**الجمهورية العربية السورية**

**جامعة دمشق – كلية الاقتصاد**

**ماجستير إدارة أعمال**

**دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية**

**إعداد الطالب: ماهر الخزاعي**

**إشراف الأستاذ الدكتور: محمـد ناصر**

**دمشق 1430/2009**

***الفهرس***

***الفصل الأول – خطة البحث :***

**1. المقدمة**

**2. مشكلة البحث**

**3. أهمية البحث**

**4. أهداف البحث**

**5. منهجية البحث**

**6. مجتمع وعينة الدراسة**

***الفصل الثاني – الدراسة النظرية :***

**- مفهوم الكفاءة الإنتاجية .**

**- العوامل الإنسانية للكفاءة الإنتاجية :**

**أ – القدرة على العمل.**

**ب – الرغبة في العمل (دوافع العمل).**

**- دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية :**

**أولاً – وظائف تهدف إلى زيادة المقدرة على العمل.**

**ثانياً – وظائف زيادة الرغبة في العمل .**

**- المعوقات الداخلية و الخارجية التي تحد من قدرة إدارة الموارد البشرية على رفع الكفاءة الإنتاجية**

**التوصيات-**

***الفصل الأول – خطة البحث :***

**عنوان البحث :**

**دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية .**

1. المقدمة :

يعد موضوع الكفاءة الإنتاجية من الأمور الهامة التي استرعت اهتمام دول العالم عامة , على اعتبار أنها مؤشر للربحية ولكفاءة الأداء في منظمات الأعمال[[1]](#footnote-2) .

فالكفاءة الإنتاجية هي عنصر أساسي من عناصر النمو والتقدم الاقتصادي , ولذلك تعتبر الكفاءة الإنتاجية العالية هدفاً أساسياً للإدارة في المشروعات الحديثة تجند طاقات العمل وأساليبه كلها لتحقيقه . وتنعكس آثار الكفاءة الإنتاجية على كل من العامل والشركة والمستهلك و المجتمع .

- فبالنسبة للعامل :

قد تؤدي ارتفاع كفاءته الإنتاجية إلى حصوله على أجر أعلى وبالتالي ارتفاع مستواه المعيشي أو قد تؤدي إلى تخفيض ساعات العمل مما تحقق له ميزة معنوية .

- أما بالنسبة للشركة :

فإن زيادة كفاءتها الإنتاجية تؤدي إلى خفض التكاليف – زيادة الجودة – زيادة الإنتاج وهذا كله يؤدي إلى زيادة المبيعات والأرباح .

- وبالنسبة للمستهلك :

فتنعكس آثار ارتفاع الكفاءة الإنتاجية عليه في خفض أسعار السلع والخدمات وارتفاع مستوى الجودة .

- أما على الصعيد القومي :

فإن آثار ارتفاع الكفاءة الإنتاجية هنا تعتبر محصلة لجميع الآثار السابقة فهي تساهم في زيادة الدخل والناتج القومي وزيادة معدلات الاستثمار والتوظف واستغلال الموارد و ازدياد الإنفاق على الاستهلاك وتحسين ميزان المدفوعات نتيجة لزيادة المقدرة على التصدير [[2]](#footnote-3).

**2. مشكلة البحث :**

تتمثل مشكلة البحث في تحديد دور الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية لذلك تكمن المشكلة بالتساؤلات التالية :

1. ما هي المحددات الإنسانية للكفاءة الإنتاجية للشركة؟
2. كيف تسهم وظائف إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية للشركة ؟
3. ما هي المعوقات الداخلية والخارجية التي تحد من قدرة إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية للشركة ؟

**3.أهمية البحث :**

تعد الكفاءة الإنتاجية هي محصلة نوعين أساسيين من العوامل: عوامل فنية وعوامل إنسانية ؛ و أن إدارة الشركة تستطيع تحقيق زيادات في مستوى الكفاءة الإنتاجية بإدخال تحسينات على النواحي الفنية في العمل ( الآلات – المواد الخام – أساليب الإنتاج – تصميم العمل ) , إلا أن العوامل الإنسانية تعد المحدد الأساسي للكفاءة الإنتاجية و تستطيع الإدارة باستخدام أساليب ووظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة أن تحقق زيادة في مستوى الكفاءة الإنتاجية للشركة .

**4.أهداف البحث :**

تهدف هذه الدراسة إلى :

1. التعرف على المحددات الإنسانية للكفاءة الإنتاجية للشركة .
2. معرفة الدور الإيجابي الذي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعبه في سبيل تحسين الكفاءة الإنتاجية للشركة .
3. تحديد المعوقات الداخلية والخارجية التي تحد من قدرة الموارد البشرية على رفع الكفاءة الإنتاجية للشركة .
4. تقديم التوصيات اللازمة والتي من الممكن أن تسهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية للشركة.
5. تقديم دراسة علمية حديثة تحدد دور الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية في سورية

**5.منهجية البحث :**

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي للقيام بالدراسة , وتم الاعتماد على وسائل جمع البيانات من مصادر البيانات الثانوية في إعداد الجزء النظري

**6.مجتمع وعينة الدراسة :**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية العامة العاملة في مجال الصناعات الكيماوية في سوريا وقد تم اختيار عينة ممثلة بالشركة العامة للصناعات الكيميائية ( دهانات أمية ) .

***الفصل الثاني – الدراسة النظرية :***

 ***مفهوم الكفاءة الإنتاجية[[3]](#footnote-4)***

- تعريف الإنتاج : هو المزج بين عناصر الإنتاج في مراحل متعاقبة لتغيير شكلها والحصول على منتج يشبع حاجة معينة.

- مفهوم الفاعلية: هي مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به أو القرار الذي يتم القيام به أو القرار الذي يتم اتخاذه في تحقيق هدف يتم وضعه بشكل مسبق.

- مفهوم الكفاءة: هي تعبير عن الاستخدام الراشد في المفاضلة بين البدائل واختيار الأفضل منها الذي يخفض التكاليف أو ينظم العائد في أعلى درجة ممكنة.

- تعريف الإنتاجية: هي مؤشر يستخدم لقياس حجم المدخلات المطلوب لتحقيق حجم معين من المخرجات, وهذا يعني العلاقة القائمة بين المدخلات من عناصر الإنتاج والمخرجات من السلع المنتجة.

 المخرجات (كمية الإنتاج)

 الإنتاجية الكلية =

 المدخلات (عناصر الإنتاج)

وتعبر الإنتاجية عند مدى فعالية وكفاءة المنظمة في استخدام عناصر الإنتاج والموارد المتاحة (المدخلات) وتحويلها إلى ناتج يقاس بالكمية (بالقيمة) خلال فترة زمنية محددة.

- الكفاءة الإنتاجية:

هي مدى تطابق المخرجات الفعلية مع القياسية أو المتوقعة.

والكفاءة الإنتاجية تعني الاستعمال الأمثل لعناصر الإنتاج ولكافة الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة،بهدف الحصول على أقصى نفع منها.

ويعبر عنها بالنسبة التالية

 المخرجات الفعلية

الكفاءة الإنتاجية = **............................**

 المدخلات الفعلية

وبالتالي يمكن للمنشأة أن ترفع كفاءتها الإنتاجية بإحدى الطرق الآتية:

1- زيادة قيمة المنتج النهائي مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة.

2- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد ثابتة.

3- زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.

4- بقاء قيمة المنتج النهائي ثابتة وتخفيض الموارد المستخدمة.

5- تخفيض قيمة المنتج النهائي مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى.

والكفاءة الإنتاجية إما أن تكون ذاتية وإما أن تكون فعلية:[[4]](#footnote-5)

**- أما الكفاءة الإنتاجية الذاتية:**

فهي التي تفرضها إمكانيات وطاقات كل مصنع على حدي.

والكفاءة الإنتاجية الذاتية ليست بالشيء الثابت, ومن المتغيرات التي ترفع من مستويات الكفاءة الإنتاجية الذاتية شراء آلات حديثة مثلاً, أو شراء مواد أولية جديدة أو تعقيد بعض البرامج التدريبية... الخ.

**- أما الكفاءة الإنتاجية الفعلية:**

فهي التي تظهرها النتائج اليومية للتشغيل والأداء الفعلي لجميع العناصر المنتجة في المصنع عن طريق القياس المستمر لهذا الأداء وما يستغرقه من وقت وتكلفة.

 **- بعض مقاييس الكفاءة الإنتاجية[[5]](#footnote-6):**

 قيمة الإنتاج

- الكفاءة الإنتاجية للمواد الخام = ............................

 قيمة الخامات المستخدمة

 قيمة الإنتاج

- الكفاءة الإنتاجية للآلات = ...........................

 عدد ساعات العمل

 قيمة الإنتاج

الكفاءة الإنتاجية للعامل = ............................................

 إجمالي عدد ساعات العمل

على ضوء ما تقدم يمكننا أن نستخدم الكفاءة الإنتاجية كمعيار أساسي ورئيسي في معرفة مدى النجاح في استخدام العناصر الداخلة في الإنتاج مجتمعة أو لكل عنصر من هذه العناصر على حدا , وبناء على ذلك يمكن القول إن قياس الكفاءة الإنتاجية يهدف أساسا إلى تحديد مدى نجاح المنشأة في استخدام مواردها المتاحة .

**العوامل الإنسانية للكفاءة الإنتاجية :[[6]](#footnote-7)**

إن الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد عملهم، وهذا ما يتطلب ضرورة توفر عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل هما:

***أ – القدرة على العمل:***

إن المقدرة على أداء أي عمل تتكون من جزأين أساسيين:

- جزء مكتسب من التعليم والتدريب والخبرة العملية (المعرفة)

- جزء متعلق بقدرات الشخص الطبيعية (المهارة)

***ب – الرغبة في العمل (دوافع العمل):***

تتأثر رغبة الفرد في العمل بثلاثة عوامل أساسية هي:

1- ظروف العمل المادية:
إن للظروف المادية للعمل (والمتمثلة بـ : الحرارة – الإضاءة – التهوية – الأمن....الخ) مستوى معين يترتب عليه أداء العامل لعمله بكفاءة. وتحسن الظروف المادية للعمل عن ذلك المستوى لا يعني بالضرورة ارتفاع الكفاءة الإنتاجية . من ناحية أخرى فإنه يمكن رفع الكفاءة الإنتاجية بتحسين ظروف العمل المادية إذا كانت تلك الظروف على مستوى أقل من المستوى المطلوب.

2- ظروف العمل الاجتماعية:

إن أهم المؤثرات الاجتماعية على الكفاءة الإنتاجية هي:

- التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمال:

تنبع أهمية جماعة العمال كمحدد للكفاءة الإنتاجية من أن لكل منها تقاليد وأعراف يلتزم بها الأعضاء جميعاً, وللجماعة القدرة على الضغط على أعضائها للالتزام بتلك التقاليد.

ويتوقف تأثير الجماعة على الكفاءة الإنتاجية على ثلاثة أمور:

- حجم الجماعة ( العلاقة عكسية)

- درجة تماسك الجماعة والترابط بين أفرادها (العلاقة طردية)

- أهداف الجماعة (مدى التوافق أو التعارض مع أهداف المشروع)

3- حاجات الأفراد :

 وتنقسم إلى:

- حاجات أولية (ومصدر إشباعها الرئيسي في العمل هو الأجر واستقرار العمل)

- حاجات اجتماعية (مصدر إشباعها الرئيسي هو علاقات العمل الرسمية والغير رسمية )

- حاجات ذاتية (مصادر إشباعها هي فرض الترقي في العمل , السلطة الممنوحة للشخص في أداء عمله)

أهمية تصنيف الحاجات الفردية هنا هو أن الحاجة الغير المشبعة تمثل الدافع الحقيقي للعمل وهو ما يمكن لإدارة المنشأة الاستفادة منه في سعيها لزيادة الكفاءة الإنتاجية.

***دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية :[[7]](#footnote-8)***

إن إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) عملية مستمرة تتكون من مجموعة من الوظائف الفرعية الهادفة إلى رفع الإنتاجية عن طريق تكوين قوة عمل قادرة على العمل أو راغبة فيه. وعلى اعتبار أن مستوى أداء العامل يعبر عنه في الشكل التالي:

**مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل**

فإن وظائف إدارة الموارد البشرية ضمن هذا السياق تنقسم إلى :

***أولاً – وظائف تهدف إلى زيادة المقدرة على العمل:***

1- التخطيط والاختيار:

تستطيع الإدارة أن ترفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب تخطيط القوى العاملة على أساس علمي سليم ينطوي على الخطوات التالية:

- تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع

- توصيف الأعمال والوظائف المختلفة

- تحديد المؤهلات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف

- دراسة قوى العمل الحالية ومقارنتها بقوة العمل المطلوب توافرها والعمل على سد النقص أو التخلص من الزيادة إن هذا الأسلوب يضمن التأكد من أن كل فرد يقوم بأداء العمل المناسب له, وهذا مصدر أساسي من مصادر زيادة الكفاءة الإنتاجية.

ولكن وجود خطة مثالية للقوى العاملة لا يضمن بالضرورة توفر الأفراد المناسبين إلا إذا أحسنت الإدارة القيام بوظيفة اختيار أنسب الأشخاص للقيام بالأعمال والوظائف المحددة في المشروع.

2- التدريب:

إن التدريب من الأدوات الخطيرة التي تمتلكها إدارة الموارد البشرية والتي تساهم من خلالها برفع الكفاءة الإنتاجية للمنشأة الصناعية.

وبفرض توفر الرغبة في العمل تستطيع الإدارة أن تستخدم أساليب التدريب الحديثة في زيادة مقدرة العاملين على العمل وبالتالي ترفع الكفاءة الإنتاجية للمنشأة الصناعية.

- ويعرّف التدريب على أنه:

وسيلة لتنمية قدرات الأفراد على الأداء وانجاز المهام وإدراك المسؤولية في إطار الانتماء للمنشأة الصناعية.

فهو عملية تهدف إلى زيادة معرفة الأفراد التخصصية وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم بما يؤدي إلى نجاح المنشأة الصناعية وديمومتها.

هذا وتختلف أهداف وأساليب التدريب باختلاف مستويات العاملين, وكذلك تختلف نتائجه.

ومهمة إدارة الموارد البشرية أن ترسم سياسات التدريب التي تعكس احتياجات المشروع وتعمل على تصميم ومتابعة برامج بهدف رفع كفاءتها.

دور برامج التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنشأة الصناعية:[[8]](#footnote-9)

1- النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع: فالتدريب وسيلة مهمة لتنمية القدرات والمهارات البشرية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج كماً ونوعاً.

2- التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة: لأن العامل المدرب يكون أقدر في استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبة.

3- تخفيض الحوادث والإصابات بين العمال: نتيجة فهمهم لطبيعة العمل وسير حركة الآلات.

4- تقليل الحاجة إلى الإشراف: لأن العامل المدرب لا يحتاج إلى إشراف محكم ومستمر, وبالتالي فالتدريب يساهم في تقليل عدد الوظائف الإشرافية اللازمة مما يساهم في تقليل تكلفة هذه الوظائف.

5- تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات: لأن تدريب العامل تساعد 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 لزبائنه.

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.

إن لبرامج التدريب المبنية على الأسس العلمية فوائد كثيرة تتجاوز ما ذكر أعلاه, مما يدفع الإدارة إلى ضرورة تبنيها والأخذ بتا لأنها تساهم بشكل فعال وثابت في رفع الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية.

مع الإشارة إلى أن نتائج التدريب مرتبطة دوماً باستعداد الفرد وقدرته على التعلم.

***ثانياً – وظائف زيادة الرغبة في العمل[[9]](#footnote-10) :***

1 – الاتصالات :

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في تنمية وسائل الاتصالات بين الإدارة والعاملين من ناحية, وبين العاملين من ناحية أخرى.

وهذا يساهم في خلق حد من التعاون الاجتماعي الذي يساعد على تحقيق أهداف المشروع.

2- الحوافز:

تمثل الحوافز تلك الوسائل التي توفرها الإدارة لإشباع حاجات العاملين. وبقدر ما تكون هذه الحوافز متفقة مع حاجات الأفراد العاملين بقدر ما يكون الإشباع أكثر, وبالتالي يرتفع مستوى رضاء العاملين عن عملهم وتقوى لديهم الرغبة في العمل.

والحوافز إما أن تكون:[[10]](#footnote-11)

أولاً- حوافز مادية: هي:

1- الأجر: الذي يعتبر من أهم حوافز العمل في المجتمعات النامية نظراً لضعف مستوى الأجور فيها.

2- الزيادات في الرواتب والأجور : وتنقسم إلى:

- زيادات دورية: التي تجري كل فترة زمنية محددة.

وتعتبر هذه الزيادات من الحوافز المادية النشطة لزيادة الكفاءة الإنتاجية إذا لم تأخذ الصفة التقليدية.

- الزيادات العامة الممنوحة للأفراد لقاء ارتفاع مستوى المعيشة.

إن هذه الزيادات تعطي بعض المردود في بداية الحصول عليها ولكنها بعد فترة وجيزة تعتبر وكأنها جزء من أجر العامل.

- الزيادات الاستثنائية: التي تمنح لبعض الأفراد تقديراً لأعمالهم ونشاطاتهم البارزة في العمل. وتعتبر هذه الزيادات من أكثر أنواع الزيادات تحفيزاً للعمل وبخاصة إذا كان هناك محددات مسبقة للحصول عليها.

3- العمولات ومكافآت الإنتاج: تعتبر هذه الحوافز من أكثر الحوافز المادية تأثيراً في رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد إذا ما توفرت فيها الشروط التالية:

- ارتباط المكافأة بطريقة مباشرة بالإنتاج أو الأداء.

- إتفاق المكافأة (العمولة) مع رغبة الفرد في زيادة دخله إذا ما زاد الإنتاج.

- وجود ضمان في الحصول على المكافآت (العمولات) إذا زاد الإنتاج.

- سرعة دفع المكافأة بمجرد تحقيق الزيادة في الإنتاج.

4- المشاركة في الأرباح: لا تشكل المشاركة في الأرباح حافزاً قوياً للأفراد العاملين في المستويات الدنيا بسبب تباعد الفترة بين المباشرة في الإنتاج والحصول على الأرباح.

كما وتوجد بعض الحوافز المادية الأخرى المتمثلة بـ :

- توفير الظروف المادية المناسبة لطبيعة العمل.

- تخفيض عدد ساعات العمل.

- توفير خدمات مختلفة مثل (خدمات تعليمية وثقافية واقتصادية – خدمات السكن والنقل – الرعاية الصحية والاجتماعية والنفسية)

إن هذه الخدمات تساهم بشكل غير مباشر في زيادة الكفاءة الإنتاجية للأفراد من حيث تأثيرها على رفع معنوياتهم وتحقيق صحتهم.

ثانياً : الحوافز الغير مادية (المعنوية):

وهي ما توفر للأفراد إشباع حاجاتهم الاجتماعية والذاتية. ومن أهم هذه الحوافز:

- فرض الترقية والتقدم.

- تقدير الإدارة لجهود العاملين.

- إفساح المجال أمام العمال في رسم سياسات الإنتاج والأفراد.

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي دراسة حاجات الأفراد وتصميم نظم الحوافز الكفيلة بإشباع تلك الحاجات ضماناً لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

***المعوقات الداخلية و الخارجية التي تحد من قدرة إدارة الموارد البشرية***

 ***على رفع الكفاءة الإنتاجية :[[11]](#footnote-12)***

 إن قدرة إدارة الموارد البشرية على رفع الكفاءة الإنتاجية للمنشأة الصناعية ليست مطلقة بل توجد مجموعتين من العوامل التي تحد من هذه القدرة:

آ – عوامل (معوقات) داخلية :

تتمثل بما يلي:

- مدى توفر الخبرات اللازمة بإدارة الموارد البشرية.

- مدى اقتناع ومساعدة الإدارة العليا.

- مدى تعاون الإدارات الأخرى.

 2 – عوامل (معوقات) خارجية :

تتمثل بما يلي:

- التشريعات والقوانين.

- النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية .

**التوصيات :**

1. يوصي الباحث إدارة الموارد البشرية (شؤون العاملين) بالتخطيط السليم للقوى العاملة وباستخدام أساليب الاختيار العلمية ( كاختيار عمال إنتاج مباشر ذوي لياقة صحية عالية مثلاً )

2. يوصي الباحث بوضع برامج تدريبية متخصصة هادفة لتنمية قدرات عمال الإنتاج المباشر وكذلك تطوير خبرات العاملين في الأقسام مما يسهم في زيادة أكبر لمستوى الكفاءة الإنتاجية .

3. يوصي الباحث بتعديل نظام الحوافز ليشمل ما يسمى "بالزيادات الاستثنائية " و "مكافآت الإنتاج" لما لها من دور في رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد .

***قائمة المراجع:***

**1-** د.علي السلمي (1970)، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية – دار المعارف بمصر – القاهرة (مصر).

**2-** د. عادل جودة وغسان قلعاوي ( 1972 )، الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية – دار الفكر – دمشق (سوريا).

**3-** د. خالد الهييي وأكرم الطويل وجمال النفيسجي (1997), أساسيات التنظيم الصناعي – دار هران – عمان (الأردن).

**5-** د.أحمد محمد المصري (2004) – الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية – مؤسسة

**6-** د عمر وصفي عقيلي . إدارة الأفراد . منشورات جامعة حلب . 2003

**-** الإنترنيت : **7**

1. 1. 1 عمر وصفي عقيلي . إدارة الأفراد . منشورات جامعة حلب . 2003 [↑](#footnote-ref-2)
2. 2 الانترنت [↑](#footnote-ref-3)
3. 3 د.علي السلمي (1970)، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية – دار المعارف بمصر – القاهرة (مصر). [↑](#footnote-ref-4)
4. 4د.أحمد محمد المصري (2004) – الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية – مؤسسة شباب الجامعة – الإسكندرية (مصر). [↑](#footnote-ref-5)
5. 5 عمر وصفي عقيلي . إدارة الأفراد . منشورات جامعة حلب . 2003 [↑](#footnote-ref-6)
6. 6د.علي السلمي (1970)، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية – دار المعارف بمصر – القاهرة (مصر). [↑](#footnote-ref-7)
7. 7د.علي السلمي (1970)، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية – دار المعارف بمصر – القاهرة (مصر). [↑](#footnote-ref-8)
8. 8- د. خالد الهييي وأكرم الطويل وجمال النفيسجي (1997), أساسيات التنظيم الصناعي – دار هران – عمان (الأردن) [↑](#footnote-ref-9)
9. د.علي السلمي (1970)، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية – دار المعارف بمصر – القاهرة (مصر). 9 [↑](#footnote-ref-10)
10. 10د. عادل جودة وغسان قلعاوي ( 1972 )، الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية – دار الفكر – دمشق (سوريا). [↑](#footnote-ref-11)
11. 11د.علي السلمي (1970)، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية – دار المعارف بمصر – القاهرة (مصر). [↑](#footnote-ref-12)