بولاية الشلف"، وتم جمع البيانات بواسطة استبيان، بينما تقدير نموذج القياس فاستخدم فيه التحليل الإحصائي للانحدار المتعدد، وتم استخدام برنامج SPSS24 في عمليات الحساب. من النتائج المتوصل إليها:

وجود علاقة ارتباط ايجابية ووجود أثر ايجابي أيضا تختلف شدة كل منهما من بعد للآخر بين أبعاد الانتاج الرشيق، كما أظهرت النتائج أيضا وجود تأثير ايجابي لعناصر الانتاج الرشيق على تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة، كما أن بعدي الصيانة الشاملة والتحسين المستمر كانتا من أكثر الأبعاد تأثيرا في تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية.

_ حريق خديجة،عبدلي لطيفة ،أثر تطوير وتنمية الكفاءات في تحقيق التميز بالمعرفة ،مجلة أبحاث اقتصادية 2021-10-26.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى مساهمة تطوير وتنمية الكفاءات في تحقيق التميز بالمعرفة، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك بواسطة استعمال استبيان لجمع المعلومات موزعة على 60 مؤسسة اقتصادية في ولاية سعيدة وتحليلها بواسطة برنامج spss حيث تعتبر الكفاءات مجموعة المهارات و القدرات التي يكتسبها الفرد و التي تجعله يقوم بكل الأعمال بالشكل الصحيح.

¹ عبير غول، نفس المرجع السابق ص 52

الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

وهذا ما يحتم على المؤسسة إيجاد الطرق السليمة لتطوير وتنمية كفاءاتها البشرية من أجل تحقيق التميز وذلك من خلال اكتساب مهارات جديدة تحقق لها ميزة تنافسية صعبة التقليد، إذ أن الكفاءات البشرية هي موارد تراكمية غير ملموسة يصعب تقليدها من قبل المنافسين وقد تحصلنا في الأخير على أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، حيث تبلغ نسبة التغير في التميز بـ 20.3% ناتجة عن تطوير وتنمية الكفاءات.

_ عجموط مليكة، واقع تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة

الإنتاجية، 2020/12/30

• يهدف المقال الحالي إلى الكشف عن واقع تطوير الكفاءات داخل المؤسسة الجزائرية ضمن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، أين يتم تحديد الطرق والوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتنمية قدرات مواردها البشرية تماشياً مع متطلبات تطبيق هذا النظام التسييري بالإضافة إلى مدى فعاليتها، وبناءاً عليه فقد تم توزيع استبيان يضم مجموعة من المحاور المتمثلة في التكوين والتحفيز والاتصال الداخلي، على عينة من العمال في كل من المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية و المؤسسة الكهرو صناعية. و من خلال النتائج تم التوصل إلى وجود بعض النقائص المتعلقة في عدم وضوح الرؤية عند بعض العمال فيما يتعلق بمفهوم التسيير بالجودة و مدى أهميتها للمؤسسة، كذلك نقائص متعلقة بالاتصال الداخلي بين العمال والمسؤولين وعدم تحفيزهم بشكل أكبر

على تطوير وتنمية قدراتهم تماشياً مع متطلبات الجودة الشاملة.

أبو صالح خضر محمد محمود ، دور محاسبة السجلات المفتوحة في تخفيض تكاليف الانتاج دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية السودانية 2019.

تمثلت مشكلة الدراسة في قصور الأساليب التقليدية لإدارة التكلفة في بعض النواحي حيث أنها لا تقدم معلومات ملائمة بالوقت المناسب لمتخذي القرار وأنها لا تعمل على تقليل حدة المنافسة ويعتبر أسلوب سجلات المحاسبة المفتوحة من أحدث أساليب إدارة التكلفة التي تستخدم الأساليب الحديثة بالإضافة إلى سرعة الأداء في التنفيذ، لذلك تتلخص مشكلة الدراسة في مدى مساهمة محاسبة السجلات المفتوحة في تخفيض تكلفة الإنتاج، هدفت الدراسة إلى بيان دور المتبادلة بين المورد والمشتري في تخفيض

تكلفة الانتاج .دراسة اثر الإفصاح عن بيانات التكلفة على تكلفة

_ حمادي نبيل ،رقي نذيرة،أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية(دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبيوتيكال)2017/06/01.

الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة أثر تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق تميز المؤسسة، و لقد تم استخدام ا ابعاد أو مراحل تسيير الكفاءات والمتمثلة في استقطاب الكفاءات تقييم الكفاءات تدريب وتحفيز الكفاءات، ورواتب الكفاءات وقمنا بدراسة تأثير كل من هذه العناصر على معايير التميز والتي جاء بها النموذج الأوروبي للتميز، وقد تم تحليل المعطيات باستخدام برنامج SPSS.20 من أجل معرفة واقع تسيير الكفاءات وأثره على التميز أجرينا دراسة ميدانية في فرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال وخلصنا إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك اهتمام من طرف الفرع بموارده وكفاءاته البشرية، كما أن لتدريب وتقييم الكفاءات أثر ايجابي على التميز، أما استقطاب ورواتب الكفاءات فليس لها أي أثر على التميز. وفي هذا الصدد أوصينا بضرورة الاهتمام بالكفاءات الفردية والجماعية والعمل على تدريبها وتطويرها من أجل الوصول بالمؤسسة إلى مستوى التميز في الأداء.

الدراسات الأجنبية:

دراسة Srikanth PB(2019/04/24) بعنوان:

.Developing human resource competencies: an empirical evidence.

تحدد هذه الورقة من الناحية المفاهيمية والتجريبية. يدرس كثافة خبرة العمل جنباً إلى جنب مع الخصائص الفردية (القدرة المعرفية والضمير والانفتاح على الخبرة ويفحص تأثيرها على كفاءات الموارد البشرية).

شارك 274 مديراً تنفيذياً للموارد البشرية من خلفيات صناعية متنوعة والمشرفين عليهم في جهود جمع البيانات الموزعة على ثلاث مراحل كشفت تحليلات البيانات عن ثلاث نتائج رئيسية

(1) ترتبط كثافة خبرة العمل لدى المديرين التنفيذيين بشكل إيجابي بكفاءات الموارد البشرية

(2) القدرة المعرفية للمديرين التنفيذيين هي أقوى مؤشر على العلاقة الإيجابية مع كفاءات الموارد البشرية .

المديرون التنفيذيون ذوو الضمير العالي يميلون إلى تحقيق مستويات كثافة الخبرة العملية.

دراسة Jiang Hongfu (2017) بعنوان:

A Critical Review of the Resource Competency Model in Core Competencies for HR Professionals .

شهد القرن الحادي والعشرون تطور نموذج كفاءة الموارد البشرية في بعض المناطق. أجرى العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية (HRM) مجموعة من الأبحاث المتعلقة بنموذج الكفاءة لمحترفي الموارد البشرية ونتيجة لذلك، فإن الغرض من هذا البحث هو مراجعة وتجميع الأدبيات المتعلقة بكفاءات الموارد البشرية وتحليل التغييرات في الكفاءات المطلوبة للعاملين في مجال الموارد البشرية ناقش البحث تطور نموذج كفاءة

الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

الموارد البشرية في أدبيات إدارة الموارد البشرية. عكست النتائج التغيرات في كفاءات الموارد البشرية المطلوبة من كفاءات الموارد البشرية الوظيفية إلى كفاءات الموارد البشرية المتعلقة بأدوار أكثر إستراتيجية. يعد هذا البحث بمثابة مراجعة لأدبيات كفاءة الموارد البشرية ومحاولة لإلقاء بعض الضوء الإضافي على مجال نموذج الكفاءة بشكل عام ونموذج كفاءة الموارد البشرية بشكل خاص، وخاصة الأبحاث في البلدان الناشئة تمت مناقشة الآثار المترتبة على هذا البحث ومقترحات لاتجاهات البحث المستقبلية.

دراسة (Raghu Garuda Kamal Munir(mai 2008) بعنوان:

From Transactions to Transfer Costs Polaroid 70-X camera case.

يمكن أن يكون للابتكار في تصميم المنتج آثار كبيرة على تنظيم الكفاءات عبر شبكة الإنتاج. وفي الوقت الحالي تستند المناقشات حول تصميمات المنتجات وتوزيع الكفاءات عبر شبكات الإنتاج إلى اعتبارات تكاليف المعاملات. ومع ذلك، فإن وجهة النظر هذه لا تأخذ في الاعتبار تكاليف التحول التي تنشأ عندما تتم إعادة تنظيم الكفاءات عبر شبكة الإنتاج بسبب تغييرات التصميم. نحن نستكشف طبيعة هذه التكاليف من خلال فحص الديناميكيات المرتبطة بأعظم ابتكارات شركة Polaroid ، وهي كاميرا SX 70-وتشير دراستنا الطولية إلى أن إعادة رسم حدود الشركة ليس أمراً غير مكلف. في حالة كاميرا SX 70-تأثرت علاقات Polaroid مع أصحاب المصلحة المهمين سلباً مما أدى إلى تدهور وضعها التنافسي من هذه الدراسة، نقترح أنه من الأهمية بمكان النظر في تكاليف التحول التي تنطوي عليها الابتكارات الجذرية من أجل الحصول على صورة أكثر احتمالاً للتغير في الصناعات النظامية

دراسة (Jan Selmer, Randy Chiu(04/11/2004) بعنوان:

The HR competencies required of the future: A framework for developing HR executives in Hong Kong

لقد برزت إدارة الموارد البشرية كعامل حاسم في خلق والحفاظ على الميزة التنافسية للأعمال. يجب أن يكون مدير الموارد البشرية شريكاً تجارياً يلعب دور أخصائي التشخيص والاستراتيجي في الشركة من المعروف أن ممارسي الموارد البشرية في هونغ كونج غير مجهزين بشكل جيد للعب مثل هذا الدور نظراً لأن التدريب المهني على إدارة الموارد البشرية في هونغ كونج أهمل الجوانب الإستراتيجية إلى حد كبير. في وقت إجراء الدراسة شهدت هونغ كونج أسوأ تراجع اقتصادي لها منذ عام 1984 حيث وصلت معدلات الإفلاس والبطالة إلى أعلى مستوياتها على الإطار تهدف هذه الدراسة إلى تقديم آراء محدثة حول الكفاءة اللازمة لقادة الموارد البشرية في المستقبل في هونغ كونج في مواجهة التحديات المقبلة.

الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

على خلفية مراجعة الأدبيات تناقضت دراسة استقصائية بين آراء الرؤساء التنفيذيين والمديرين التنفيذيين للموارد البشرية فيما يتعلق بالمستوى المطلوب من الكفاءات لقادة الموارد البشرية في المستقبل في هونغ كونغ تشكل النتائج أساسًا تجريبيًا لإطار يوجه اتجاه ومحتوى التطوير المستقبلي لممارسي الموارد البشرية في هونغ كونغ. دراسة (01/12/1976) buyd si bulsun jr بعنوان:

Desing to reduce construction costs.

تصف هذه الورقة العلاقات المتبادلة بين تكاليف التصميم الهندسي والبناء والتشغيل للمنشأة، وتوضح كيف يتناقص مستوى التأثير على تلك التكاليف بشكل كبير مع تطور المشروع. ويكون مستوى التأثير هو الأكبر إلى حد كبير أثناء الهندسة والتصميم، في حين أن النفقات الفعلية في تلك المرحلة تكون صغيرة نسبيًا. يمكن أن يكون مفهوم مستوى التأثير مفيدًا في تشكيل ترتيبات تعاقدية تقلل من التحسين الفرعي للتكاليف لطرف واحد على حساب تكاليف المشروع وفوائده الإجمالية. ينبغي وضع الترتيبات التعاقدية لضمان حقن المعرفة الحالية بالبناء والعمليات في عملية التصميم. إدارة البناء والتصميم والبناء إذا تم تصميمها بشكل مناسب لاحتياجات موقف معين، يمكن أن تكون مفيدة لهذا الغرض .

الاستنتاج المهم الثاني هو أن الجهود المبذولة لتحسين تكاليف التصميم من خلال طلب معطيات تنافسية للخدمات المهنية من المرجح أن تؤدي إلى تكاليف مشروع أعلى بكثير على المدى الطويل.

ملخص للدراسة :

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية ومن اجل ذلك تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك بواسطة استعمال استبيان لجمع المعلومات اللازمة وزعت على عمال وحدة إنتاج أغذية الأنعام والدواجن بوقطب تم اعتماد 30 عينة و تحليلها بواسطة برنامج spss بحيث تعتبر كفاءات الموارد البشرية لها اثر كبير في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية من خلال تطويرها بالاعتماد على تدريب وتكوين الموارد البشرية للوصول إلى كفاءات عالية الخبرة.

الفصل الأول : أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة نظرية

خلاصة الفصل

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التأثير الذي تُوثره كفاءات الموارد البشرية على تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، وذلك من خلال التعرف على مفهوم كفاءات الموارد البشرية و المؤسسة الإنتاجية. بالإضافة إلى أساليب تطوير كفاءات الموارد البشرية، و طرق تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية وقد خلصت الدراسة إلى أن تطوير كفاءات الموارد البشرية يساهم في تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة ألا وهي تخفيض تكاليف الانتاج في المؤسسة الإنتاجية، و الذي بدوره يبرز المستوى الجيد لأداء المؤسسة و تحقيق أهدافها.



الفصل الثاني

أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة تطبيقية



تمهيد

ارتأينا في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة على واقع المؤسسات الإنتاجية، للوقوف على الحقائق الميدانية الملموسة من أجل معرفة كيف يتم تخفيض تكاليف المؤسسة إنتاجية من خلال تطوير كفاءات الموارد البشرية. ولقد تم تحديد مؤسسة إنتاج أغذية الإنعام . وحدة بوقطب . والتي تم من خلالها إجراء التربص التطبيقي لموضع هذه الدراسة.

بحيث تناولنا في هذا الفصل نظرة عامة عن المؤسسة من خلال الوقوف على التعريف بها والمهام التي تتعلق بها بالإضافة إلي معرفة الهيكل التنظيمي وأهم مصالحه التي يضمها ومختلف أقسام والفروع التي تشمل عليها المؤسسة ، كما تم أيضا التطرق إلي منهجية هذه الدراسة ولإجراءات المتبعة فيها، وتفريغ وتحليل كل البيانات والمعلومات المتحصل عليها كم خلال الاستبيان الذي تم توزيعه علي أفراد العينة المختارة ، وفي الأخير تم عرض مختلف الملاحق التي تم استخدامها وتوظيفها في هذه الدراسة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مؤسسة إنتاج أغذية الأنعام والدواجن بوقطب

تحدثت في المبحث إلى مفهوم عام حول مؤسسة إنتاج أغذية الأنعام والدواجن بوقطب حيث أنه تطرق إلى

المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة إنتاج أغذية الأنعام والدواجن بوقطب

المطلب الثاني: تعريف بوحدة إنتاج أغذية الأنعام والدواجن بوقطب

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج أغذية الأنعام والدواجن بوقطب

المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة إنتاج أغذية الأنعام والدواجن بوقطب

من بين الخطوط التي خطتها الجزائر من أجل السير نحو اقتصاد أفضل ما جاء بموجب القانون رقم 69/19 الصادر بتاريخ 1969/04/03 حيث تم تأسيس الديوان القومي لأغذية الأنعام ONAB وهذا طبعا من أجل توفير أغذية الأنعام بشتى أنواعها للثروة الحيوانية الموجودة في بلادنا وفي سنة 1982 تم تقسيم الديوان القومي لأغذية الأنعام إلى ثلاث مديريات جهوية وهي :

المديرية الجهوية للشرق مقرها عنابة

المديرية الجهوية للوسط مقرها الجزائر

المديرية الجهوية للغرب مقرها سيدي بلعباس

وهذه المديريات تحت تسيير المديرية الأم DG الكائنة بالقبة بالجزائر وفي سنة 1998 أعيدت هيكلة المديريات إلى ثلاث فروع إنتاجية :

- مجمع تربية الدواجن للشرق مقره أم البواقي
- مجمع تربية الدواجن للوسط مقره الجزائر
- مجمع تربية الدواجن للغرب مقره مستغانم

أما بخصوص الوحدة الإنتاجية محل الدراسة { وحدة أغذية الأنعام بوقطب } فبقتصر عملها علي الإنتاج والبيع أما مديريتها فهي تابعة للمؤسسة الأم المتواجدة في صلامان مستغانم التي تعتبر السلطة المشرفة عليها بأنها المسؤولة عن السير الحسن لنشاط الوحدة ومعالجة أي حالة طوارئ الذي يضم:

الفصل الثاني: أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة تطبيقية

جدول رقم (1): أقسام و الوحدات التابعة لمؤسسة إنتاج أغذية الأنعام والدواجن الجهة الغربية(مستغانم)

قسم صناعة أغذية الأنعام	قسم وحدات تربية الدواجن	وحدات أخرى
وحدة مستغانم	وحدة الحجاج مستغانم	الوحدات المركزية للخدمات
وحدة واد تليلات وهران	وحدة عين النويصي مستغانم	والتموين UCPA بير الجير
وحدة سيدي إبراهيم سيدي بلعباس	وحدة الحسبان مستغانم	وهران
وحدة الرمشي تلمسان	وحدة الرمشي تلمسان	
وحدة الرحوية تيارت	وحدة سيدي إبراهيم سيدي بلعباس	
وحدة بوقطب البيض	وحدة حاسي بونيف وهران	
وحدة العبادلة بشار	وحدة افيبونت معسكر	
وحدة بن ياحي مستغانم		

المصدر: وحدة إنتاج أغذية الأنعام والدواجن بوقطب(بتصرف)

المطلب الثاني: تعريف بوحدة إنتاج أغذية الأنعام والدواجن بوقطب

تعتبر وحدة أغذية الأنعام بوقطب احد الفروع التابعة لمجمع تربية الدواجن الذي نشأ في جانفي 1998 براسمال قدره 2.703.000.000 دج وتشغل حاليا 70 عاملا

إن الوحدة الإنتاجية محل الدراسة يقتصر عملها على الإنتاج والبيع أما مديريتها فهي تابعة للمؤسسة الأم المتواجدة في صلامان مستغانم التي تعتبر السلطة المشرفة عليها بأنها المسؤولة عن السير الحسن لنشاط الوحدة ومعالجة أي حالة طوارئ. أما بخصوص منتجات الوحدة فهي تنتج حاليا غذاء الدجاج مرحلة النمو

وغذاء الأغنام VLB17 غذاء البقر الحلوب CROISSANCE CHAIRE

تقع الوحدة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 06 الجهة الغربية لمدينة بوقطب يحدها من الشمال أرض فارغة ومركز التضخم الهاتفي ومن الجنوب تجزئة الشهاب ومن الغرب أرض شاسعة ومن الشرق الطريق الوطني رقم 06 وتتربع على مساحة إجمالية قدرها 35262 متر مربع كما أن الوحدة أنجزت من طرف شركة ايطالية سنة 1982.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج أغذية الأنعام والدواجن بوقطب

1_ مدير الوحدة

يعتبر كمسير أول في المؤسسة و تتمثل مسؤوليته فيما يلي

مراقبة نشاط الوحدة - تسيير و توجيه رؤساء الأقسام لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم - تنظيم الاتصال بين المدير العام الوظائف والمصالح الفرعية الأخرى

2_ قسم الإدارة العامة

تتكفل بكل ما يخص وظائف التسيير:

تحضير برامج وضع القرارات المتعلقة بمهنة المستخدمين - تسيير الملفات الإدارية وتخطيط احتياجات المستخدمين

التكوين و المتابعة التطبيقية - تسيير الملفات القانونية - إعداد برامج التوظيف على مستوى الوحدة - وضع جريدة شهرية لأجور العمال

3- قسم النقل و التموين

تموين الوحدة بالمواد الأولية التي تستعمل في إنتاج أغذية الأنعام بمختلف أنواعها (المواد العلفية) التي تنتج محليا و منها المستوردة أي يتم تسطير برنامج سنوي تقدر فيه احتياجات المؤسسة من المواد أولية و غيرها للحصول على المنتج النهائي و نقل المواد الأولية إلى المؤسسة ونقل المنتجات التامة إلى الزبائن وصيانة وسائل النقل والمحافظة عليها.

4- بقسم تسيير المخازن

يحتوي على المواد الأولية مثل (الصوجا + الذرة + فوسفات + الكالكار + النخالة) ... و عند نفاذ هذه المواد الأولية تتولى مصلحة التموين شراء ما يلزم إما مخزون أمان محدد في المؤسسة مختلف المنتجات خلال هذه الفترة زائد تخزين قطع الغيار الخاصة بالمؤسسة و عند الطلب ترسل إلى المصلحة المعنية

5- قسم المحاسبة و المالية

يتمثل دورها في استلام الفواتير و الوثائق التي تثبت و تبين العمليات التي تقوم بها الوحدة و كذلك تقدير مبالغ هذه الفواتير ومراقبة التحركات الخاصة برصيد البنك و السهر على تغطية جميع تكاليف المواد الأولية وتكاليف الصيانة و تكاليف الموارد البشرية

6_ قسم مراقبة النوعية

الفصل الثاني: أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة تطبيقية

يتمحور دورها حول جودة المواد الأولية (الذرة + الصوجا + الفوسفات + كالكار + نخالة + مكملات معدنية غنية بالفيتامينات من حيث اللون الحجم الرائحة و كذلك الأجسام الغريبة حصى يقوم بفحص و مراقبة المزد التامة أثناء و بعد عملية الإنتاج)

7_ قسم مراقبة النوعية

هي أهم مرحلة للوحدة (الإنتاج) صنع أغذية بأنواعها عن طريق المداخلات أي الأولية و إخراج المخرجات أي الأغذية إلا أن كمية الإنتاج تكون حسب الطلب (أي كل ما ينتج و يباع) وعند احتياج للمواد الأولية فإن رئيس المصلحة يبعث بطلب داخلي يرسل رئيس قسم مخازن و يسجل في سجل الاستهلاك بتاريخ و الكمية المستهلكة و الكمية المتبقية أما البيع و التوزيع هناك طريقتين:

الطريقة الأولى: بيع المنتجات التامة إلى تجار الجملة الذين يمتلكون سجلات تجارية مختصة (سجل التسمين الصناعي و سجل تفريخ الدواجن + سجل بالتجزئة لأغذية الأنعام

الطريقة الثانية : البيع بالتجزئة عن طريق ملحقات معتمدين في ذلك على بطاقة الموال

8- مصلحة صيانة العتاد

يتم فيها صيانة كل تجهيزات الإنتاج و المحركات الكهربائية كما تحضر تقارير حول الآلات. و فيها مصلحة المحاسبة تحتوي على تنفيذ صيانة و مصاريف وقطع غيار و تكاليف اليد العاملة.

9_ قسم الوقاية و الأمن:

الأمن على الوحدة ووسائل العمل _المحافظة على وسائل ضد الحريق _ مراقبة دخول وخروج العمال والبضائع المحملة.

الفصل الثاني: أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة تطبيقية

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان و تقديم نتائج الدراسة

المطلب الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة :

1 - سيتم في هذا الفصل شرح عينة ومجتمع الدراسة التي اعتمدهما لحل إشكالية بحثنا عن طريق استخدام الاستبيان، إضافة إلى جميع الأدوات المستخدمة في هاته الدراسة.

تحديد مجتمع الدراسة والعينة :

أولا : يقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة بما، أن الدراسة ، تهتم بأثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية فقد تم اختيار 30 عينة من مؤسسة إنتاج أغذية الإنعام والدواجن بوقطب

ثانيا : عينة البحث : العينة هي الجزء المقصود من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية . كما تعتبر جزءا من الكل ، وهي جزء من معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي وفي هذا البحث تم اختيار عينة من عمال وموظفي مؤسسة إنتاج أغذية الأنعام والدواجن بوقطب لحل الإشكالية

تحديد مجتمع الدراسة والعينة :

أولا : يقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة بما، أن الدراسة ، تهتم تطوير كفاءات الموارد البشرية وأثرها على تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية .

ثانيا : عينة البحث : العينة هي الجز المقصود من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية . كما تعتبر جزءا من الكل ، وهي جزء من معين او نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي وفي هذا البحث تم اختيار عينة للدراسة عمال وموظفي مؤسسة إنتاج أغذية الأنعام والدواجن بوقطب وبناء على ما سبق فإن عينة البحث تمثلت من استمارة استبيان مكون من 30 فردا فقد تم الإجابة عنها ككل

1- صدق وثبات الاستمارة .

جدول رقم 02 : يوضح معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	حجم العينة
0.868	30

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spps20

الفصل الثاني: أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة تطبيقية

تحليل نتائج جدول رقم 02 : من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الفا كرونباخ بلغت قيمته 0.868 أي 86.8 % وهي قيمة أعلى من المعامل الافتراضي 0.6 مما يعني نتائج الأولية للاستبيان امتاز بدرجة صدق جد عالية مما يعني أن ورقة الاستبيان ملائمة للدراسة وصالحة للاستعمال في الدراسة.

المطلب الثاني: دراسة توزيع العينة حسب المتغيرات

الفرع الأول : خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

تمت دراسة العينة حسب مجموعة من الخصائص أهمها الجنس ، والفئة ، والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة على النحو التالي:

الجدول رقم (03): يوضح خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

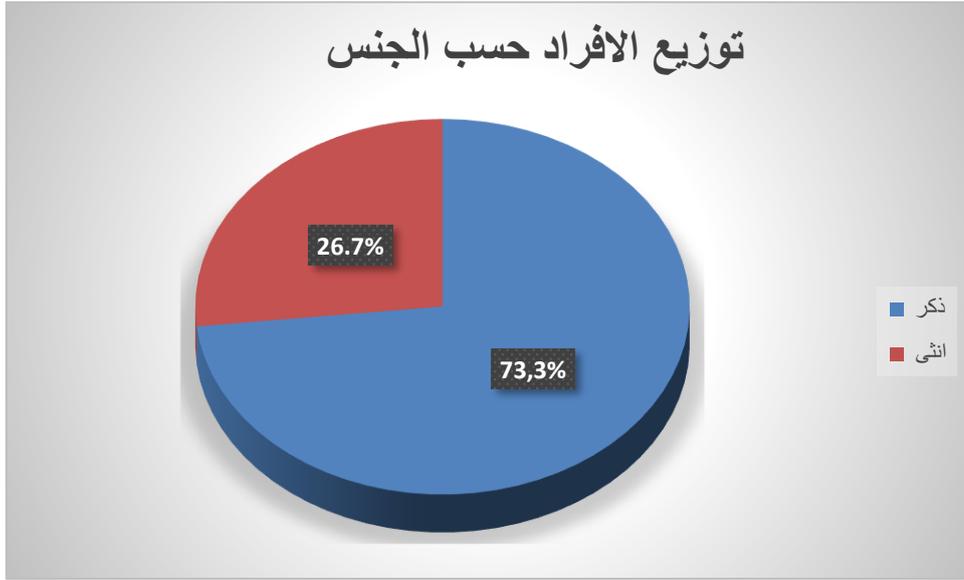
المجموع	أنثى	ذكر	الخصائص التكرار والنسب
30	8	22	التكرار
%100	%26.7	%73.3	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spps20

يتضح من خلال الجدول رقم (03) بأنه قد بلغت نسبة العمال من فئة الإناث في المؤسسة التي وافقت على المشاركة (26.7%)، أما نسبة الموظفين من فئة الذكور والتي قد بلغت (73.3%) وهي نسبة جد عالية تفوق فئة الإناث وعليه يمكن القول ان الفئة الأكثر تفاعلا مع ورقة الاستبيان هي فئة الذكور والشكل البياني يوضح ذلك.

الفصل الثاني: أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة تطبيقية

الشكل البياني رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة من حيث الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spps20

الفرع الثاني : خصائص عينة الدراسة حسب السن:

الجدول رقم (04) : يوضح خصائص عينة الدراسة حسب السن .

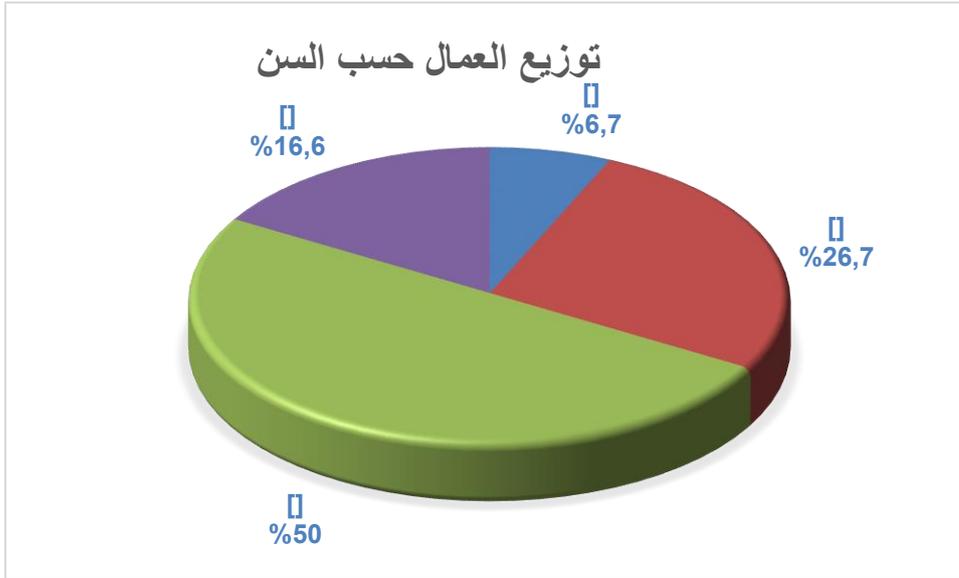
المجموع	45 فما فوق	من 36 إلى 45 سنة	من 26 إلى 35 سنة	اقل من 25 سنة	البعد : الفئات العمرية
30	5	15	08	02	التكرار
%100	16.6%	%50	%26.7	%6.7	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spps20

الفصل الثاني: أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة تطبيقية

تحليل نتائج الجدول : من خلال نتائج الجدول رقم 04 إن فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 36 الى 45 سنة هم الفئة الأكثر استجابة مع ورقة الاستبيان بنسبة 50% أي نصف عدد أفراد العينة أما باقي الفئة من 26 الى 35 سنة هي ثاني أعلى نسبة وتاليها الفئة ما فوق 45 سنة بنسبة 16.6 % والفئة الأقل من 25 سنة بنسبة 6.7 %.

الشكل البياني رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة من حيث السن .



المصدر: من إعداد الطالبين الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spps20

الفرع الثالث : خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :

الجدول رقم (05) : يوضح خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

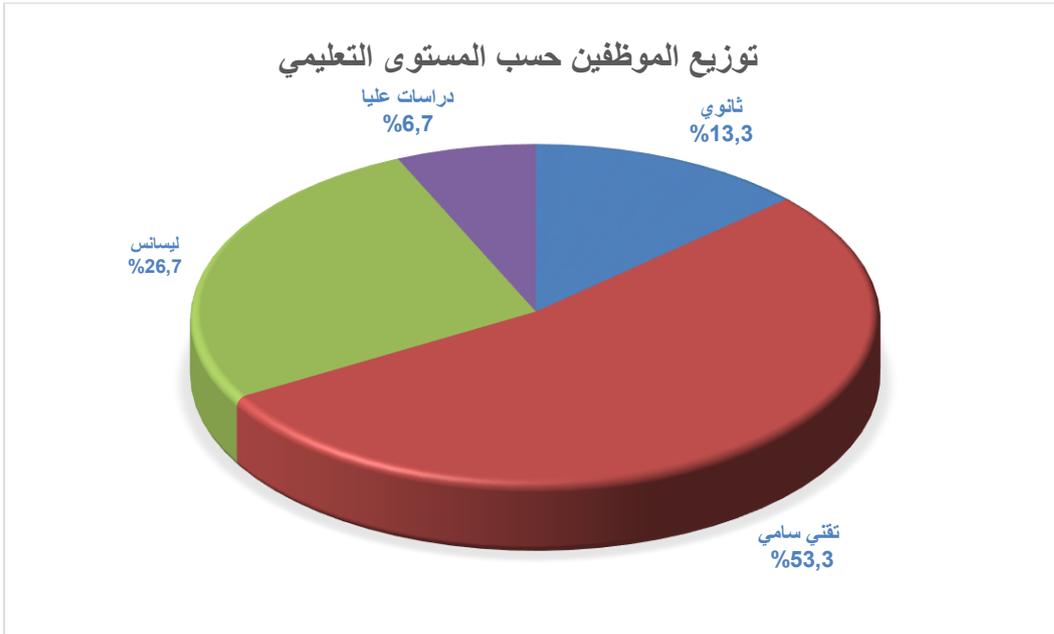
المجموع	دراسات عليا	ليسانس	تقني سامي	ثانوي	البعد : المستوى التعليمي
30	2	8	16	4	التكرار
%100	%6.7	%26.7	%53.3	%13.3	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spps20

الفصل الثاني: أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة تطبيقية

تحليل نتائج الجدول: من خلال نتائج الجدول رقم 05 نلاحظ فئة الموظفين الذين تم استهدافهم هم الفئة تقني سامي بنسبة 53.3% والتي تمتاز بالكفاءة والمهارات في الميدان وهي الفئة التي تعتمد عليها المؤسسة في الجانب التقني ثم تاليه الفئة ذات شهادة الليسانس بنسبة 26.7% أما باقي الفئات تم استهدافها بنسب 13.3% ثانوي .

الشكل البياني رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي .



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spps20

الفرع الرابع : خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة :

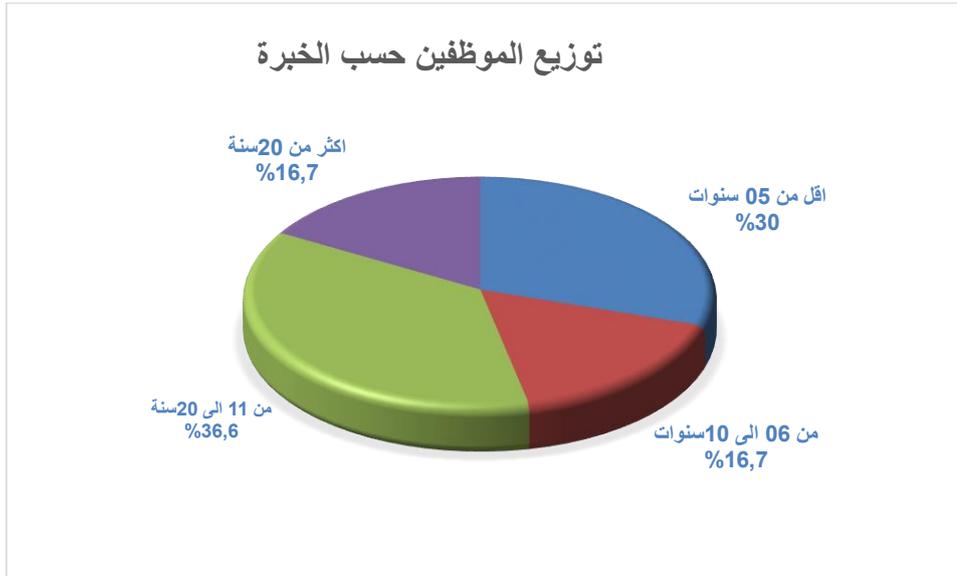
الجدول رقم (06) : يوضح خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة

المجموع	20 سنة فما فوق	من 11 سنة الى 20 سنة	من 06 الى 10 سنوات	اقل من 05 سنوات	البعد : الخبرة
30	5	11	5	9	التكرار
%100	%16.7	%36.6	%16.7	%30	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spps20

الفصل الثاني: أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة تطبيقية

تحليل نتائج الجدول : من خلال نتائج الجدول (06) نلاحظ ان الفئة التي تم استهدافها والتي قام بالإجابة على ورقة الاستبيان هي الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة بنسبة 36.6% والفئة اقل من 05 سنوات بنسبة 30% وتعتبر هذه النتائج منطقية لعدم تجانس العينة الدراسة لاختلاف نشأة وتواجد كل مؤسسة الشكل البياني رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة من حيث الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spps20

الفرع الخامس : خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية :

الجدول رقم (07) : يوضح خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

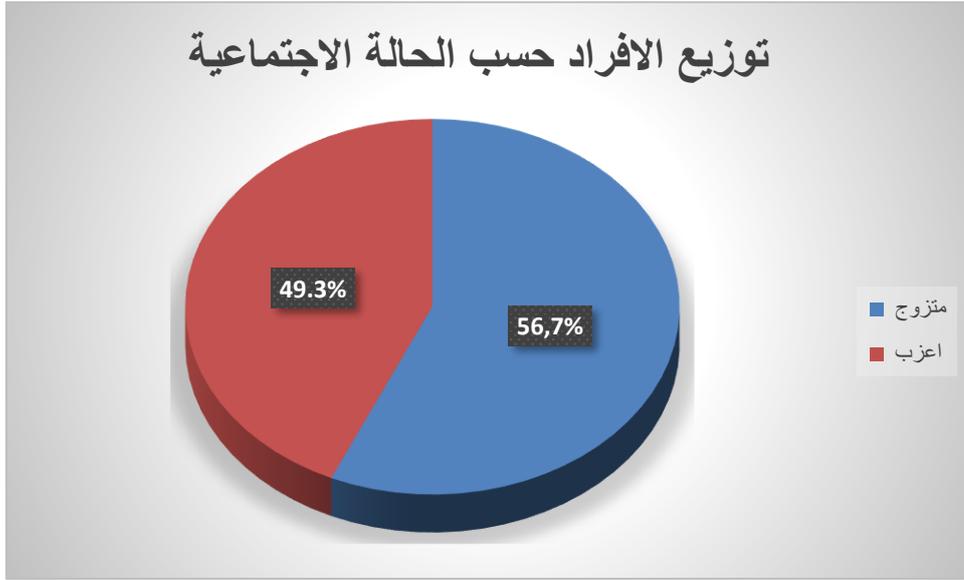
المجموع	متزوج	اعزب	البعد : الحالة الاجتماعية
30	17	13	التكرار
%100	%56.7	%43.3	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spps20

تحليل نتائج الجدول : من خلال نتائج الجدول (07) نلاحظ ان الفئة التي تم استهدافها هي ذات الحالة الاجتماعية متزوجون بنسبة 56.7% باعتبارهم ارباب اسرى ولهم خبرة واسعة دخل المؤسسة اما باقي العينة بنسبة 43.3% فكانت من نصيب الفئة ذات الحالة اعزاب .

الفصل الثاني: أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة تطبيقية

الشكل البياني رقم 09: يوضح توزيع أفراد العينة من حيث الحالة الاجتماعية .



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spps20

المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستبيان.

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين كفاءات الموارد البشرية وتخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية .

الفرضية الثانية : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية بين كفاءات الموارد البشرية وتخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية .

الفصل الثاني: أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة تطبيقية

تحليل ودراسة النتائج :

المحور الأول : كفاءات الموارد البشرية .

الجدول رقم 08 : يوضح اختبار (one sample T-test) للبعد كفاءات الموارد البشرية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كفاءات الموارد البشرية	
موافق	0,55	3.80	تضع مؤسساتكم استراتيجيات لتطوير المورد البشري	01
موافق	0,97	3.53	تدعم المؤسسة تطوير مواردها البشرية ببرامج اللازمة لذلك	02
موافق	1,00	3.43	تدريب العمال المتسمر يزيد من مردودية المورد البشري	03
موافق	0,81	3.40	تعتمد المنشأة على برامج تدريبية للعاملين الجدد قصد اكتسابهم مهارات جديدة	04
موافق بشدة	0,77	3.53	تولي المؤسسة اهمية بالغة لنوعية التعليم والتدريب للعاملين	05
موافق	1,25	3.50	تدعم المؤسسة التدريب والتعليم بمنح تعليم بخارج	06
موافق	0,81	3.76	تقوم المؤسسة بتحديد برامج التدريبية لعمالها بناء على دراسات مسبقة	07
موافق	0,74	3.70	تحدد المؤسسة مدي حاجة العمال لتربصات أو تكوينات في اللغات أو إعلام ألي وتكنولوجيا الحديثة	08
موافق	1,06	3.36	تركز المؤسسة علي برامج تكوينية لتطوير معارف العمال بصفة دائمة	09
موافق	1,27	3.56	توفر المنشأة كل الامكانيات والوسائل لإنجاح عملية التكوين	10
	0.92	3.60	المتوسط العام للبعد كفاءات الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spps20

الفصل الثاني: أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة تطبيقية

تحليل نتائج الجدول : من خلال نتائج الجدول (08) نلاحظ أن الفقرات البعد كفاءات الموارد البشرية حصلت على معدل متوسط عام 3.60 وهو ما يوضح أن أفراد العينة اعطوا الموافقة على محور كفاءات الموارد البشرية

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جل إجابات الموظفين المستجوبين كانت إجابتهم بدرجة موافق فيما يخص اهتمام المؤسسة بالكفاءات الموارد البشرية مما يدل على أن المؤسسة تهتم بالكفاءات في الموارد البشرية أكثر فأكثر.

الفصل الثاني: أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة تطبيقية

المحور الثاني: تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية

الجدول رقم 09 : يوضح اختبار (one sample T-test) للبعد تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية	
موافق بشدة	0.77	3.86	تضع مؤسستكم إستراتيجية لتطوير الانتاج	01
موافق	0.84	3.80	تقوم المؤسسة بتخفيض الانتاج وفقا لمتطلبات السوق	02
موافق	1.15	3.80	تخفيض تكاليف وفق الإستراتيجية الانتاج	03
موافق	0.79	3.70	توفر المؤسسة كل الامكانيات لتخفيض تكاليف الانتاج	04
موافق	0.30	3.90	تعتمد المؤسسة في تخفيض تكاليف الانتاج علي خبراء	05
موافق	0.69	3.83	تنتج المؤسسة العديد من المنتجات	06
موافق	0.67	3.76	إعطاء أهمية بالغة لفرع الانتاج داخل المؤسسة	07
موافق	0.92	3.63	تعدد المنتجات داخل المؤسسة	08
موافق	0.93	3.43	يتقاضى عمال قسم الانتاج منح المردودية	09
موافق	0.53	3.43	يساهم تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية	10
	0.752	3.71	المتوسط العام للبعد تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spps20

الفصل الثاني: أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة تطبيقية

تحليل نتائج الجدول : من خلال نتائج الجدول الخاص بقياس البعد الخاص تخفيض تكاليف المؤسسة الانتاجية يتضح أن المتوسط العام للبعد بلغ 3.71 بانحراف معياري 0.752 وهو معنوي وهذا يتضح أن أفراد العينة اعطو موافقتهم على محور تخفيض تكاليف المؤسسة مما يعني إن معظم أفراد العينة يرون أن المؤسسة تسعى الى تخفيض تكاليف الإنتاجية من اجل الحصول على ربح سريع .

دراسة صلاحية النموذج:

ولدراسته نتطرق أولاً إلى جدول معالجة جميع مشاهدات العينة كالآتي:

الجدول (10): جدول يوضح عدد مشاهدات العينة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	30	100,0
Observations Exclues	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

من خلال الجدول نلاحظ انه تم أخذ جميع المشاهدات العينة بالحسبان وهي 30 أي أن عدد البيانات المقصاة معدوم.

اختبار الفرضية الأولى :

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين كفاءات الموارد البشرية وتخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية.

والهدف من هذه الفرضية هو اختبار العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل كفاءات الموارد البشرية والمتغير التابع تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية .

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية موجبة بين كفاءات الموارد البشرية وتخفيض تكاليف المؤسسة.

الفرضية الثانية توجد علاقة ارتباطية موجبة بين كفاءات الموارد البشرية وتخفيض تكاليف المؤسسة.

جدول (11): جدول يوضح حساب معامل الارتباط بيرسون

		كفاءات الموارد البشرية	تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية
كفاءات الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	**0,8
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية	Corrélation de Pearson	**0,8	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من مخرجات برنامج spss20

حسب الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.80 (80 %) الذي كان مستوى دلالاته 0 % (Sig=0.000) أي أنها أقل من (0.05) وهذا يعني أنه دال من الناحية الإحصائية مما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين.

ومنه نستنتج أن هنالك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين كفاءات الموارد البشرية وتخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية ، وهذا ما يدل على أن كلما زاد الاهتمام بكفاءات البشرية في المؤسسة انخفض تكاليف الإنتاجية على المؤسسة .

الفصل الثاني: أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة تطبيقية

الجدول رقم 12 : يوضح اختبار علاقة بين المتغير المستقل كفاءات الموارد البشرية والمتغير التابع تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية.

فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية بين كفاءات الموارد البشرية وتخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية .

الفرضية البديلة (H_1):توجد علاقة ارتباطية بين كفاءات الموارد البشرية وتخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية .

Modèl e	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,906 ^a	,822	,815	,18137

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spps20

تحليل نتائج الجدول : من خلال نتائج الجدول (12) يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ومعنوية بين تطوير كفاءات الموارد البشرية والمتغير التابع تخفيض تكاليف المؤسسة حيث قيمة معامل الارتباط برسون بلغت 0.82 أي 82% وهذا يفسر على أن لتطوير كفاءة الموارد البشرية دور فعال واثر على تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية أما باقي 18% فيعود لعناصر أخرى ومن خلال هذه نتائج يمكن رفض فرضية العدم المقترحة وقبول الفرضية البديلة انه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية معنوية بين تطوير كفاءات الموارد البشرية وتخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية .

اختبار الفرضية الثانية : يوجد تاثير إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية بين كفاءات الموارد البشرية وتخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية .

فرضية العدم (H_0): لا يوجد تاثير إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية بين كفاءات الموارد البشرية وتخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية .

الفرضية البديلة (H_1):يوجد تاثير إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية بين كفاءات الموارد البشرية وتخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية .

الفصل الثاني: أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة تطبيقية

الجدول رقم 13 : يوضح اختبار علاقة بين المتغير المستقل كفاءات الموارد البشرية والمتغير التابع تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية.

الفرضية	كفاءات الموارد البشرية x	قيمة t المحسوبة	قيمة الاحتمالية T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	قيمة الاحتمالية
لايوجد تاثير إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية بين كفاءات الموارد البشرية وتخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية.	0.57	9.01	0.000	129.06	0.00

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spps20

تحليل نتائج الجدول : من خلال نتائج الجدول (13) نلاحظ أن معامل الانحدار يساوي 0.57 من معادلة المستقيم $Y = a + Bx$ أما ميل فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل كما نلاحظ أن إشارة معامل $B\acute{e}ta$ موجبة فهي تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين أي كلما زاد تطوير لكفاءات الموارد البشرية زاد تخفيض في تكاليف المؤسسة الإنتاجية أي انه لتطوير كفاءات الموارد البشرية اثر موجبة على عملية تخفيض تكاليف المؤسسة .

جدول (14): جدول يوضح قيمة ANOVA

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	4,246	1	4,246	129,067	,000 ^b
	Résidu	,921	28	,033		
	Total	5,167	29			

.a Variable dépendante : كفاءات الموارد البشرية

.b Valeurs prédites : (constantes). تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spps20

H0: النموذج غير ملائم للدراسة.

H1 : النموذج ملائم للدراسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة sig=0.000 أصغر من 0.05 ومن هنا نقبل الفرضية H1 ونرفض H0 وهنا النموذج ملائم للدراسة.

جدول (15): جدول يوضح حساب قيمة T

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,711	,190		9,014	,000
1 تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية	,579	,051	,906	11,361	,000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spps20

من الجدول نستنتج أن المتغير المستقل (تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية) التي كان مستوى دلالاته وقد كانت قيمته (Sig=0.000) وهي اقل من 0.05 وهذا يدل على قبول معادلة الانحدار، يعني أنه دال إحصائياً، وحسب اختبار t عند مستوى الدلالة 0.05 يعني أنه أثر كبير ذو دلالة إحصائية و من خلال الجدول رقم 02 يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية: $y=ax+b$ ، حيث يمثل:

y : يمثل المتغير التابع (كفاءات الموارد البشرية).

x : يمثل المتغير المستقل (تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية).

a : يمثل معامل معادلة الانحدار الخطي.

b : يمثل الحد الثابت.

من المعاملات نتحصل على معادلة خط الانحدار التي تمثل نتحصل على المعادلة التالية :

$$y=0.579X+1.711$$

الفصل الثاني: أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة تطبيقية

تحليل نتائج الدراسة من ناحية الاقتصادية : من خلال نتائج تحليل الإحصائي والتي كان الهدف منها هو معرفة ما إذا كانت المؤسسة تسعى إلى تطوير كفاءات البشرية الموجودة فلقد تم الاعتماد على مجموعة من أسئلة فرعية في ورقة الاستبيان والتي امتازت بدرجة موافقة عالية فيما يخص أن كان هناك تطوير فعلا لكفاءات الموارد البشرية ، حيث يمكن القول أن هذا البعد أو العنصر هو مهم في خلق التنافسية للمؤسسة فكفاءة البشرية تساعد المؤسسة على خفض تكاليف الإنتاج التي تساهم في زيادة أرباحها حيث انه كلما كان تكاليف الإنتاج منخفضة فان المنتج الذي تسوقه المؤسسة يزيد من ربحيتها ويعطي لها ميزة تنافسية في السوق عن باقي المؤسسات الإنتاجية الأخرى .

تحليل الفرضية الأولى وجود علاقة ارتباطية معنوية بين المتغيرين يفسر على ان للموارد البشرية دور مهم في المؤسسة وفي عملية الإنتاج.

تحليل الفرضية الثانية العلاقة الطردية بين المتغيرين هو يثبت الأثر الذي يلعبه كفاءة الموارد البشرية وتنميتها من خلال التكوين وتطويرها

الفصل الثاني: أثر تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، دراسة تطبيقية

الخلاصة:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها حول مدى تطوير كفاءات الموارد البشرية ومساهمتها في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية، حيث تطرقنا إلى الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة كما تناولنا فيه تحليل النتائج الاستباني ذلك باستخدام برنامج SPSS ، و كذلك نتائج المقابلة و تمثلت عينة الدراسة في عمال وحدة إنتاج أغذية الأنعام و الدواجن بوقطب حيث تم استخلاص ما يلي:

إن تطوير كفاءات الموارد البشرية له أثر في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية محل الدراسة وحدة إنتاج أغذية الأنعام و الدواجن بوقطب تبين لنا أن المؤسسة تعمل على تطوير كفاءاتها بشكل موازي و هذا تجلى من خلال ملاحظتنا لأثر تطوير الكفاءات على مستوى الوحدة الإنتاجية وهذا ما أدى إلى تحقيق أهدافها

الخاتمة:

نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية لتحقيق أهداف المؤسسة و كونها إحدى العمليات و الوظائف الإدارية التي تحتل موقعا استراتيجيا بالغ الأهمية داخل الإدارة، دفع هذه الأخيرة إلى الاهتمام بالكفاءات و الإصرار على تطويرها.

تعتمد المؤسسة الإنتاجية على إجراءات و خطة تنظيمية لتخفيض تكاليفها حيث لا يمكنها تحقيق نتائج حسنة إلا إذا اعتمدت على كفاءات موارد بشرية متطورة تعتمد على التدريب و التكوين الجيد والمناسب لتلائم مع كل الوظائف الموجودة داخل الإدارة، مع الحرص على أن لا يؤثر هذا التطوير سلبيا على الموظف، من خلال إحساسه بالمسؤولية و انه محدود الحرية في مكان عمله، و ذلك بإدراكه بأن هذا الأخير يحفيزه على انجاز عمله على أحسن وجه، مما يجعله يعتبر التطوير جزء لا تجزأ من عمله.

و يعتبر تطوير الكفاءات الموارد البشرية العنصر الرئيسي الذي تركز عليه المؤسسة في انجاز مهامها على أكمل وجه كونه عنصر هام لا يمكن الاستغناء عنه نظرا لأهميته البالغة و تأثيره الايجابي على تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية بالاعتماد على المعايير و الأدوات و الطرق العلمية و العمليات الدقيقة التي يجب إتباعها لتعطي عملية تخفيض التكاليف الفعالية الكبرى.

و هكذا يمكننا القول أننا توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج، وفي إطارها ارتأينا تقديم بعض المقترحات، نوردها على النحو التالي:

أولاً: النتائج

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية توصلنا إلى العديد من النتائج أهمها:

فمن الناحية النظرية :

- _ يلعب التدريب دور فعال في تطوير كفاءات الموارد البشرية داخل المؤسسة .
- _ يعد تطوير كفاءات الموارد البشرية عنصر أساسي و حساس لكل مؤسسة لضمان السير الحسن لها
- _ يعتبر التطوير عنصر فعال للحد من ارتفاع التكاليف و التصدي لها
- _ تحتل عملية تخفيض التكاليف مكانة مرموقة داخل المؤسسة نظرا للدور التي وجدت من أجله
- _ تعتبر المؤسسة الإنتاجية عملية تخفيض تكاليف الانتاج من أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها
- _ وجود علاقة طردية بين تطوير الكفاءات الموارد البشرية و تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية

الخاتمة

ـ وجود كفاءات متطورة داخل المؤسسة تلعب دورا هاما في تخفيض تكاليفها

ـ تسعى المؤسسة دائما إلى تحقيق أهدافها بمستوى أفضل بأقل التكاليف.

ـ سعي المؤسسة إلى توفير الجو الملائم و المناسب للعاملين و الأفراد لضمان سيرورة العمل الجيد

من حيث الجانب التطبيقي:

ـ أثر واضح لكفاءات الموارد البشرية داخل وحدة إنتاج أغذية أنعام والدواجن بوقطب.

ـ العمل بمعايير وإجراء العمل الموصى بها.

ـ وجود عمال ذو خبرة داخل المؤسسة .

ـ اهتمام المؤسسة بتطوير كفاءات الموارد البشرية بشكل واضح .

ـ سعي المؤسسة لتخفيض تكاليف العملية الإنتاجية من خلال تطوير كفاءات الموارد البشرية .

ـ وجود تجاوب للعمال أثناء القيام بالعملية الإنتاجية .

الإجابة على الفرضيات:

ـ وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تطوير كفاءات الموارد البشرية وتخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية .

ـ وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين يفسر على أن للموارد البشرية دور مهم في المؤسسة وفي عملية الإنتاج.

ـ حسب معامل الارتباط تبين أن تطوير كفاءات الموارد البشرية يؤثر في تخفيض تكاليف المؤسسة الإنتاجية .

المقترحات:

ـ العمل على تطوير كفاءات الموارد البشرية داخل المؤسسة .

ـ الزيادة في الدورات التكوينية لفائدة العمال لزيادة مهاراتهم وتطوير ذاتهم.

ـ مواكبة التطورات لتحسين تكاليف الإنتاج .

ـ الوقوف على سيرورة العمل الجيد لضمان تحقيق أهداف المؤسسة .

ـ تأسيس فروع جديدة لتغطية احتياجات من إنتاج أغذية أنعام والدواجن.

قائمة المراجع:

الكتب:

- نعيم ابراهيم الظاهر، كتاب تنمية الموارد البشرية، مطبعة عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى دار جدارا للكتاب العالمي، الولايات المتحدة الأمريكية 2009
- عودة مقدس كامل، كتاب دولر وأثار التدريب في زيادة إنتاجية القوى العاملة الطبعة 01 عمان - وسط البلد- مجمع الفحيص التجاري 2015
- عطا الله " محمد تيسير" الشرعة، كتاب بعنوان إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة الصناعية الأردنية الطبعة 01 عمان دار جليس الزمان للنشر و التوزيع 2010

المجلات:

- بلغنامي نجاة وسيلة، بعنوان الكفاءة كممارسة و منهج حديث لإدارة الموارد البشرية، مجلة أفاق علمية، المجلد 14 العدد 02 المركز الجامعي تندوف (الجزائر) 2021
- ليلي بن زرقة، بعنوان أثر الاستثمار التعليمي في تطوير الكفاءات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر-3- 2015/2014
- خميسي بوكوف، بعنوان تسيير الكفاءات البشرية بالمنظمة على ضوء مبادئ المواصفة الدولية لإدارة الجودة ISO9001، مجلة ايليزا للبحوث و الدراسات، المجلد 07 العدد 01، جامعة باجي مختار عنابة 2022
- رفاص حنان و يحيياوي سليمان و قناشي أمينة، بعنوان أهمية إدارة و تطوير كفاءات الموارد البشرية بالمنسبة للمنظمة، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4 العدد 2، 2019
- بويحيياوي إبراهيم و بن أحمد نوالم، بعنوان أهمية و دور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، العدد 6 جامعة البلديدة 2 لونييسي علي 2016
- كشاط أنيس و برياش توفيق، مجلة وحدة البحث في تنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلد 08 العدد 02 جامعة سطيف 1 و جامعة سطيف 2 سنة 2017
- يونس قرواط، بعنوان أهمية الكفاءات البشرية و تطويرها في الادارة المحلية، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي العدد الرابع ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
- عبد الجليل طواهرير و آخرون، أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، المجلد 03 العدد 01 2021 جامعة ورقلة
- صباح حيمر و سامية عزيز، بعنوان دور التدريب في تحسين العملية الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق للبحوث و الدراسات، المجلد 04 العدد 02 جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر) 2021

قائمة المراجع و المصادر

- سامر سمية و مشري مجمد، بعنوان إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية، مجلة المعيار، المجلد العاشر العدد 04 معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير المركز الجامعي الونشريسي (تسمسيلات) و جامعة مصطفى اسطنبولي (معسكر) سنة 2019
- أحمد بن خيرة و نصر الدين بن النذير، بعنوان أثر التكوين على تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة روى اقتصادية، المجلد 09 العدد 02 جامعة لونيبي علي البليدة 2 سنة 2019
- نعمون وهاب و سرسدي سمية، دور الممارسات الصناعية في تحقيق التنمية المحلية، مجلة حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد 16، جوان، جامعة 08 ماي 1945 قالمة 2016
- كزار محمد حسن محمد و فارس الطسب محمد عثمان، أثر تطبيق نظرية القيود في تخفيض الشركات الإنتاجية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية المجلد 08 العدد 02 جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري
- فاطمة مانع و صارة بوقسري، تأثير الإنتاج الرشيق على تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية للمؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية المجلد 07 العدد 03 جامعة قسنطينة عبد الحميد مهري 2021
- صبور محمود عبد القادر، تكاليف تخفيض الإنتاج، مجلة المال و التجارة، المجلد 6 العدد 57 دار المنظومة للطباعة و النشر 2021
- _ فاطمة مانع ،صارة بوقسري،تأثير الانتاج الرشيق على تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية للمؤسسات الصناعية، مجلة الإنسانية والاجتماعية ،المجلد 07 العدد 03 تاريخ النشر 2021/12/21
- _ حريق خديجة،عبدلي لطيفة ،أثر تطوير وتنمية الكفاءات في تحقيق التميز بالمعرفة ،مجلة أبحاث اقتصادية مجلة ابحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 04 العدد 02 جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، 2021/10/26.
- _ عجموط مليكة،واقع تطوير كفاءات الموارد البشرية في إطار تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية،مجلة تربية مجتمع عمل،المجلد 05 العدد02 جامعة الجزائر 02 ، 2020/12/30
- _ حمادي نبيل ،رقي نذيرة،أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية(دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انثيبيوتيكال)،مجلة الاقتصادية والتنموية ،مخبر التنمية المحلية المستدامة العدد08 ، جامعة يحي فارس -المدية- 2017/06/01

Srkanth pb ,developing human resource competencies an empirical evidence ,human resource develoment international ,volume 22 Issue 4 ,24/04/2019.

Giang the huong vu ,A Critical Review of the Resource Competency Model in Core Competencies for HR Professionals,journal of economics ,business and managment,vol 5NO 12 ,December 2017.

Raghu Garuda , Kamal Munir, From Transactions to Transfer Costs Polaroid 70-X camera case ,Research policy , vol 37 NO 04,May 2008.

Jan Selmer, Randy Chiu, The HR required of the future: A framework for developing HR executives in Hong Kong, Journal of world business,vol 39 No 04,2004/11/04.

buyd si bulsun jr, Desing to reduce construction costs. Journal of the construction division,vol 102 NO 04,1976/12/01.

أطروحات الدكتوراه و رسائل الماجستير و مذكرة الماستر:

أطروحات الدكتوراه:

- بوجبير عائشة، بعنوان دور أنظمة معلومات الموارد البشرية في تسيير الكفاءات ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية،جامعة-2-

أبو القاسم سعد الله 2016/2015

- بن زهية محمد، بعنوان دور تطبيق MRP في تحسين كفاءة المؤسسة الإنتاجية الجزائرية ،رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات

عباس سطيف 2017/2016

- حريق خديجة،بعنوان دور التسيير الاستراتيجية للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر

بلقايد-تلمسان- 2017/2016

- شعيب حاج، طالب دكتوراه، بعنوان دور التكوين و التدريب في تطوير المورد البشري بالمكتبات الجامعية، مقارنة منهجية، جامعة محمد بن أحمد وهران2

- راضية بصايم، التكوين كأداة لتطوير الكفاءات في المؤسسة ، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة وهران 2 2022/2021

-يسلي تتهينان، أهمية قياس تكاليف الإنتاج في ترشيد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية باستخدام أسلوب البرمجة الخطية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم

التسيير , جامعة الجزائر -3- 2021/2020

قائمة المراجع و المصادر

- مراوي رشيدة، استخدام الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف لتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية أطروحة
مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -
بسكرة- 2023/2022

- مهلول زكرياء، دور الممارسات الحسنة لادارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف الخفية بالمؤسسات
الإنتاجية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة
فرحات عباس - سطيف- 2022/2021
مذكرة الماجستير:

- مولاي لخضر عبد الرزاق، بعنوان إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية،
رسالة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم
التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2003/2002
مذكرة الماستر:

عبير غول وصبرين عمروش، اثر تحسين جودة المنتج الصناعي على تخفيض التكاليف، مذكرة مقدمة
لاستكمال شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي التبسي -تبسة-
2017/2016
محاضرات:

- نجاح عائشة، محاضرات في مقياس ادرارة الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم
التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2018/2017 - ابو القاسم حمدي، محاضرة في مقياس إدارة الكفاءات و
التطوير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة ثلجي عمار بالأغواط
2019/2018

- صلوح سماح، محاضرات في هندسة التكوين، جامعة بكرة (الجزائر) 2020/2019
- خليفي عيسى، تكاليف الإنتاج و الإيرادات و الأرباح، محاضرات في الاقتصاد الجزئي، السنة الأولى جدع
مشترك علو الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

المواقع:

https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A7%

يوم 15 ماي 2024 ساعة 10:32 [D9%84%D8%A5%D9%86%D8%AA%D8%A7%D8%AC](https://almerja.com/more.php?idm=186691)

يوم 15 ماي 2024 ساعة 10:50 <https://almerja.com/more.php?idm=186691>¹

يوم 15 ماي 2024 ساعة 11:05 <https://www.ammonnews.net/article/803981>¹

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم الاقتصادية

استبيان

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

في إطار اعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان " اثر تطوير الكفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة إنتاجية ". يشرفنا أن نتقدم لسيادتكم بهذا الاستبيان المتعلق بالموضوع أعلاه و نعلمكم أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة و لن تستخدم إلا في أغراض علمية. لذا يرجى منكم وضع العلامة (X) أمام الخيار الذي يتفق مع إجاباتكم و لكم جزيل الشكر.

تحت اشراف الأستاذة :

دراسة للطلبة :

حريق خديجة

● لخضاري محمد

● عبسي احمد

●

❖ أولاً :معلومات عامة

- الصنف :ذكر أنثى
- السن :أقل من 25 سنة 26-35 سنة من 36-45 سنة أكثر من 45 سنة
- الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب
- المستوى التعليمي: ثانوي تقني سامي ليسانس دراسات عليا
- سنوات الخبرة :أقل من 5سنوات من 6 الى 10 سنوات
- من 11 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

الرقم	السؤال	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تضع مؤسستكم استراتيجيات لتطوير المورد البشري					
2	تدعم المؤسسة تطوير مواردها البشرية ببرامج اللازمة لذلك					
3	تدريب العمال المستمر يزيد من مرودية المورد البشري					
4	تعتمد المنشأة علي برامج تدريبية للعاملين الجدد قصد إكسابهم مهارات جديدة					
5	تولي المؤسسة أهمية بالغة لنوعية التعليم والتدريب للعاملين					
6	تدعم المؤسسة التدريب والتعليم بمنح تعليم بخارج					
7	تقوم المؤسسة بتحديد البرامج التدريبية لعمالها بناءا علي دراسات مسبقة					
8	تحدد المؤسسة مدي حاجة العمال لتربصات أو تكوينات في اللغات أو إعلام ألي وتكنولوجيا الحديثة					
9	تركز المؤسسة علي برامج تكوينية لتطوير معارف العمال بصفة دائمة					
10	توفر المنشأة كل الامكانيات والوسائل لإنجاح عملية التكوين					

الملاحق

المحور: تخفيض تكاليف المؤسسة الانتاجية

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تضع مؤسستكم إستراتيجية لتطوير الانتاج					
2	تقوم المؤسسة بتخفيض الانتاج وفقا لمتطلبات السوق					
3	تخفيض تكاليف وفق إستراتيجية الانتاج					
4	توفر المؤسسة كل الامكانيات لتخفيض تكاليف الانتاج					
5	تعتمد المؤسسة في تخفيض تكاليف الانتاج علي خبراء					
6	تنتج المؤسسة العديد من المنتجات					
7	إعطاء أهمية بالغة لفرع الانتاج داخل المؤسسة					
8	تعدد المنتجات داخل المؤسسة					
9	يتقاضى عمال قسم الانتاج منح المردودية					
10	يساهم تطوير كفاءات الموارد البشرية في تخفيض تكاليف المؤسسة الانتاجية					

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعيدة د مولاي طاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الرقم: 489/ق.ع.إق.ك.ع.إق.ع.تج.ع.تس.اج 2023

استمارة متابعة المترين

الاسم واللقب	المستوى الدراسي	المواظبة	احترام النظام الداخلي للمؤسسة	التحصيل المعرفي	روح المبادرة
الطالب(ة)		النقطة من 05	النقطة من 05	النقطة من 05	النقطة من 05
عسي أحمد	السنة الثانية ماستر تخصص	4.5	4.5	4.5	4.5
لخضاري محمد	اقتصاد وتسيير مؤسسات	4.5	4.5	4.5	4.5



رئيس قسم العلوم الاقتصادية
د. حمداوي ضياء الدين

ممثل المرئسية

محمد



الرقم: 489/ق.ع.إق.ك.ع.إق. ع.تج.ع.تس/ج س/2022

اتفاقية تربص

بين :

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
الممثلة من طرف رئيسها من جهة

وبين مؤسسة وحدة الإنتاج أغذية أنعام و الدواجن
بوقطب ولاية البيض من جهة أخرى

تم الاتفاق على ما يلي :

- المادة الأولى: تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص لطلبة (ة):
- الطالب (ة): عبسي أحمد : مسجل (ة) في السنة الثانية ماستر / تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسة.
- الطالب (ة): لخضاري محمد : مسجل (ة) في السنة الثانية ماستر / تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسة.
- المادة الثانية: يهدف هذا التربص إلى تجسيد الدروس من طرف الجامعة ميدانيا.
- المادة الثالثة: يجري التربص ابتداء من يوم: 24 / 12 / 2023 إلى 28 / 12 / 2023
- المادة الرابعة: يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية وبناء عليه تشعره بقوانينها الداخلية وإجراءاتها الوقائية والأمنية.
- المادة الخامسة: في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلية أن تتخذ الإجراءات اللازمة طبقا للقانون، وتشعر إدارة الجامعة بذلك.
- المادة السادسة: يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلية حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص. (حوررت) بسعيدة في : 2023/12/19



رئيس قسم العلوم الاقتصادية
د. حمداوي ضياء الدين

