



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي لميلة  
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع: ..... / 2014

القسم: علوم التسيير

ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان :

اثر الاستثمار في راس المال البشري على الانتاجية في المؤسسة  
الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة بني هارون وحدة : فرجيوة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص "مالية و بنوك"

إشراف الأستاذ (ة):

علي موسى آمال

إعداد الطالب:

مخبي اسحاق

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي لميلة	-
مناقشا	المركز الجامعي لميلة	-
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي لميلة	- علي موسى آمال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
مَنْ كَانَ يَوْمَئِذٍ ظَالِمًا لِنَفْسِهِ  
أَجْرًا لِمَا كَسَبَتْ سَجَدَ لِوَجْهِ رَبِّهِ  
وَمَا يَرْجُو تَجَلُّدًا بِعَذَابِهِ  
وَمَنْ كَانَ يَوْمَئِذٍ قَانِتًا لِمَا كَسَبَتْ  
نَفْسُهُ سَجَدَ لِوَجْهِ رَبِّهِ  
وَمَا يَرْجُو تَجَلُّدًا بِعَذَابِهِ  
وَمَنْ كَانَ يَوْمَئِذٍ ظَالِمًا لِنَفْسِهِ  
أَجْرًا لِمَا كَسَبَتْ سَجَدَ لِوَجْهِ رَبِّهِ  
وَمَا يَرْجُو تَجَلُّدًا بِعَذَابِهِ  
وَمَنْ كَانَ يَوْمَئِذٍ قَانِتًا لِمَا كَسَبَتْ  
نَفْسُهُ سَجَدَ لِوَجْهِ رَبِّهِ  
وَمَا يَرْجُو تَجَلُّدًا بِعَذَابِهِ

سجده  
۱۴۲۰

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعلى ما أمك في هذا الوجود، إلى من بحنانهم

ودعواتهم رعوني، وبحبهم حموني، إلى من سكنوا فؤادي وأناروا دربي أُمي وأبي

حفظهما الله لي.

إلى جميع إخوتي وأخواتي إلى كافة الأهل والأقارب.

إلى جميع أصدقاء الدرب الدراسي.

والى أحبتي وأحبابي.

إلى الأستاذة المشرفة: على موسى امال.

إلى جميع أصدقاء.



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات.

الصفحة	الموضوع
أ	الاهداء شكر وتقدير قائمة المحتويات قائمة الجداول قائمة الاشكال قائمة الملاحق ملخص الدراسة المقدمة العامة.....
<b>الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة</b>	
2	1-1 اشكالية الدراسة.....
3	2-1 فرضيات الدراسة.....
4	3-1 أهمية الدراسة.....
4	4-1 أهداف الدراسة.....
4	5-1 أسباب اختيار الدراسة.....
5	6-1 مفاهيم الدراسة.....
11	7-1 المنهج الدراسة.....
11	8-1 الدراسات السابقة.....
<b>الفصل الثاني: مدخل إلى رأس المال البشري</b>	
16	تمهيد.....
17	<b>1-2 ادارة الموارد البشري</b> .....
17	1-1-2 نشأة والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
22	2-1-2 أهمية وخصائص وأهداف إدارة الموارد البشرية .....
25	3-1-2 دور وظيفة إدارة الموارد البشرية.....
27	4-1-2 نظريات رأس المال البشري .....
29	<b>2- 2 ماهية الاستثمار في رأس المال البشري</b> .....
30	1-2-2 مفاهيم عامة حول رأس المال البشري .....
30	

34	.....2-2-2 مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري.....
36	.....3-2-2 أهمية الاستثمار في رأس المال البشري.....
36	.....4-2-2 محددات الاستثمار في رأس المال البشري.....
37	.....5-2-2 ابعاد الاستثمار في الرأس المال البشري.....
37	.....3-2 أساليب الاستثمار في رأس المال البشري.....
38	.....1-3-2/ التعليم كأسلوب للاستثمار في رأس المال البشري.....
44	.....2-3-2 التدريب كأسلوب للاستثمار في رأس المال البشري.....
53	..... خاتمة الفصل.....

### الفصل الثالث: مدخل حول الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

55	.....تمهيد.....
56	.....1-3 ماهية المؤسسة الاقتصادية.....
56	.....1-1-3 تعريف المؤسسة الاقتصادية.....
57	.....2-1-3 انواع المؤسسة الاقتصادية.....
58	.....3-1-3 وظائف المؤسسة الاقتصادية.....
60	.....4-1-3 اهداف المؤسسة الاقتصادية.....
61	.....5-1-3 خصائص المؤسسة الاقتصادية.....
61	.....2-3 العمليات الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية.....
61	.....1-2-3 مفهوم الإنتاج والعملية الانتاجية.....
64	.....2-2-3 إدارة وظيفة الإنتاج العمليات.....
67	.....3-2-3 أهمية وظيفة الإنتاج والعوامل المؤثرة فيها.....
69	.....4-2-3 تطور وسائل الانتاج والعمليات.....
70	.....5-2-3 عوامل الإنتاج.....
72	.....6-2-3 الفرق بين الإنتاج والإنتاجية.....
72	.....7-2-3 وسائل تحسين الإنتاجية وأهمية تحسينها.....
74	.....3-3 مفاهيم حول الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية.....
74	.....1-3-3 مفهوم وأهمية الإنتاجية.....
77	.....2-3-3 أنواع الإنتاجية.....
78	.....3-3-3 مؤشرات وتأثير لإنتاجية.....
81	.....4-3-3 العوامل المؤثرة والعوامل المحددة للإنتاجية.....
83	.....5-3-3 خصائص المورد البشري لتحسن الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية.....
87	..... خاتمة الفصل.....

## الفصل الرابع: الجانب الميداني لدراسة

89	تمهيد.....
90	1-4 عرض عام للمؤسسة الام "مجمع سميد" .....
90	1-1-4 تعريف ومهام المؤسسة الام .....
91	2-1-4 عرض عام حول الوحدة الإنتاجية التجارية -فرجية- .....
95	3-1-4 مختلف المصالح التي تتبعها المؤسسة.....
97	2-4 الإطار المنهجي لإجراءات الدراسة الميدانية .....
97	1-2-4 المعالجة المنهجية للدراسة .....
99	2-2-4 إجراءات تطوير القياس .....
101	3-2-4 أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة .....
102	4-2-4 أداة استخدام الدراسة .....
105	3-5 عرض وتحليل البيانات.....
105	1-3-4 عرض وتحليل البيانات .....
113	2-3-4 تحليل نتائج الدراسة .....
123	3-3-4 اختبار الفرضيات .....
125	4-3-4 النتائج والتوصيات .....
127	4خلاصة.....
129	الخاتمة.....
131	قائمة المراجع.....
138	الملاحق.....



# فهرس الجداول

- فهرس الجدول -

الرقم	الشكل	الصفحة
1	متوسط العائد الخاص، والاجتماعي من الاستثمار في التعليم حسب المنطقة، والمرحلة التعليمية (نسبة مئوية)	30
2	أسماء الأساتذة المحكمين	97
3	أسماء الأساتذة المحكمين	100
4	صدق الثبات (كرونباخ ألفا)	102
5	معامل الارتباط كاندال الاستثمار في راس المال البشري	103
6	معامل الارتباط كاندال لأساليب الاستثمار في راس المال البشري	103
7	معامل الارتباط كاندال لأثر الاستثمار في راس المال البشري على الإنتاجية.	104
8	اختبار k-s لدراسة التوزيع الطبيعي	104
9	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	105
10	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	106
11	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	107
12	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.	108
13	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الاقدمية في العمل.	109
14	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التأهيل (التدريب)	110
15	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التأهيل (التعليم)	111
16	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التأهيل (التكوين) (التعليم)	112
17	استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور (بعد أهمية المورد البشري)	113
18	استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور (بعد الاستثمار في راس المال البشري)	114
19	استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الثاني (بعد واقع الاستثمار في راس المال البشري)	115
20	استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور (بعد أسلوب التدريب)	116
21	استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور (بعد أسلوب التعليم).	117
22	استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور (بعد أسلوب التكوين)	118
23	استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور (بعد أثر التدريب)	119

120	استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور (بعد أثر التعليم)	24
121	استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (بعد أثر التكوين)	26
122	استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الثالث (بعد أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الانتاجية).	27
123	استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الثالث (بعد أساليب الاستثمار في رأس المال البشري).	28

# فهرس الأشكال

- فهرس الأشكال -

الرقم	الشكل	الصفحة
1	الفروق الرئيسية بين كل من الفلسفة الجديدة والقديمة لإدارة الموارد البشرية.	21
2	تطور النظرة الى الموارد البشرية.	23
3	دور وظيفة الموارد البشرية في بناء المنظمة.	26
4	التعليم وعملية تكوين رأس المال البشري.	43
5	تطور النظام التدريبي المتكامل.	47
6	عناصر نظام الإنتاج.	65
7	علاقة الإنتاج بالبيئة الداخلية للشركة.	67
8	عوامل الإنتاج.	73
9	عوامل زيادة الإنتاجية.	83
10	مصادر اليد البشرية العاملة.	84
11	الهيكل التنظيمي لمطاحن بني هارون.	94
12	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.	105
13	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب السن.	106
14	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة.	107
15	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.	108
16	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الاقدمية في العمل.	109
17	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب التأهيل. (التدريب).	110
18	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب التأهيل. (التعليم).	111
19	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب التأهيل. (التكوين).	112

# فهرس الملاحق

فهرس الملاحق:

الصفحة	الملحق	الرقم
138	الاستمارة	01
144	جدول العمليات	02
146	الفاتورة	03
147	مرر الخروج	04

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى الاطلاع على أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية من وجهات النظر المتعددة الخاصة برأس المال البشري وأهميته، وذلك باتباع منهج وصفي تحليلي.

ولتحقيق ذلك الهدف فقد قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي ما هو أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الإنتاجية في المؤسسة؟ من خلال التساؤل الرئيسي قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة مطاحن بني هارون؟
  - ما هي الاساليب المستخدمة للاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة مطاحن بني هارون؟
  - كيف يؤثر رأس المال البشري على الإنتاجية للمؤسسة مطاحن بني هارون؟
- والفرضية العامة التالية: الاستثمار في رأس المال البشري يرفع الإنتاجية بمؤسسة مطاحن بني هارون.

### الفرضيات الفرعية:

- يوجد استثمار حقيقي لرأس المال البشري بمؤسسة مطاحن بني هارون.
- تستخدم مؤسسة مطاحن بني هارون مختلف أساليب الاستثمار في رأس المال البشري.

لفحص هذه الفرضية الجزئية ارتأيت تقسيمها الى ثلاث فرضيات فرعية هي:

- 1- تستخدم مؤسسة مطاحن بني هارون أسلوب التنمية بالتدريب.
  - 2- تستخدم مؤسسة مطاحن بني هارون التعليم.
  - 3- تستخدم مؤسسة مطاحن بني هارون التكوين.
- الاستثمار في رأس المال البشري يؤثر إيجابيا على مستوى الإنتاجية بمؤسسة مطاحن بني هارون.
- بالاطلاع على ادبيات رأس المال البشري، المتعددة، العالمية منها والعربية، والقيام بدراسة ميدانية في المؤسسة الاقتصادية مطاحن بني هارون والخروج بعدد من النتائج التي يمكن تلخيص اهمها بما يلي:
- تركيز أهمية رأس المال البشري على اهمية الانسان بشكل رئيسي.
  - يعد الاستثمار في رأس المال البشري، هو المفتاح الرئيسي لتحقيق الاهداف.



- وعندما تحدث الفجوة بينه وبين باقي رؤوس الأموال فلا بد من الاهتمام به وذلك من خلال الاهتمام بالبشر من حيث التدريب والتعليم والتكوين من اجل الإعداد وتعميق الخبرة ودعم القدرات.

- وحين يتم الإعداد البشري على أكمل وجه فإنه يصبح من السهل تحقيق الأثر المناسب على الانتاجية ودعم القدرات باقي رؤوس الأموال، لذا يتوجب على المؤسسات الطامحة إلى النمو والتقدم العمل على تنمية وزيادة الاهتمام برأس المال البشري.

ونظرا لأننا نعمل حاليا في بيئة تتسم بالتغير بصورة دائمة داخليا أو خارجيا مما يضع جميع المنظمات أمام تحد دائم للتكيف مع تلك المتغيرات، فإنه تزداد الحاجة لاستغلال كل الاستراتيجيات المتاحة، ولن يتحقق هذا الأمر إلا إذا امتلكت هذه المنظمات الكوادر البشرية المؤهلة مع توفير ثقافة تنظيمية تمتاز بالإبداع والابتكار، ومن هنا جاءت فكرة موضوع هذا البحث لمحاولة تفسير علاقة الارتباط بين رأس المال البشري والانتاجية في المؤسسة الاقتصادية.

الكلمات الدالة على الموضوع هي: الاستثمار، رأس المال البشري، الإنتاجية، التدريب، التكوين، التعليم.



## Résumé de l'étude :

Cette étude visait à examiner l'impact de l'investissement dans le capital humain sur la productivité économique dans l'organisation de multiples points de vue propre capital humain et de son importance , et en suivant la méthode d'analyse descriptive .

Et la peste cet objectif , nous avons mis en place la prochaine grande question est quel est l'impact de l'investissement dans le capital humain sur la productivité dans l'entreprise ? Grâce à la principale question que nous demandons aux sous- questions suivantes :

- Quelle est la réalité de l'investissement dans le capital humain , les fils de la Fondation Aaron Mills ?

- Quelles sont les méthodes utilisées pour investir dans le capital humain , les fils de la Fondation Aaron Mills ?

- Comment cela affecte le capital humain sur la productivité des fils de la Fondation Aaron Mills ?

L'hypothèse générale suivante : Investir dans le capital humain soulève fils de productivité de la Fondation Aaron Mills .

Sous-hypothèses

- Il est un véritable investissement du capital humain de l'institution des fils d'Aaron Mills .

- Fondation Mills utilisé les fils d'Aaron, les différentes méthodes d'investissement dans le capital humain .

Pour examiner cette hypothèse , j'ai estimé la partie divisée en trois sous-hypothèses sont les suivantes:

1 - Mills Foundation utilisé les fils de méthode Aaron formation de développement .

2 - utilisé les fils d'Aaron Mills Fondation Education .

3 - à l'aide des fils de configuration Fondation Aaron Mills .

- Investissement dans le capital humain affecte positivement sur le niveau de fils de productivité de la Fondation Aaron Mills .

Accès à la littérature du capital humain , multinationale , globale et arabe , et faire une étude de terrain dans la société économique et les fils d'Aaron Mills sur un certain nombre de résultats qui peuvent être résumées comme le plus important de ce qui suit :

- La concentration de l'importance du capital humain sur l'importance de l' humain principalement .

- Investissement dans le capital humain, est la clé pour atteindre les objectifs.

-L'écart entre lui et le reste du capital qu'ils ont besoin d'attention par le biais de l'attention à l'homme en termes de formation et d'éducation et de formation afin de préparer et approfondir les compétences et les capacités de soutien.

-Lorsque l'installation est totalement humaine, il devient facile de parvenir à l'effet sur la productivité et renforcement des capacités du reste de la capitale, donc les institutions qui aspirent à se développer et progresser travaillent sur le développement et une attention accrue au capital humain.

Puisque nous travaillons dans un environnement en constante évolution, en interne ou externe, qui met un défi permanent à toutes les organisations à s'adapter à ces changements, il est nécessaire d'exploiter toutes les stratégies disponibles, et cela ne sera pas atteint à moins que leur propre des ressources humaines qualifiées avec une culture organisationnelle caractérisée

par la créativité et l'innovation et donc l'idée de l'objet de cette recherche pour tenter d'expliquer la relation entre le capital humain et de la productivité de votre organisation.

Mots sur le sujet sont : investissement, capital humain, productivité, formation, configuration, l'éducation.

# المقدمة

### المقدمة

الاستثمار في راس المال البشرية أمر هام وضروري، لما للموارد البشرية من أهمية قصوى، فهي الثروة الحقيقية والرئيسة للأمم، والأمم المتقدمة أيقنت تلك الحقيقة، فأحسنّت التخطيط الاستراتيجي، ونفذت برامج محددة لتنمية هذه الثروة البشرية على مدار عقود من الزمان، ونجحت فيما خطت ونفذت فالعنصر البشري بما لديه من قدرات على التجديد، والإبداع، والاختراع، والابتكار، والتطوير، يمكنه أن يحافظه على استمرارية معدلات نمو متزايدة في الإنتاجية، في محور تحسين الإنتاجية بتأدية العمل بالطريقة الصحيحة، وكفاءة احسن، فقيادة هذه المنظمات و العمل على استغلال التقنيات الموجودة بالبيئة المحيطة بها على اختلافها، وهو ما يشكل التحدي الكبير والعمل على أن لا تكون عائقا يهدد استمرارها نحو النمو والتقدم، عن طريق الاستغلال الأفضل إن لم يكن الأمثل لطاقت المجتمع العلمية والإنتاجية، فضلا عن الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية والاستثمارات المتاحة بأفضل الأساليب.

ينظر الاقتصاديون إلى الإنتاجية على انها المصدر الحقيقي للنمو الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية وتحسين مستوى المعيشة في أي بلد، مهما كان نوع النشاط الاقتصادي فيه، وان معدلات نمو الإنتاجية وتحليل عناصرها تعطي نظرة فاحصة للنشاط الاقتصادي، وتكشف نواحي الضعف والقوة في هذا النشاط، لهذا تتسابق الدول للمحافظة على استمرارية معدلات نمو متزايدة في الإنتاجية بإدخال التحسينات المستمرة في الجوانب التكنولوجية والادارية والبشرية، وتمكنت الدول المتقدمة من تحقيق تقدم صناعي كبير مكنها من السيطرة والتحكم في الاقتصاد العالمي.

تتوقف عملية نجاح المنظمات، على كفاءة العنصر البشري العامل فيها بوصفه الغاية والوسيلة الفعالة في عملية تطوير المنظمات، واحداث التغييرات المطلوبة فيها، لذا تحرض المنظمات اليوم وكذا أجهزة الإدارة العامة على الاهتمام بهذا العنصر، وتدريبه وتأهيله من اجل رفع كفاءته الإنتاجية.

ذلك ان الاستثمار في الموارد البشرية بات يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة منها و النامية على السواء باعتباره احد السبل المهمة لتكوين جهاز اداري كفؤ ولقد زادة أهميته في هذا القرن الذي يفرض علينا التفكير في التغييرات و التحديات المتنوعة المتمثلة في التدفق المعرفي و التكنولوجي والتكتلات الاقتصادية العملاقة و العولمة، لهذا فان التعرف على سائل و ادوات و عوامل و متغيرات معاصرة من اجل ضمان فاعليته في التأثير في إنتاجية العاملين، و تحقق البقاء في عالم الاعمال عن طريق الاستثمار في المال البشري الموجود في المنظمة و المحافظة عليه باعتبار ان المنظمات المعاصرة تنظر الى مواردها البشرية على انها اعلی الموارد و اكثر الموجودات قيمة.

وجاء عملنا في مجموعة من الفصول نوضحها كما يلي:

الفصل الأول: وخصصناه لعرض الإشكالية، وتساؤلات الدراسة وعرض فرضيات الدراسة وأهمية الدراسة وأهدافها وأسباب اختيار الدراسة ومفاهيم الدراسة وعرض بعض الدراسات السابقة في الموضوع.

الفصل الثاني: وخصصناه لإبراز دور وأهمية إدارة الموارد البشرية كمبحث أول، في المؤسسة الاقتصادية، وتحديد بعض المفاهيم حول راس المال البشري وحول الاستثمار فيه والأهمية من كل منهما كمبحث ثاني وبعض الأساليب المستخدمة في الاستثمار في الراس المال البشري كمبحث ثالث.

الفصل الثالث: وخصصناه لإبراز ماهية المؤسسة الاقتصادية كمبحث أول، والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية كمبحث ثاني، ومفاهيم عامة حول الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية كمبحث ثالث.

الفصل الرابع: وجاء فيه عرض عام للمؤسسة محل الدراسة كمبحث أول، تم وضع الإطار المنهجي للإجراء الدراسة الميدانية كمبحث ثاني وعرض وتحليل النتائج كمبحث ثالث.

# الفصل الأول

## 2/ الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة:

1-1/ اشكالية الدراسة.

1-2/ فرضيات الدراسة.

1-3/ أهمية الدراسة.

1-4/ أهداف الدراسة.

1-5/ أسباب اختيار لدراسة.

1-6/ مفاهيم الدراسة.

1-7/ منهج الدراسة.

1-8/ الدراسات السابقة.



**1-1 / اشكالية الدراسة:**

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات، ومن أهمها مجالات الأعمال والاقتصاد، حيث أصبحت تمثل تحد كبير لمنظمات الأعمال، وهذا الاقتصاد الذي لم تعد فيه الأرض، واليد العاملة، ورأس المال الموارد الأساسية بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد والمتمثل في رأس المال البشري باعتباره نوعا جديدا من رأس المال القائم على المعرفة والخبرة، وهو يتجدد ويتطور باستمرار ببقاء العقل البشري والفكر المتواصل، وإن التطورات التي حصلت ولا تزال تحصل في مجال الأعمال قد طالت بتأثيراتها كثيرا من مفاهيم الاقتصاد والإدارة، كما وظهرت للوجود مفاهيم وأفكار جديدة، ومازالت هذه العملية تحدث طالما أن هناك ديناميكية لا تتوقف وحركية مستمرة وباقية في عالم الأعمال والمنظمات، في ظل التحولات في البيئة الاقتصادية المحلية والإقليمية والدولية التي زادة في حدة المنافسة بين المنظمات على كافة المستويات، وأصبحت المعرفة موردا استراتيجيا يتنامى بشكل تراكمي ويؤثر بشكل كبير على عملية النمو للمنظمة، في ظل الاقتصاد الحديث وعصر المعلوماتية، فإن رأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي للمنظمات باعتباره الركن الذي يلعب الدور الرئيسي في عملية الابتكار والتجديد، وهو القائد في عملية التغيير والإبداع، وبالتالي هو القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة ومن ثم إلى زيادة وتحسين الإنتاجية.

يعد رأس المال البشري ثروة حقيقية للمنظمة، ومصدرا تعتمد عليه في بقائها في مجال الاعمال، حيث أصبح العنصر البشري المتوافر بالمنظمة هو الثروة الحقيقية، حيث يلعب عنصر البشري دورا رئيسيا في عملية الإنتاج، من حيث انه المصدر الوحيد القادر على خلق قيم صافية جديدة، فهو العقل المدبر والمفكر والقادر على الابداع والابتكار، ونتيجة لذلك فان اهتمام، الدول والمنظمات، انتقل من المورد المادي إلى المورد البشري فأصبحت بذلك المعرفة البشرية هي القوة التي لا حدود لها والتي لا تتضب بعد أن كانت مجرد إضافة لقوة الموارد الأخرى، وأصبح المورد البشري مصدرا للفكر الخلاق والمعرفة الإبداعية، أو بالأحرى أصبح العنصر البشري هو المؤثر في نجاح المنظمات، وهو الذي يصنع الفارق في تحقيق معدلات نمو عالية في الإنتاجية بما يملكه من مهارات ومعارف، وتحليه بالليونة وسرعة رد الفعل.

لذا فقد بات على منظمات الأعمال السعي كل السعي للاستثمار في المورد البشري، وتطويره والاحتفاظ به حتى تعزز من قوتها، أي أن تبني لها رأس مال متجدد من الأفكار، والمعرفة البشرية والموجودات الفكرية بشكل عام، وأن تهتم بما ينمي روح الإبداع والابتكار ويرفع الأداء لدى موظفيها، لأنه يجب على منظمات الأعمال أن تنظر في علاقتها وموقعها من اقتصاد المعرفة، هذا مواكبة لعصر المعلومات واقتصاد المعرفة باستخدام العقل بما ينفع الإنسان ويحقق له الفائدة.

ان الأهمية الكبيرة للعنصر البشري تكمن فيما يمتلكه من طاقات، أدت الى اعتباره القوة الدافعة والحقيقية للمنظمة، شريطة ان يكون ذو مهارات عالية وذا مستوى مناسب من التطور والتفتح والاندفاع الذاتي ويعتبر الاستثمار في العنصر البشري أحد اهم الاستراتيجيات الإدارة الحديثة.

فالموارد البشرية تمثل الأساس النهائي للمنظمات، وراس المال والموارد الطبيعية رغم أهميتها وضرورتها إلا أنها بدون العامل الكفاء والمدرّب والمعد مهنيًا وتنظيميًا ولن يكون لها قيمة، ذلك لأنّ العنصر البشري هو القادر على استخدام الموارد الطبيعية وتسخيرها في العمليات الإنتاجية للحصول على أقصى ما يمكن من منافع.

تسعى المنظمات المعاصرة إلى زيادة ربحها مقارنة بغيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة لعملياتها ومخرجاتها، من خلال المزج الجيد بين المدخلات والمخرجات عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد، من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتدفق إمكانياتهم المحتملة وحتى يمكن المساهمة في تحقيق الأهداف وتدعيم للمنظمة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية المنظمة من جهة، ووفق متطلبات عمل المنظمة من جهة أخرى . يزيد حاليا اهتمام الاقتصاديين بالاستثمار في الرأس المال البشري، بل أن الزيادة في معدل تكوين رأس المال البشري له أثره على التنمية الاقتصادية. لذا يجب توسيع معدلات الإنفاق على النوع من الاستثمار حتى تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع الكفاية الإنتاجية للأفراد.

مما سبق تتوضح إشكالية البحث المراد دراسته والتي نلخصها من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

**ما هو أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الإنتاجية في المؤسسة؟**

من خلال التساؤل الرئيسي نحاول طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1/ ما هو واقع الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة مطاحن بني هارون؟
- 2/ ما هي الاساليب المستخدمة للاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة مطاحن بني هارون؟
- 3/ كيف يؤثر رأس المال البشري على الإنتاجية للمؤسسة مطاحن بني هارون؟

**1-2/ فرضيات الدراسة:**

**1-2-1/ الفرضية العامة:**

الاستثمار في رأس المال البشري يرفع الإنتاجية بمؤسسة مطاحن بني هارون.

**1-2-2/ الفرضيات الفرعية:**

- 01/ يوجد استثمار حقيقي لرأس المال البشري بمؤسسة مطاحن بني هارون.
- 02/ تستخدم مؤسسة مطاحن بني هارون مختلف أساليب الاستثمار في رأس المال البشري.

لفحص هذه الفرضية الجزئية ارتأيت تقسيمها الى فرضيات فرعية هي:

- الفرضية الفرعية 1: تستخدم مؤسسة مطاحن بني هارون أسلوب التنمية بالتدريب،
- الفرضية الفرعية 2: تستخدم مؤسسة مطاحن بني هارون التعليم،
- الفرضية الفرعية 3: تستخدم مؤسسة مطاحن بني هارون التكوين.

3/ الاستثمار في رأس المال البشري يؤثر إيجابا على مستوى الإنتاجية بمؤسسة مطاحن بني هارون.

### 1-3/ أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع الاستثمار في رأس المال البشري أهمية متزايدة باعتباره أحد النشاطات أو العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، لذلك تبرز أهمية الدراسة التي نحن في صدد تحضيرها في شقين رئيسيين:

#### 1/ الأهمية العلمية:

- 1/ تقديم دراسة علمية تتناول أحد أهم المفاهيم التنظيمية المعاصرة ألا وهي المورد البشري وتوضيح أهميته البالغة في نجاح المنظمة.
- 2/ توفير دراسة علمية يسلط الضوء على إحدى أهم العمليات في المنظمة ألا وهي الاستثمار في رأس المال البشري وأثرها الهام على الإنتاجية.
- 3/ تقديم عمل من شأنه أن يوضح مختلف الأساليب المستخدمة في الاستثمار في رأس المال البشري وأثرها على الإنتاجية في المنظمة.

#### 2/ أهمية العملية:

- 01/ تأكيد أن الاهتمام بتطوير، وتنمية القدرات المعرفية للكوادر يزيد من قيمة المؤسسة من خلال الدراسة الميدانية المبنية على معطيات واقعية.
- 02/ توجيه رأس المال البشري واستثماره بالشكل الذي ينمي الإنتاجية لدى الموارد البشرية وتقديم نتائج ميدانية.
- 03/ تقديم نتائج ميدانية حول الاستثمار في رأس المال البشري.
- 04/ الاستفادة من نتائج الدراسة في الدراسات لاحقة تتناول مسعى الحقل العلمي.

### 1-4/ أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذا البحث إضافة إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة إلى ما يلي:

- 01/ محاولة التعريف بالاستثمار في رأس المال البشري لمؤسسة مطاحن بني هارون فرع فرجوية.
- 02/ محاولة إبراز واقع الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة مطاحن بني هارون فرع فرجوية.
- 03/ التعرف على القرارات المرتبطة بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية.
- 04/ ربط العلاقة بين تحقيق الإنتاجية ورأس المال البشري في مطاحن بني هارون.

### 1-5/ أسباب اختيار الدراسة:

هناك أسباب عديدة دفعتنا نحو اختيار هذا الموضوع الهام نوردها على النحو التالي:

#### 1/ أسباب ذاتية:

- 01/ حب الطلاع والبحث في المواضيع المتعلقة بمجال الموارد البشرية على مدلول رأس المال البشري.
- 02/ الرغبة في التأكيد على أن إنتاج العنصر البشري المتمتع بالمهارات والمدرّب، والمتعلم هو أحسن استثمار للمؤسسة.
- 03/ بحكم تخصصنا الذي يحكم اختيارنا للمواضيع البحثية.

2/ اسباب موضوعية:

- 01/ الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع وبخاصة لدى منظمات.
- 02/ لفت انتباه المنظمات على أهمية إدارة رأس المال البشري كأداة لرفع الانتاجية.
- 03/ لفت انتباه المديرين والقادة والعاملين على حد سواء أنه لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية دون فهم متعمق لرأس المال البشري وكيفية تنميته وإدارته.
- 04/ لإظهار مدى أهمية العنصر البشري ودوره الفعال في كيان تلك المنظمات، وأهمية الحفاظ على عناصر رأس المال البشري في المنظمة.

1-6/ مفاهيم الدراسة:

لحصر موضوع الدراسة قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية فيه والمتمثلة في، رأس المال، وسوف نوردتها بحسب ترتيبها في عنوان الدراسة: الاستثمار، رأس المال البشري، الموارد البشرية، الإنتاجية، كما سوف نتطرق الى مفاهيم هامة بالموضوع ومتعلقة به وهي التدريب، التعليم، التكوين.

1-6-1/ مفهوم الاستثمار:

أ/ لغة: استثمار استثمارا او نحوه جعله يثمر، استثمار الشيء يعني إكثاره. (معجم الرائد، 2003، 100)

ب/ اصطلاحا:

**التعريف الاول:** حسب حاتم فان "قيام شخص طبيعي او معنوي في بلد غير بلده باستخدام خبرا ته او جهوده او أمواله في القيام بمشروعات اقتصادية سواء كان بمفرده او بالمشاركة مع شخص طبيعي او معنوي محلي او أجنبي او مع الدولة او مع مواطنيها في إنشاء مشروع او مشروعات مشتركة". (حاتم فارس الطعان، 2006م، 05)

يرى حاتم بان الاستثمار هو عبارة عن نشاط يمارسه شخص طبيعي او معنوي، فرديا او بالاشتراك دخل إقليم دولته، او خارجها باستخدام ما يملكه من خبرات واموال مع بذل مجهود ينتج عنه تجسيد المشروع او المشروعات المشتركة.

**التعريف الثاني:** ونجد الاستثمار وفق لهذا التعريف انه "الاستثمار أحد أصول علم الاقتصاد، وله علاقة وثيقة بمجموعة من المفاهيم الاقتصادية الأخرى من الاستهلاك والدخل والاقتراض والادخار" وعرف أيضا انه "توظيف الأموال في موجودات مالية لغرض تحقيق عائد من وراء ذلك وهو على نوعين، اما مباشر في الموجودات الرأسمالية او الملموسة، واما استثمار غير مباشر (استثمار مالي)، ويكون في الموجودات المالية ويسمى بالاستثمار المحفظي". (سليمان عمر محمد عبد الهادي، 2010، 14)

يرى سليمان عمر بان الاستثمار أحد أصول الاقتصاد، يرتبط بمفاهيم عديدة وانه توظيف للأموال لغرض تحقيق الربح وهو نوعان مباشر وغير مباشر.

**التعريف الثالث:** ونجد الاستثمار وفق هذا التعريف انه "هو توظيف الأموال في مشاريع اقتصادية واجتماعية وثقافية، بهدف تحقيق تراكم رأسمال جديد، ورفع القدرة الإنتاجية أو تجديد وتعويض الرأسمال القديم أو هو

استخدام المدخرات لتكوين الاستثمارات أو الطاقات الإنتاجية الجديدة، اللازمة لعمليات إنتاج السلع والخدمات، والمحافظة على الطاقات الإنتاجية القائمة أو تجديدها". (بشير خليفة الزعبي، ص2)

يرى بشير الاستثمار بأنه توظيف للأموال لزيادة راس المال ولتدعم الطاقة الإنتاجية باستخدام المدخرات، من أجل زيادة إنتاج السلع والخدمات، بالمحافظة على الطاقة الإنتاجية القائمة، أو تجديدها.

**ج/ التعريف الاجرائي:** من خلال ما سبق يمكن تعرف الاستثمار كما يلي:

هو عبارة عن قيام شخص طبيعي او معنوي باستخدام جهوده وإنفاق أمواله لأجل إضافة طاقات إنتاجية جديدة أو لأجل تدعيم أو تعويض طاقات إنتاجية قائمة أو تجديد مشروعات انتهى عمرها الافتراضي، أو هو استخدام المدخرات لتكوين الاستثمارات أو الطاقات الإنتاجية الجديدة التي يتوقع منها منافع مستقبلية

**6-1-2/ راس المال البشري:**

**أ/ لغة:**

تعريف راس المال:

(اسم) الجمع: أموال

المال: كل ما يملكه الفرد أو تملكه الجماعة من متاع، أو عروض تجارة، أو عقار أو نقود، أو حيوان ورأس المال: جملة المال التي تستثمر في عمل ما. (معجم المعاني الجامع)

**تعريف البشري:**

مالية بشرية: اسم مؤنث منسوب إلى بشر، البشرية الجنس البشري، البشر عامة. (معجم المعاني الجامع)

وبالتالي فإن راس المال البشري هو: ما يملكه الفرد او الجماعة من قدرات عقلية ومهارات.

**ب/ اصطلاحا:**

**التعريف الأول:** ونجد اراس المال البشري وفق لهذا التعريف انه "ويتضمن القدرات، والمعارف، والمهارات، والتعليم، والمؤهلات، والتطوير الوظيفي، وروح المبادرة والابتكار والقدرة على مواجهة التغييرات، والبرامج التدريبية، وقضايا الملكية والاعانة، والنشاط الثقافي، والخبرات الفردية والجماعية، وقدرات حل المشكلات لدى الافراد في المنظمة." (الهالي الشريبي الهالي، 2011، 25)

يرى الهالي الشرياني ان راس المال البشري هو: كل ما يتضمن القدرات العلمية والفنية، والقدرة على التكيف، وايجاد الحلول للمنظمة.

**التعريف الثاني:** ونجد اراس المال البشري وفق لهذا التعريف انه "راس المال البشري هو معارف ومهارات الأفراد والجماعات والتي تترجم في صورة قيمة سهلة للعملاء". (حسين يرقى، 2007، 162)

يرى حسين يرقى ان راس المال ما هو الا معارف ومهارات التي تترجم الى قيمة واضحة للعملاء.

**التعريف الثالث:** ونجد اراس المال البشري وفق لهذا التعريف انه "يتمثل الرأسمال البشري المتميز في الأشخاص والأفراد ذوي القدرات الخاصة والمواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الابتكاري المؤثر في الأنشطة

الحيوية في المؤسسة ، وهم الأشخاص المبدعين الذين يستطيعون الإنتاج وتسيير الخدمات بتميز ولديهم القدرة على جذب العملاء وإنشاء قيمة لمُنتج المؤسسة". (محمد حباينة، 2007، 65)

يرى محمد حباينة انه العنصر البشري المميز بقدرات ومواهب تزيد من حيوية الأنشطة وتعمل على خلق الابداع والقيمة لمُنتج المؤسسة.

**ج/التعريف الاجرائي:** من خلال ما سبق يمكن أن نحصر تعريف الرأس المال البشري كما يلي:

هو مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها ذات القدرات الخاصة والمواهب المتميزة العاملة في المنظمة حالياً أو التي ستهدأ للعمل مستقبلاً التي ينفق عليها لتطوير قدراتها وسقل مهاراتها لتنمية التفكير الابتكاري بما يمكن من خلق التميز وصنع فارق ملاحظ من طرف العملاء.

### 06-1-3/ الموارد البشرية:

**أ/ لغة:** الجمع مواردُ الطريق، مصدر وَمَنَّبَع، باب رَزُق. (معجم المعاني الجامع)

موارد بشرية: منبع الجنس البشري. (معجم المعاني الجامع)

### **ب/ اصطلاحا:**

**التعريف الأول:** ونجد الموارد البشرية وفق لهذا التعريف انه "ان الموارد البشرية تمثل جزءا من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، وهكذا فانه بمجرد ان يتم وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة، فان المرحلة الثانية تتمثل في وضع اهداف الشركة وتطويرها الى خطط فعلية ومن غير الممكن ان يتم تحقيق الأهداف دون توفر الموارد المطلوبة، التي تتشكل بالطبع على الأشخاص". (باري كاشواي، 2006، 10)

يرى باري كاشواي بانه ذلك العنصر الذي يحقق للمؤسسة أهدافها، عن طريق الخطط المسطرة ومن غير الممكن ان يتم تحقيق الأهداف دون توفر الموارد المطلوبة.

**التعريف الثاني:** ونجد الموارد البشرية وفق لهذا التعريف انه "إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات

والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي". (علي السلمي، 2001، 42)

يرى علي السلمي بانه هو الطاقة الذهنية، والقدرة الفكرية ومصدر للمعلومات، الاقتراحات والابتكار، وصاحب الفكر والرأي الإيجابي.

**التعريف الثالث:** ونجد ان الموارد البشرية وفق لهذا التعريف انه "فالمورد البشري هو المصدر الذي يمكننا من خلاله الحصول على قدرات فنية عالية ومعتبرة، والمتمثلة عموماً في كيفية الاختيار الأحسن لخلق التجانس والتوافق بين صورة المنصب وصورة الشخص الذي يحتل هذا المنصب". (بن دريدي منير، 2010، 24)

يرى بن دريدي منير، بانه مصدر نحصل من خلاله على قدرات فنية عالية ومعتبرة، وعلى هذا الأساس يتم وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

**ج/ التعريف الاجرائي:** من خلال ما سبق يمكن تحديد تعريف الموارد البشرية كما يلي: هو ذلك العنصر الذي يحقق للمؤسسة أهدافها، عن طريق الخطط المسطرة ومن غير الممكن ان يتم تحقيق الأهداف دون توفر الموارد المطلوبة بالطاقة الذهنية، والقدرة الفكرية فهي مصدر للمعلومات، والاقتراحات والابتكار، وصاحب الفكر والراي الإيجابي، مصدر نحصل من خلاله على قدرات فنية عالية ومعتبرة، وعلى هذا الأساس يتم وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

#### 06-1-4/ التنمية:

**لغة:** التَّنْمِيَةُ الاقتصاديةُ هي الرَّفْعُ مِنْ مُسْتَوَى الإِنتَاجِ وَالدَّخْلِ الوَطَنِيِّ (المعاني الجامع) لِنَمَاءِ الزِّيَادَةِ، نَمَى يَنْمِي نَمِيًا وَنُمِيًا، وَنَمَاءً زَادَ وَكَثُرَ، وَرَبِمَا قَالُوا يَنْمُو نُمُوًا. (لقاموس المحيط)

#### اصطلاحا:

**التعريف الأول:** ونجد ان التنمية وفق لهذا التعريف انه "حسب مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية فان التنمية هي "التنمية التي تحقق حاجة الأجيال الحاضرة دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تحقيق حاجاتها " (شكوري السيد محمد، شابي عبد الرحيم، 2013، عدد 02، 15)

يرى شكوري السيد، وشابي عبد الرحيم، عن مجلة التنمية ان التنمية هي التوفيق بين الاستغلال العقلاني للموارد وبين اشباع حاجات الحالية والمستقبلية للأفراد.

**التعريف الثاني:** ونجد اراس المال البشري وفق لهذا التعريف انه "هي عملية متطورة، والتي تسعى الى احداث الهدف بطريقة سريعة ضمن خطط مدروسة، في فترات زمنية معينة، وتخضع للإدارة البشرية وتحتاج الى دفعة قوية تفرزها قدرات إنسانية، بإمكانها اخراج المجتمع من حالة السبات الى حالة الحركة والتقدم، كما انها تتطلب حكما تسيير به نحو الأفضل". (كمال زكري، واخرون، 1)

يرى كمال وزكري، واخرون، بان التنمية هي هدف مخطط له يتم تنفيذه في فترات زمنية معينة، تحتاج الى دفعة قوية من اشخاص لديهم قدرات بإمكانها خلق الحركية في المجتمع.

**التعريف الثالث:** ونجد ان التنمية وفق لهذا التعريف بأنها " اعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية". (جمال الدين محمد المرسي، 2006، 333)

يرأى جمال بانها اعداد وتطوير الافراد لشغل المناصب الإدارية المختلفة.

**ج/ التعريف الاجرائي:** من خلال ما سبق يمكن تعريف التنمية كما يلي:

التنمية هي التوفيق بين الاستغلال العقلاني للموارد وبين اشباع حاجات الحالية والمستقبلية للأفراد ضمن هدف مخطط له يتم تنفيذه في فترات زمنية معينة، وهي تحتاج الى دفعة قوية من اشخاص لديهم قدرات وإمكانية خلق الحركية في المجتمع وهم اشخاص تم اعداد هم وتطويرهم من اجل شغل المناصب الإدارية المختلفة.

#### 06-1-5/ التدريب:

**أ/ لغة:** دَرَّبَ وَلَدَهُ أَي عَلَّمَهُ وَحَنَّنْكَ وَتَقَفَّهُ وَدَرَّبَهُ عَلَى الشَّيْءِ -دَرَّبَهُ فِي الشَّيْءِ عَوَّدَهُ إِيَّاهُ وَمَرَّنَهُ عَلَيْهِ. (معجم المعاني الجامع)



التدريب المهني: إعطاء مجمل المعارف النظرية والعملية لاكتساب ممارسة مهنة ما. (معجم المعاني الجامع)

ب/ اصطلاحاً:

**التعريف الأول:** ونجد ان التدريب وفق لهذا التعريف انه "عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على الرئيس المباشر له وفي بعض الأحيان تفويض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذو خبرة في المنظمة". (راوية حسن، 2003، 163)

يرى راوية حسن، بان التدريب ما هو الا عملية تعليم يقوم بها الرئيس المباشر او أحد الافراد القدامى ذوو الخبرة ويظهر أثرها على اداء الافراد الجدد بصفة عامة.

**التعريف الثاني:** ونجد ان التدريب وفق لهذا التعريف بانه "مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم". (ناصر دادي عدون، 1998، 307)

يرى ناصر دادي عدون، ان التدريب يندرج ضمن النشاطات المصممة والموجهة، الى زيادة قيمة الافراد، او تحسين تصرفاتهم وسلوكهم وتوجيه ميولهم.

**التعريف الثالث:** ونجد اراس التدريب وفق لهذا التعريف انه " نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم، وتقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد". (عمار بن عيشي، 2006، 57)

يرى عمار بن عياش، انه النشاط انساني مخطط ضمن برامج يسهر عليها الرئيس المباشر للفرد، والتدريب يهدف الى زيادة قيمة الافراد فكريا، والعمل علي تحسين مهاراتهم وزيادة الخبرات كما ان له تأثير إيجابي على الجانب النفسي للأفراد.

**ج/ التعريف الاجرائي:** من خلال ما سبق يمكن تعريف التدريب كما يلي:

ان التدريب هو تعليم يقوم بها الرئيس المباشر للفرد العامل او أحد الافراد القدامى ذوو الخبرة فهو نشاط انساني مخطط يظهر أثره على اداء الافراد الجدد بصفة عامة، يندرج ضمن النشاطات المصممة والموجهة ضمن برامج، يهدف من خلالها الى زيادة قيمة الافراد فكريا، والعمل علي تحسين مهاراتهم وزيادة خبراتهم، كما ان له تأثير إيجابي على الجانب النفسي للأفراد.

6-1-6/ التعليم

**أ/ لغة:** تعليم مصدر عَلَّمَ علَّمه القراءة جعله يعرفها، فَهَّمه إيَّاهَا وَعَلَّمه الرِّمَايةَ دَرَّبه عليها، وما دَرَّبتم. (معجم المعاني الجامع)

ب/ اصطلاحاً:

**التعريف الاول:** ونجد التعليم وفق لهذا التعريف انه "علم يبحث أمثل الطرق لاستخدام الموارد التعليمية مالياً وبشرياً وتكنولوجياً وزمنياً من أجل تكوين البشر بالتعليم والتدريب عقلاً وعلماً ومهارة وخلقاً وذوقاً ووجداناً وصحة



وعلاقة في المجتمعات التي يعيشون فيها حاضراً أو مستقبلاً ومن أجل أحسن توزيع ممكن لهذا التكوين". (السهاد بنت سعيد البوسعيدي، 7)

يرى السهاد بنت سعيد البوسعيدي، بان التعليم علم يهتم بتكوين وتدريب البشر علميا وادبيا والرقى بالعنصر البشري باستخدام الموارد التعليمية ماليا وبشريا وتكنولوجيا.

**التعريف الثاني:** ونجد اراس التعليم وفق لهذا التعريف انه " عملية اىصال المعارف التي اكتشفت، والتجارب التي تمت، قبل الالتقاء بالطالب، بطريقة نقل الاخبار والحوادث، ويفترض المعلم ان امامه اناء فارغا هو اذهان التلاميذ ولا بد من ملئها بما توفر لديه من معرفة وذلك لغرض التأهيل للحياة باسرها، بمعنى ان التعليم يستهدف بناء او تطوير منظومة معارف محدد على قاعدة الاختيار الفلسفي والعقائدي المحدد". (سالي، زكي محمد، 2013، 23)

يرى سالي، وزكي محمد، بان التعليم هو عملية إيصال للمعارف بغرض بناء او تطوير منظومة معارف محدد على قواعد والمناهج المتبعة لأجل مواكبة ما توصل اليه في هذا العصر.

**التعريف الثالث:** ونجد ان التعليم وفق لهذا التعريف انه "ما يتم بالتلقين المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات، أي هناك حالة ساكنة كالصيغ او الأساليب، ...الخ، يتم نقلها من الخبير الى الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال احادي الاتجاه غالبا". (موسى رحمانى، 2011، 3)

يرى موسى رحمانى بان التعليم هو تلقين واكتساب المعلومات، من خبير يملكها ويمنحها الى طالبها.

**ج/ التعريف الاجرائي:** من خلال ما سبق يمكن تعريف التعليم كما يلي:

التعليم هو عملية إيصال للمعارف بغرض بناء او تطوير منظومة معارف محدد على قواعد والمناهج المتبعة لأجل مواكبة ما توصل اليه في هذا العصر فهو تلقين واكتساب المعلومات، من خبير يملكها ويمنحها الى طالبها، أي انه علم يهتم بتكوين وتدريب البشر علميا وادبيا والرقى بالعنصر البشري باستخدام الموارد التعليمية ماليا وبشريا وتكنولوجيا.

## 6-1-7/ الانتاجية

**أ/ لغة:** انتاجي اسم منسوب إلى إنتاج إنمائي نشاط إنتاجي. (معجم المعاني الجامع)

إنتاجية: مصدر صناعي من إنتاج، عائد من سلعة أو خدمة في فترة ما مقدراً بوحدات عينية، أو نقدية منسوبة إلى كلفة إنتاجه. (معجم المعاني الجامع)

## ب/ اصطلاحا:

**التعريف الاول:** ونجد ان الانتاجية وفق لهذا التعريف بانها " عدد وحدات أو حجم إنتاج خلال فترة زمنية محددة مع الأخذ في الاعتبار عنصر الجودة والتكلفة والوقت المناسب". (عبد الرحمان بن عنتر، 1995، 8)

يرى عبد الرحمان بن عنتر، ان الإنتاجية هي حجم الإنتاج في فترة زمنية محدد بجودة وتكلفة محدد.

**التعريف الثاني:** ونجد ان الانتاجية وفق لهذا التعريف بانها " مقياس لمدى استغلال المشروع لموارد لتحقيق مجموعة نتائج وتحقيق الإنتاجية، بأعلى النتائج مع أقل تكلفة للموارد". (أحمد ماهر، 2000، 70)

يرى احمد ماهر بان الإنتاجية هي تحقيق أحسن النتائج بأقل تكلفة ممكنة.

**التعريف الثالث:** ونجد ان الانتاجية وفق لهذا التعريف بانها "استغلال الموارد التي في متناولنا بطريقة معينة، أو أنها توازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة، فإذا كان هدفنا هو زيادة الإنتاجية، فإن هذا لا يأتي إلا باستخدام مواردنا بأحسن الوسائل الممكنة، حتى يتحقق لنا إنتاج أكبر كمية من السلع والخدمات بأقل تكاليف ممكنة بأقل مجهود ممكن". (صلاح الشنواني، 2000، 253)

يرى صلاح الشنواني، ان الإنتاجية هي تحقيق أكبر انتاج بأقل التكاليف وبأقل مجهود وذلك باستغلال الموارد التي في متناولنا بأحسن الوسائل الممكنة.

**ج/ التعريف الاجرائي:** من خلال ما سبق يمكن تعريف الانتاجية كما يلي:

الإنتاجية هي حجم الإنتاج في فترة زمنية محدد بجودة وتكلفة محدد فهي تحقيق أحسن النتائج وأكبر انتاج بأقل تكلفة ممكنة وبأقل مجهود وذلك باستغلال الموارد التي في متناولنا بأحسن الوسائل الممكنة.

### 7-1/ منهج الدراسة:

من أجل دراسة موضوع البحث ومعالجته من مختلف أبعاده وجوانبه الوصول الى أهدافه، اعتمدنا على المنهجي الوصفي التحليلي، لجمع البيانات والمعلومات من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية موضوعية للوصول إلى لنتائج دقيقة وهذا التلاؤم هذا المنهج مع صيغة الموضوع المدروس.

### 8-1/ الدراسات السابقة:

لقد خرجت العديد من الدراسات بنتيجة مشتركة وهي الأهمية الكبيرة للرأسمال البشري على الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية وسنحاول ذكر بعض هذه الدراسات كما يلي:

**01/ الدراسة الأولى:** مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير بعنوان: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ولاية بومرداس-في السنة الجامعية 2006-2007. منجزة من طرف بو عريوة الرابع تخصص علوم التسيير في جامعة احمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية واشكالية الدراسة: ما هي ماهية التدريب ومختلف مراحلها وهل يساهم في زيادة الإنتاجية للعمال داخل المؤسسة؟

حيث يحاول إبراز أن الاهتمام بالتدريب يحقق الإنتاجية التي تنعكس على التنمية الاقتصادية وحاول الباحث من خلال الدراسة أن يربط التدريب وزيادة الإنتاجية للعمال داخل المؤسسة ولتأكيد ذلك قام الباحث بطرح التساؤلات الفرعية الموالية:

- 1/ ما هي شروط فعالية نظام التدريب في المؤسسة الاقتصادية و ما مدى مساهمته في بلوغ اهدافها ؟
  - 2/ كيف تساهم الإنتاجية في تحقيق التنمية والتطوير في المؤسسات الاقتصادية؟
  - 3/ ما هو واقع نظام التدريب لدى مؤسسة سونلغاز وما مدى تأثيره على إنتاجية عمالها؟
- وللإجابة عن الأسئلة السابقة ثم اقتراح الفرضيات التالية:

1/ يوضع التدريب بهدف مسايرة التغيرات التكنولوجية والبشرية التي تعرفها البيئة و نتائج تبرز في مستويات الأداء للعمال؛

2/ للتدريب دور كبير في تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العمال؛

3/ الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وتطويرها يعمل على تحقيق التنمية داخل المؤسسة؛

واقترنت عينة الدراسة على 50 فرد من عمال سونلغاز ولاية بومرداس حيث جاءت الدراسة بنوعين من النتائج: من اهم النتائج النظرية للدراسة:

01) تقوم استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة بدرجة كبيرة على التدريب ويتحقق ذلك من خلال تقلص الفجوة في الأداء الفعلي والمتوقع.

02) يعتبر التدريب نظام قائم بحد ذاته يتشكل من مدخلات ومخرجات وعمليات

03) يتأثر مقياس الإنتاجية للعمال بعوامل عديدة من أبرزها التدريب، فاذا كان انخفاض إنتاجية العامل

سببه الضعف المسجل في قدرات ومهارات العمال، فان التدريب يعتبر الوسيلة الانجع في تحسينها

من اهم النتائج للدراسة التطبيقية:

01) الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية يساعد على تحقيق التنمية للموارد البشرية في المؤسسة

وذلك من اجل تحسين الجودة وتخفيض معدلات حوادث العمل ودعمه للاستقرار الوظيفي فالأهمية

البالغة في المقدره العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق التفوق من خلال تحويل

القيمة المهمله المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة، فالقيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها

البشري وقدرة توظيفها للقدرات الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين

إنتاجية العمل.

02) التعلم في المؤسسة يتم بشكل جيد مع تأكيد ان عدم كفاءة المسؤولين ونقصهم الى الخبرة اللازمة في

تحديد الاحتياجات لصعوبة تقييم عملية التدريب أدى الوجود فرق بين العدد المدرب والمقدر، وان

التدريب يتأثر بسياسة المؤسسة، وحسب مدته ونوعه.

03) ان التدريب يهدف الى مسايرة التغيرات التكنولوجية والتسييرية التي تعرف البيئة، ونتائج التدريب تبرز

في أداء العامل بتغيير السلوكيات الوظيفية وتحسين مهارات وقدرات العمال، وترقيتهم لشغل مناصب

مهنية.

حيث تبين هذه الدراسة التأخر الذي تعاني منه المؤسسات الجزائرية في عجزها على صنع الموارد البشرية

المبدع وعدم توفير المناخ الملائم للأبداع مما ينعكس على ادائها وعلى الفرص الضائعة التي لو استغلتها

المؤسسة لحققت الاستمرارية، والتفوق والقدرة على الرقي بالاقتصاد الوطني.

الدراسة الثانية: دراسة بضياف احمد، لسنة 2002-2003 مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير مساهمة

لتحسين إنتاجية راس العمل للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية وحدة ورقلة

حيث تناول الباحث دراسته على تحسين الإنتاجية ومختلف المشاكل الي تصاحب عملية حسابها.

على العموم واستنادا لدراسة، فانه:

- تم بيان مفهوم النتائج وإدارة الإنتاج ومفهوم الإنتاجية وأهميته السياسية والاقتصادية.
  - بيان مشاكل قياس إنتاجية العمل، وطرق تعديلها، طرق قياسها في المؤسسة الاقتصادية.
  - ظروف العمل في الوحدة جد سيئة.
  - اهمال كبير لعنصر العمل من جميع النواحي.
- افادتنا هذه الدراسة في معرفة كيف تتم عملية حساب الإنتاجية والمشاكل التي سوف تواجهنا عند جمع المعلومات.
- الدراسة الثالثة:** دراسة سهيل زغود، لسنة 2007-2008 مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة صناعة الكوابل بمدينة بسكرة.
- العملية التدريبية تساهم في استقرار العامل في عمله وتتمى قدراته وأبرز الباحث تأثير التدريب على الإنتاجية وتوصل الى النتائج التالية.
  - التدريب يرفع كفاءة العمال ذوي المستوى التعليمي المنخفض.
  - التدريب السيئ ينتج من نقص الوسائل التوضيحية وهو سبب النتائج السلبية في الورشات الانتاجية.
  - التدريب الذي يقدمه المدرب يحدث تغيرات إيجابية في السلوك الإنتاجي للعاملين.
  - العلاقات الاجتماعية تلعب دورا اهم من الاهتمام بالإنتاج والآلات في العملية الإنتاجية.
  - عملية التكوين لا يستهان بها بحيث تعد العمود الفقري لعملية الإنتاج في المؤسسة فهي تزيد الفعالية وتنتج من ذلك زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.
  - والتدريب يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع، وتوضيح السياسات العامة لها، القدرة على مواجهة التغيرات، ويضمن بقاء المهارات الحيوية داخل المؤسسة.
  - والتدريب يساعد العاملين في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم، مما يساعد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
  - افادتنا هذه الدراسة في معرفة ما تأثر التدريب على رفع كفاءة العنصر البشري، وتأثير ذلك على الانتاجية.

**الدراسة الرابعة:** دراسة للباحث امانى خضر شلتوت من فلسطين، لسنة 2008-2009، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة (الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي)

أوضحت الدراسة أن اكتساب المهارات الجديدة يزيد الفرصة في الترقية وأن ضعف الربط بين الأجور والحوافز ومستوى الأداء يعيق تحسين كفاءة أداء الموظفين بالإضافة إلى ضعف ارتباط الكفاءة بالترقية والذي يؤدي بدوره إلى زيادة معدل دوران الموظفين وخاصة المؤهلين منهم، كذلك عدم وضوح المعايير التي تمنح بها الحوافز والترقية.

أكدت الدراسة أن التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة بالإضافة إلى أنه يساعد على اكتساب الاتجاهات الإيجابية ويرفع الروح المعنوية ويؤدي إلى تحسين الأداء. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى للعمر وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية.

**الدراسة الخامسة:** دراسة للباحث طارق هزوشي من الجزائر، مذكرة لسنة 2007-2008، مكملة لنيل شهادة الماجستير، أهم العوامل المؤثرة في الإنتاجية على المستوى الجزئي الدراسة الميدانية: مؤسسة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة 1990-2006

وتوصل الباحث أن الإنتاجية عموماً هي نسبة:

- الإنتاج على المستخدم من عناصر الإنتاج ويتضمن من خلال هذا أن الإنتاجية تستخدم على اتجاهين الأول كمؤشر للأداء العام للمؤسسة، من خلال الاتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الإنتاجية فيها والذي يعكس درجة استثمار المؤسسة لمواردها المتاحة وهذا ما يعبر عنه بالإنتاجية لعناصر الإنتاج الاجمالية لقياس أداء أحد عناصر الإنتاج داخل المؤسسة وقياس درجة استثماره، وهو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية لعناصر الإنتاج.
- إن الإنتاجية هي محصلة لمفهومي كل من الكفاءة والفعالية فهي تجمع بين الفعالية في الوصول إلى الأهداف والكفاءة، في استغلال الموارد المتاحة.
- إن الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً من خلال مساهمتها الحقيقية في تحسين الإنتاجية من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء ورضا وسلوك الافراد التي تعتبر المتغيرات الضمنية للعنصر البشر
- المؤثر على الإنتاجية وبالتالي فان استهداف التأثير على هذه المكونات يؤدي إلى الرفع من معدلات الإنتاجية.
- يعد عامل عدد عمال الإنتاج هو الأهم في التأثير على الإنتاجية من خلال معامل ارتباطه الزوجي الكبير بين عدد عمال الإنتاج والإنتاجية الكلية.

# الفصل الثاني

## 2/ مدخل إلى رأس المال البشري:

- ادارة الموارد البشري.
- ماهية الاستثمار في رأس المال البشري.
- أساليب الاستثمار في رأس المال البشري

**تمهيد:**

تعيش مؤسسات اليوم بصفة عامة ظروفًا في غاية الصعوبة، ناتجة عن ما تشهده البيئة من تغيرات سريعة ومتنوعة في كافة مجالات العمل والحياة؛ ولا شك أن هذه الظروف قد أثرت على التسيير ببعديه العلمي والعملية وزاد من إدراك المؤسسات لأهمية التحولات ومتطلبات التكيف معها، كما زاد من التركيز الاستراتيجي على نظم تسيير الموارد البشرية؛ باعتبارها من أكثر الوظائف في المؤسسة تأثيرًا بتلك التغيرات، لأنها المسؤولة عن مختلف الأنشطة في المؤسسة وبدون شك فإن العنصر المادي لا يكفي وحده لتحقيق التقدم، بل لابد من الاعتماد على العنصر البشري كذلك انطلاقًا من كونه الوسيلة والغاية في نفس الوقت في عملية تنمية الأصول التي تشكل أساس منتجات وخدمات المنظمة.

إن الاستثمار الأفضل للموارد البشرية في أي منظمة إنما يتم بإطلاق الطاقات الفكرية والقوة الذهنية للأفراد وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة الإيجابية بالفكر والابتكار في حل مشاكل المنظمة وتطوير أعمالهم وخدماتها فالعمل على أحداث الترابط بين تطوير وتحديث نظم الإدارة وتنمية الموارد البشرية، بالنظر إلى العنصر البشري كراس مال بشري استثماري.

وسوف نحاول وفي هذا الفصل إبراز دور وأهمية إدارة الموارد البشرية، في المؤسسة الاقتصادية، وتحديد بعض المفاهيم حول راس المال البشري وحول الاستثمار فيه والأهمية من كل منهما وبعض الأساليب المستخدمة في الاستثمار في الراس المال البشري من أجل زيادة وتحسين قدراته، واستخراج مكمونته وتحويلها إلى قيمة مضافة.

## 2-1/ إدارة الموارد البشرية.

من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، أن العنصر البشري هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في التحديات، والمشاركة الفعالة للعقل البشري وطاقاته الذهنية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية، وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء، وتشترك كل العناصر والمصادر في اعتمادها على البشر، بتوافر العنصر البشري المتميز بالقدرة على الإبداع، والابتكار فهو العنصر الحاسم، في عملية الاستثمار وتنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم، حيث تبنى القدرات الإنتاجية للأفراد وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات الاعمال، ويصبح التدريب وغيره من أدوات تنمية الموارد البشرية غير فعال دون رابطة واضحة مع خطط إدارة وفيما يلي نتناول هذا المفهوم بالتفصيل.

## 2-1-1/ التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

ان الموارد البشرية بشكلها الحديث؛ هي نتيجة لعدد من التطورات التي ساهمت في اظهار الحاجة الى تزايد الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمات مما استدعى الى وجود ضرورة لإدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، لذلك ظهرت اسهامات مختلفة من الباحثين، تمحورت الاولى حول كيفية إدارة العنصر البشري بشكل فعال، والثاني بمحاولة طرح مسميات تتضمن رؤى متعدد حول العنصر البشري في المنظمات، ويرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، ومن بين هذه المجالات ما يلي: .(حسام إبراهيم حسن، 2011 23) 01/ ظهور التجمعات العمالية المنظمة.

02/ التغيير الهائل الذي حدث في مجال الفرص التعليمية في الماضي القريب وتأثير ذلك على القوى العاملة.

03/ التطور الذي حدث في مجال التعليم والتدريب الإداري.

04/ ظهور ونمو المنظمات الكبرى والمجتمعات الحضارية الحديثة.

05/التغيير الذي حدث في اتجاهات أصحاب الاعمال وآرائهم اتجاه العاملين.

06/التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي عاصرت القرن العشرين وما قبله

## المرحلة الأولى: ما قبل وبعد الثورة الصناعية.

في مرحلة ما قبل الثورة الصناعية ظهرت أنواعا متعددة للعلاقات الإنسانية بين الأطراف الرئيسة للإدارة، وكان كل نوع يتفق مع المستلزمات الاجتماعية والاقتصادية في تلك الفترة، فالمتتبع لطبيعة إدارة الموارد البشرية في مرحلة نظام العبودية يجد الأفراد قد تمت مساواتهم بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية وقد تميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام لتسيير الافراد، لذلك ولا تحتاج المنظمة التي تعمل في المجتمع يسوده هكذا نظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية، فاهتماماتها تصبح مشابهة لاهتمامها بشراء أي شيء مادي آخر.(يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل هاشم فوزي العبادي، 2006، 55)

كان الافراد يعتمدون على الزراعة، وعلى الصيد، ولم يكن هناك اهتمام بالموارد البشرية حيث كانت المؤسسة ملك عائلي، علي شكل مشاريع الصغيرة وتمارس فيها إدارة الموار البشرية من قبل أصحاب الخبرة، فهم الذين يعملون على إدارة وتوجيه العمال، وان كل من يتقدم للعمل يعلمه أحد العاملين القدامى فهو المسؤول الذي ينقل



له المهارات، وأساليب وطرق أداء العمل، وما ميز التوظيف، في تلك المرحلة هو منح مناصب العمل في اغلبها للأقارب والأصدقاء؛ (جمال محمد المراسي، 2006، 26)، وظهرت الثورة الصناعية في فترة تميزت بظهور التطورات الصناعية من بينها:

01/ ظهور وتطور الآلات الصناعية.

02/ التوسع في استخدام الآلات والاعتماد المتزايد عليها.

03/ انشاء المصانع الكبرى.

04/ تجمع اعداد كبيرة من القوة العاملة في مكان واحد.

05/ كل ما سبق أدى الى زيادة هائلة في الطاقة الإنتاجية للإنسان. (حسام إبراهيم حسن، مرجع سبق ذكره، 26)

حيث بدء نظام المصانع في هذه الفترة يحل محل نظام الورشات الإنتاجية، مما أدى الى زيادة عدد العمال، وتحقيق زيادة كبيرة في كمية الإنتاج، فادى الى تراكم السلع وراس المال، حيث تميزه هذه الفترة باعتبار العنصر البشري كسلعة يمكن شراؤها وبيعها، ولم تتدخل الحكومات في تلك الفترة لحماية جموع العمال من الظلم الذي كان يقع على كواهلهم.

كنتيجة لذلك نشأة أساليب للمفاوضات الجماعية لمجابهة ومواجهة الظروف الصعبة للعمال، ليتجنب بقطع الطريق امام أصحاب الاعمال، استغلالهم، في ظل تنامي فكرة وجود تنظيم يعبر عنهم ويتكلم باسمهم مما سرع ظهور وانتشار النقابات العمالية.

النقابات غالبا ما كانت تتشكل بطريقة سرية وتعد اجتماعاتها في الخفاء، ما جعل الإدارة تتجسس عليها، لتتعرف على أسلوب تلك النقابات مما أدى الى حدوث الكثير من حوادث العنف تصل الى حد تخريب الممتلكات في المصانع، ولم تتغير هذه الحالة الا بعد الحرب العالمية الثانية بعد اتباع أسلوب التفاوض من قبل المملكة المتحدة والولايات المتحدة الامريكية، وذلك بانتخاب مجموعة من العمال من الذين يتم انتخابهم من الإدارات المختلفة.

بظهور فكرة مجالس العمل، وشكلت محاور الاجتماع المسائل المتعلقة بالأجور وساعات العمل وظروفه وبعد الحرب العالمية الأولى وبزيادة قوة هذه التنظيمات العمالية، اخذت هذه التنظيمات صفة الشرعية، وأصبح أسلوب التفاوض معترفا به.

كنتيجة لذلك بدءت المنظمات بتعيين الأخصائيين في شؤون العمالية، وشؤون التفاوض الجماعي وازدادت هذه الأهمية لإدارة الافراد من اجل التغلب على المشاكل قبل تفاقمها، للمحافظة على علاقات عمل سليمة ولكن فئة من الملاحظين والمشرفين اساءوا أحيانا الى العاملين تحت امرتهم "فكان اول ظهور الإدارة الموارد البشرية والتي سميت انا داك بإدارة الاستخدام في شركة فورد الامريكية لصناعة السيارات، وكان ازدياد عدد العمال وظهور الحاجة من اجل اختيار وتعيين وتأهيل وتحديد الرواتب" حيث ألزمت الحاجة وظروف العمل في هذه الشركة الى مثل هذه الإدارة لتقوم برعاية شؤون الاستخدام والتوظيف. (جمال محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، 26)

### المرحلة الثانية: مرحلة الإدارة العلمية.

من التطورات التي ساهمة في ظهور إدارة الموارد البشرية هي انتشار ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور الذي يعد من اهم رواد في مجال إدارة الاعمال حيث ساهمة المفاهيم التي قدمها في اظهار أهمية إدارة الافراد، حيث بدء تايلور تجاربه في قطاع صناعة الصلب لمصنع ميد فال ويثليهم في عام 1885م، واستطاع تايلور تكوين ما أطلق عليه بالمبادئ الأربعة الأساسية للإدارة وهي:

01- تطوير علم حقيقي في مجال الإدارة، حيث وتعتمد على استبدال الطريقة التجريبية بالطريقة العلمية بتقسيم أوجه النشاط وتبسيط الاعمال المطلوبة اعتماد على المواد والمعدات.

02- الاختيار العلمي للعالمين هو ان أساس نجاح إدارة الموارد البشرية، هو قدرتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبئ الوظيفة ودرجتهم العلمية.

03- الاهتمام بتنمية العاملين وتعليمهم حيث يعتبر تايلور ان العامل لن يكون مستعد لإنتاج بالطاقة المطلوبة والقدرة اللازمة الا بعد تدريب مناسب على العمل للوصول الى المستوى المطلوب في العمل.

04- تحقيق روح من التعاون والصدقا بين الإدارة والعاملين واعتبر تايلور ان رغبة العامل واصحاب العمل يمكن الاتفاق عليها انه بزيادة إنتاجية العامل يزيد دخله، ومعدل إنتاجية المصنع بزيادة ربح او تخفيض تكلفة العمل. (حسام إبراهيم حسن، مرجع سبق ذكره، 34)

في نفس الوقت الذي اقترح فيه تايلور مدخل الإدارة العلمية اقترح هنري فايول مدخل مبادئ الإدارة، ويتم هذا المدخل بصفة أساسية بوصفه الممارسات الادارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية، وقد حدد فايول الوظائف الأساسية للمدير على انها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من اجل زيادة كفاء العامل من أهمها ما يلي: (عادل محمد زايد، 2003، 22،23)

- تقسيم العمل بتخصص كل فرد بوظيفة محددة من اجل زيادة كفاءة العاملين.
- السلطة والمسؤولية هي اصدار الاوامر لضمان طاعة العاملين، وتحمل مسؤولية ممارسة السلطة.
- وحدة الامر والهدف حيث يجب ان يتلقى الموظف أوامره من شخص واحد وتحقيق هدف مشترك.
- المصلحة العامة، فالأولوية لصالح العام.
- الاجر المناسب فالمؤسسة تأخذ في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الاجر المناسب.
- الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية فيجب على المنظمة الاحتفاظ بالعمال المتميزين.

غير ان فريدريك تايلور قوبل بانتقاد شديد لمطالبته العمال بأداء مرتفع، ومعدلات انتاج دون الحصول على معدلات اجر بنفس الدرجة، واعبوا عليه اهماله الجانب الإنساني. (فيصل حسونة، 2011، 10)، كما نجد هنري جاننت الذي عمل مع تايلور قد قام بتطوير بعض اراء تايلور، فاعتبر الإدارة مسؤولة عن خلق مناخ ملائم يتحقق فيه تعاون العمال ومن بين اسهاماته نجد: (حسام إبراهيم حسن، رجع سبق ذكره، 38-40)

- 1- ان تحديد اعمال يمكن قياسها بدقة لكل عامل، ولصبح لكل عامل هدف يسعى لتحقيقه، من هنا ينشأ اهتمام العامل بإنجاز هذا الهدف.
- 2- تدريب العامل من مسؤولية الإدارة.
- 3- وضع أنظمة سليمة للتخطيط والرقابة.
- 4- محاولات الأولى لعلم النفس الصناعي ركزت بعض الدراسات من اجل تحقيق أفضل أسلوب لمناسبة قدرات العمال مع الوظائف التي يمارسونها حيث تتمثل مساهمة "منستر برج" في مجال الإدارة الصناعية في تحليل الوظائف في حين "متطلباتها العقلية والعاطفية وفي تطويره للأساليب الخاصة بالاختبار، وتطورت أساليب الاختبار وتنوعت بعد الحرب العالمية الأولى فقد قامت اختبارات الذكاء بأنواعها المتعددة، واختبارات القدرة واختبارات الاهتمامات، واختبارات الشخصية".

تتميز هذه المرحلة بنمو المنظمات العمالية وأصبحت أكثر قوة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل وظهور الإدارة العلمية ساعد في ظهور النقابات العمالية.

#### المرحلة الثالثة: بداية الحرب العالمية الأولى الى نهاية الحرب العالمية الثانية

فيها ظهرت الحاجة الى استخدام طرق جديدة الاختيار الموظفين قبل تعيينهم، تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، خاصة بعد تطور علم الإدارة و علم النفس الصناعي بداء ببعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية بالظهور في المنشأة، والمساعدة في التوظيف و التدريب والرعاية الصحية و الامن الصناعي حيث تعتبر هذه اول طلائع التي ساعدة في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، لتنتشا اقسام موارد بشرية مستقلة كان اول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915م، وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919م، وعام 1920م.

واهم ما ميزة نهاية العشرينات، وبداية الثلاثينات من القرن الماضي، هو التطورات في مجال العلاقات الإنسانية، حيث أجريت تجارب "هوت ورن" بواسطة "التون مايو"، واقنعت الكثيرين بأهمية إرضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل. (فيسل حسونة، و2011، 12)

#### المرحلة الرابعة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الان

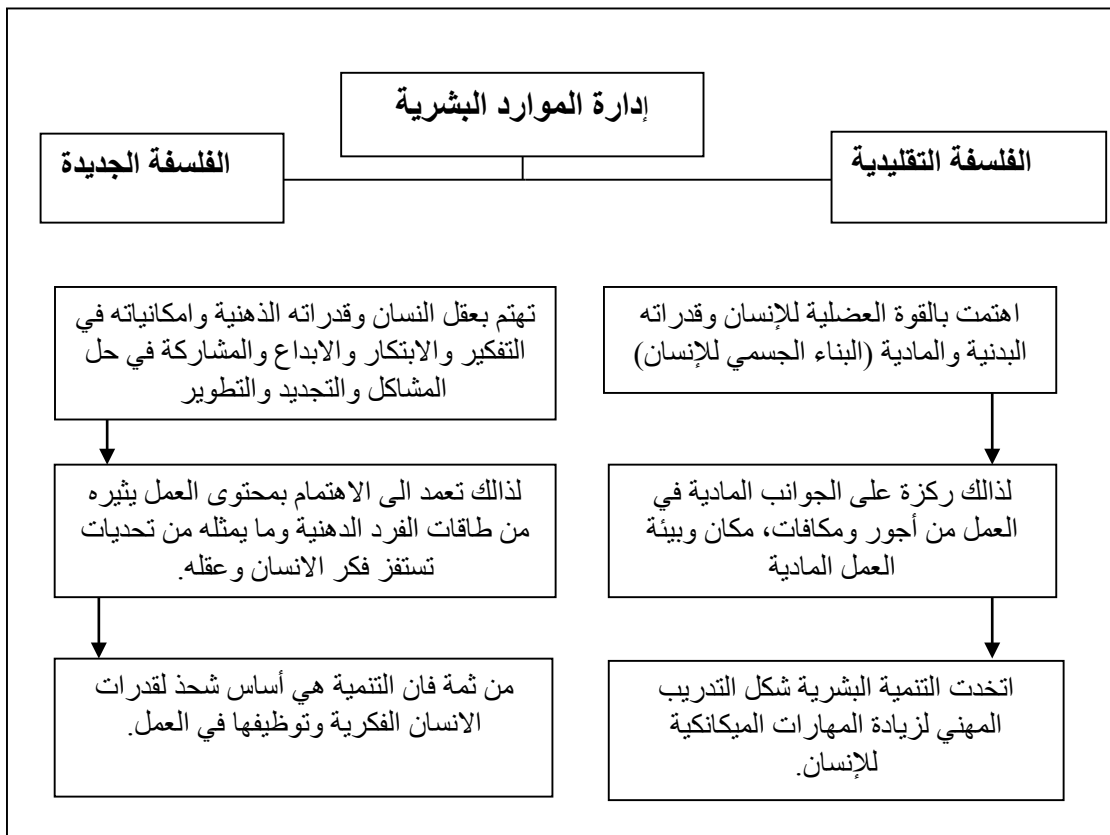
تتميز هذه المرحلة باتساع نطاق اعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط مواقيت العمل والاعمال الروتينية.

حيث مازالت البحوث الحديث في إدارة الموارد البشرية، تركز على العلاقات الإنسانية، والاستفادة من نتائج بحوث علم النفس والأنثروبولوجيا أدى ذلك الى استخدام مصطلح العلوم الإنسانية، فهي أكثر شمولاً، فالعلوم السلوكية ما هي الا أداة معاونة الإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، وهي تصنف نوع من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجال إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز، وأصبحت الموارد البشرية

تمثل جزءاً أساسياً في المؤسسات وتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلاً من موظف واحد واصبت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها، ففي الوقت الحاضر وبدء النظر الى الموارد البشرية على انها الثروة الحقيقية، التي تؤدي في المستقبل الى زيادة النمو، والتطور حيث انها القوة الكامنة والغير ملموسة التي تؤدي بمنظمات الاعمال الى التفوق وتحقيق مزيد من التفوق؛ وهناك تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية تتمثل في تجارة الاستثمار في العنصر البشري من اجل تحقيق الأهداف بكل كفاءة و الفعالية اللازمة و التأكد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية. (فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره ، 12)

وقد ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في بداية الستينات من القرن العشرين، وقد مثل ظهور هذا المصطلح نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية، وقد بقيت تسمية إدارة الأفراد حتى عام 1980م تقريباً ثم تغير هذا الاسم إلى إدارة الموارد البشرية (فاطمة على الرابعة، 2012، 6)، وبدأ استخدام مصطلح راس المال البشري في أوائل الستينات من القرن العشرين، هذا ما تؤكد كتابات شولتز سنة 1961م، وكتابات بيكر 1964م، فمفهوم الرأس المال البشري يعد حديثاً، الا ان بعض الباحثين الذين يعيدون بدايات الاهتمام براس المال البشري الى ادم سميث. (فرعون محمد، محمد ليفي، 6)

**الشكل رقم (01): الفروق الرئيسية بين كل من الفلسفة الجديدة وإدارة الموارد البشرية**



المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص: 39

حيث يشير الشكل ان الموارد البشرية في بداياتها انصب الاهتمام بالجانب العضلي والقوة الجسمية والبدنية ومثل مجمل اهتمامها الجوانب المادية والمغريات المادية واتخذ الاستثمار في العنصر البشري في الجوانب الميكانيكية لرفع المهارات، ثم تطورت النظرة الى العنصر البشري لتتحول نحو الاستثمار في العقول البشرية لتطوير القدرات الذهنية والتفكير والابتكار لخلق امكانية الابداع للمشاركة في حل المشاكل والتجديد والتطوير وتوظيفها القدرات الفكرية في العمل.

## 2-1-2/ أهمية وخصائص وأهداف إدارة الموارد البشرية

### 1/ أهمية ادارة المورد البشري

لقد ازدادت أهمية إدارة المورد البشري، وأصبح هذا المصطلح كثير الاستعمال في الإدارة إلا أن تحديده تحديدا دقيقا أمر صعب، وبذلك عرف عدة مفاهيم منها ما هو تقليدي وما هو حديث. (زهور خضر إبراهيم العوض، 2003، 6)

#### أ- وجهة النظر التقليدية

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا وظيفة قليلة الأهمية إذ أنها تقتصر على الأعمال الروتينية التنفيذية فقط، مثل متابعة أوقات الحضور والانصراف لهؤلاء، فلم تحظ بالاهتمام للاعتقاد السائد عن تأثيرها الضئيل على كفاءة ونجاح المؤسسات وقد انعكس على الدور الذي تقوم به وكذا وضعها التنظيمي.

#### ب- وجهة النظر الحديثة

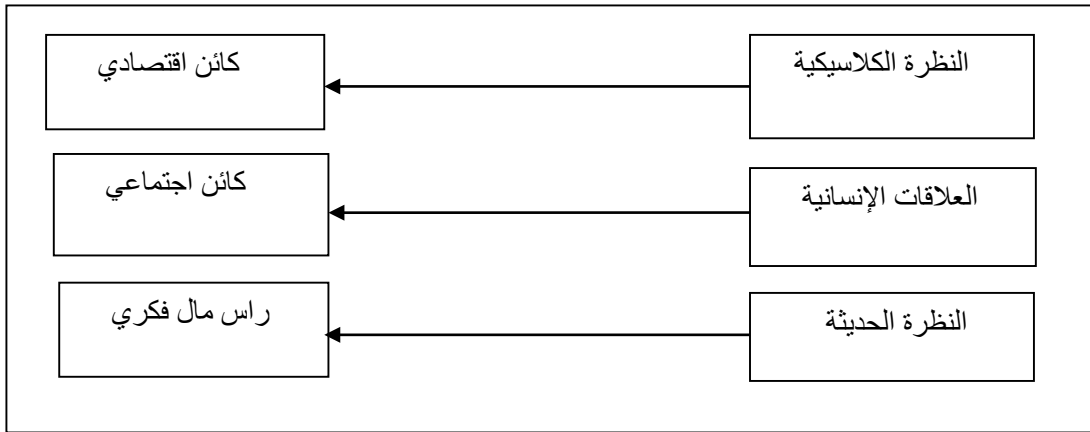
يرى أصحاب هذه النظرة أن إدارة الموارد البشرية، تعتبر من أهم الوظائف الإدارية، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى، من تسويق وإنتاج بالنظر إلى أهمية العنصر البشري، وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات، وقد اتسع مفهومها ليشمل أنشطة رئيسية، تتمثل في تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، وجذبها واستقطابها للعمل، وقد أعطي لهذه الوظيفة عدة مفاهيم، من بينها:

أن المورد البشري طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للعمل، و المعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي فهو من أهم مقومات الإنتاج في أي مؤسسة" ومنه يكمن سر استمرارية هذه الأخيرة وتطويرها، نسبة لحيويته ومقدرته على عمل موازنات مختلفة بين عناصر الإنتاج الأخرى، وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية من منظور شامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية المستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة التنافسية، وتكمن أهميته في: (عبد الرحمان بن عنتر، 2003، 67)

- أن الإنسان في المؤسسة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.

- أن الفرد إذا أحسن اختياره وإعداده وتكوينه وإسناد العمل المتوافق مع مهارته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى الرقابة اللصيقة لضمان أداء عمله.
- أن عطاء العامل يزيد وترتفع كفاءته إذا عمل في فريق من الزملاء يشتركون في تحقيق نتائج محددة، وفي هذا الصدد تظهر ضرورة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، كما أن الفرد هو استثمار، إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمؤسسة في شكل زيادة للإنتاجية.
- أن دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب الأفراد في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة وزيادة ثقتهم في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينهم يؤدي بالمؤسسة إلى بلوغ أعلى المستويات الإنتاجية.
- أن العنصر البشري يتضمن الكفاءات والخبرات، فهو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة، فرأس المال ونتيجة ما يقدمه العامل البشري بأعمال الفكر، هو الساعد في إنتاج ما يخفف العناء على الإنسان ويضاعف إنتاجيته.

**الشكل رقم (02): تطور النظرة الى الموارد البشرية**



المصدر: حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2007، ص: 21

حيث تحولت النظرة للمورد البشري بازدياد أهميته من كونه كائن اقتصادي فقط الى كائن اجتماعي ثم الى مورد وراس مال يستثمر فيه لزيادة المعرفة ومصدر حيوي للأفكار.

**2/ خصائص المورد البشري كراس مال فكري.**

**أ- تعريف راس المال الفكري.**

راس المال الفكري هو المعرفة التي يمكن توظيفها واستخدامها لصالح المؤسسة، وتعتبر عن الفكرة الموجودة في ذهن الافراد، من خلالها يتم تحسين الإنتاجية، وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن، في ظل

نظام انتاجي متطور وتبرز مستوى كفاءتهم حيث يمكن اعتباره مجموعة من الخبرات والمهارات، ولا تظهر قيمتها الا إذا تم تطبيقها. (محمد حباينة، 2007، 40)

### ب- المورد البشري كراس مال فكري.

- من خلال تعريف راس المال الفكري يظهر انه يمثل مجموعة من الافراد الذي يتمتعون بقدرات معرفية وتنظيمية تميزهم عن غيرهم من الأفراد العاملين ويتوزعون على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي ولا يشترط توافر شهادات اكااديمية بمن يتصف به، ولتأكيد ذلك بشكل أكثر وضوحا نوجز خصائص الافراد الذين يمثلون راس المال الفكري كما يلي: (مصطفى رجب شعبان، 2011، 54،55)
- يتميز الافراد الذين يمثلون راس مال فكري بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة.
- يعمل راس المال الفكري ضمن هياكل تنظيمية مرنة.
- يتسم راس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل.
- يتفاعل راس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات.
- يعمل راس المال الفكري بكفاءة في التنظيمات التي يسودها المناخ غير الرسمي.
- يتميز راس المال الفكري بالمبادرة والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية والتي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان.
- تبرز أهمية راس المال الفكري عند التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين.
- يمثل راس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها الى أرباح.
- يتسم راس المال الفكري بالانفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين.
- يتواجد راس المال الفكري في كافة المستويات الاستراتيجية ولكن بدرجات متفاوتة.

### 3/ أهداف ادارة الموارد البشرية.

هناك نوعين من الأهداف هما المشاركة والفعالية.

أ- المشاركة: وتتمثل فيما يلي: (اماني خضر شلتوت، 2009، 15)

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
- استقرار اليد العاملة في المنظمة.
- ب-الفعالية: وهي جعل القوى العاملة تنتج ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة عوامل منها:
  - تحفيز الأفراد
  - تطوير قدراتهم ومهاراتهم

- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه

## 2-1-3/ دور وظيفة إدارة الموارد البشرية.

يمكن تقسيم وظائف الموارد البشرية الى ثلاث اقسام هي:

### 1- الوظائف المتخصصة: ويكمن دور هذه الوظيفة في النقاط التالية:

- تحليل وتوظيف وترتيب وتقسيم الوظائف.
- دور تخطيط الموارد البشرية.
- الوظيف ويشمل كل من استقطاب المرشحين لشغل الوظائف واختيار أفضل المرشحين وتعيين وثبيت الموظفين ذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تحديد الاجر والمكانة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة.
- تحديد وتصميم وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب والتطوير تقييم سلوك العاملين وادائهم.
- مراقبة وتقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية وبعث الروح المعنوية للعاملين.

### 2- الوظائف الإدارية: تحتاج كل وظيفة من وظائف المتخصص لإدارة الموارد البشرية لإنجازها القيام بعدد من

الوظائف الإدارية الأخرى.

- التخطيط بوضع الأهداف والخطط والتنبؤ بالأعمال.
- التنظيم لتحديد المهام وتوزيعها على العاملين لتنفيذ التخطيط.
- التنسيق ذلك بوضع قنوات الاتصال بين العاملين لتسهيل التعاون بينهم
- القيادة توجيه الافراد ورفع معنوياتهم وزيادة الدافعية للعمل بالتحفيز والترغيب وخلق رابطة بين اهداف العاملين وأهداف المنظمة.
- الرقابة من اجل التأكد من ان الأداء الفعلي للعاملين يتماشى مع المقاييس الموضوعة لتحقيق الأهداف وتصحيح الأخطاء، والانحرافات واتخاذ الإجراءات الوقائية.

### 3- الوظائف الاستشارية: يحكم في وظيفة الموارد البشرية بحكم تخصصها في اعمال التخطيط والتنظيم

واختيار وتعيين العاملين تدريبي العاملين وترقية العاملين في المنظمة من ذلك فهي تملك القدرة على تقديم المشورة لجميع الإدارات الأخرى بخصوص العاملين فيها. (نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، 2010، 81-83)

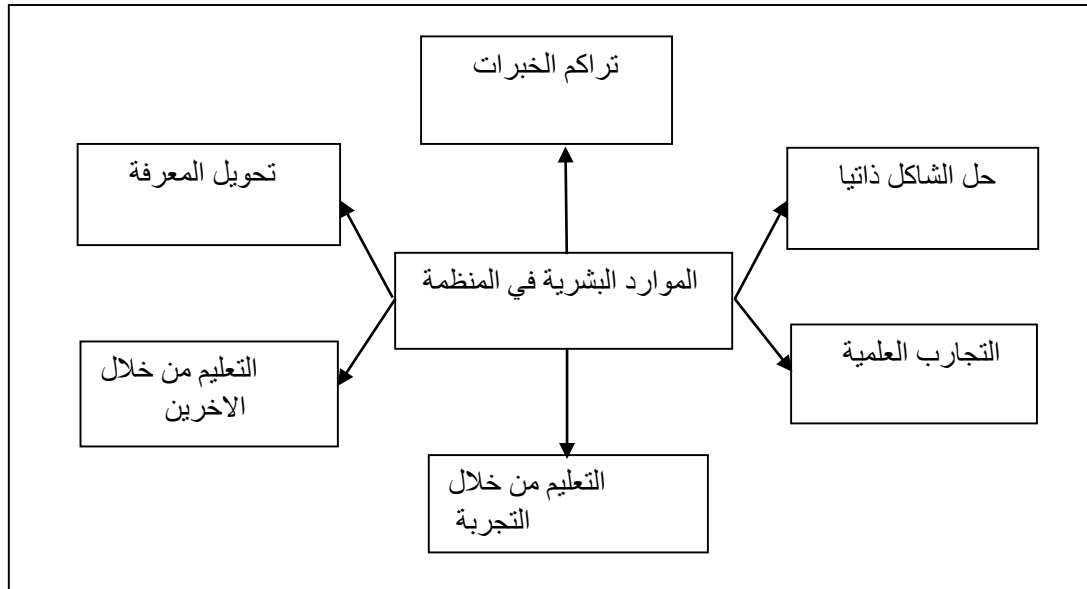
### 4- إدارة راس المال البشري: حيث يتم بالحصول على تحليل والابلاغ عن البيانات اتجاه الموارد البشرية لإدارة

الموارد ذات القيمة المضافة، ويعتبر الاستثمار فيها من الاستراتيجيات على مستوى ادارة الموارد فهي تعتبر خط الجبهة والمقدمة التي تسيير القرارات التنفيذية لشركات وفي النهاية هي أساس القيمة في المؤسسات، فإدارة راس المال البشري يكون باستخدام مقاييس لتوجيه نهج إدارة راس المال البشري حيث تعتبرها اهم الموجودات وتشد على ان يتم تحقيق ميزة من خلال الاستثمار فيها فهي تعتبر من الاستثمارات الاستراتيجية



- (أصول غير ملموسة)، من خلال اشراك الموظفين والاحتفاظ بهم والحرص على إدارة المواهب و التعليم هو الجسر بين الموارد البشرية واستراتيجية العمل لتحقيق الأهداف من خلال برامج التنمية. Michale Armstrong, (66, 1988)، وعليه فان الأدوار التي يمكن ان تمنح لإدارة الموارد البشرية هي: (نوري منير، 2010، 43-44)
- دور المعماري المسؤول عن تحديد كيف يجب ان تصميم المنظمة حسب الوظائف، لكي تتمكن من تحقيق أهدافها.
  - دور المدقق الذي يحدد أي من الجوانب الخاصة بالمنظمة، او العمل، التي يجب تغييرها للوصول الى فاعلية أفضل.
  - دور المشارك في وضع الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، من خلال الدور الاستثماري لكيفية اجراء عملية التغيير.
  - دور المتحرك في المنظمة لتحديد الأساسيات الخاصة بالأهداف من خلال الخبرة الإدارية.
  - دور القائد لزيادة معنوية ودافعية العاملين، من خلال الاختيار الدقيق لأساليب العمل. هذه الأدوار يمكن ان تعمل على تحسين وزيادة جودة الحياة العملية كما يلي: (علي غربي، واخرون، 2007، 52)
  - الإنتاجية.
  - رضا الموارد البشرية.
  - الاستعداد للتغيير.

**الشكل رقم (03): دور وظيفة الموارد البشرية في بناء المنظمة**



المصدر: حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال، اثرء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2008، الأردن، ص: 135

ويحتل دور الموارد البشرية في المنظمة قلب الانشطة الأخرى فهي تلعب دور الرابط والناصح والمطور والموجه والمخزن والموزع للخبرات والمعارف وهي المسؤولة عن توجيه قرارات وتحديد أساليب الاستثمار في راس المال البشري

## 2-1-4/ نظريات راس المال البشري.

و إن اهتمام الاقتصاديين برأس المال البشري، هو اهتمام قديم، و لقد عارض فريق من الاقتصاديين القدامى مجرد التفكير في العنصر البشري كرأس مال أو كثرة وطنية، حيث إن ذلك يعيد إلى الذاكرة عصر العبودية، حيث كان رأس المال البشري مملوكا للسيد، مثله مثل رأس المال المادي و هذا ما أكده جون ستيوارت ميل في كتابه مبادئ الاقتصاد السياسي، ولكن نجد من جانب آخر بعض الاقتصاديين الذين رأوا أن العنصر البشري يعتبر رأس مال، و من بين هؤلاء نجد الاقتصادي آدم سميث، و الذي اعتبر أن كل القدرات المكتسبة لسكان بلد ما كجزء من رأس مالها ويرى كذلك إن اعتبار العنصر البشري كرأس مال لا ينقص من شأنه بل يزيد من قيمته وكرامته وحرية، وما الحروب القديمة التي قامت لأكثر دليل على إهمال تلك المجتمعات للعنصر البشري، ثم جاء إفينك فيشر ليدخل رأس المال البشري في مفهومه لرأس المال الذي أكد على أهميته. (بودلال علي، 4)

نضجت هذه النظرية من خلال الأبحاث التي قام بها شولتز في الستينيات من القرن العشرين كما تطورت بإسهامات كل من بيكر ومنيسر حيث لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث شولتز، وان فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر، من أجل تحديد ماهية راس المال البشري، وادخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات ونتاجية الفرد، تقدير قيمة راس المال البشري حيث شهدت تلك الفترة إهمال الباحثين للثروة البشرية

## 1/ دراسات وأعمال شولتز.

لقد كان اهتمام شولتز على كيفية تغير طريقة النظر للعنصر البشري، لان اهتمام الباحثين كان على الأصول المادية فقط وإهمالهم للعنصر البشري، لذلك فقد سعى جاهدا من أجل الوصول إلى نظرية للاستثمار في رأس المال البشري بهدف تحقيق التنمية البشرية واعتبر أن عملية التعليم هي أفضل وسيلة في الاستثمار في راس المال البشري ولتحقيق هذا قام بإجراء أبحاثه على العمال المزارعين في الو.م. أ، وكمرحلة أولى لاحظ من خلالها أن زيادة الإنتاجية ناجمة عن الاستثمار في الأفراد من خلال تعليم المزارعين وتزويدهم بمنح دراسية وعليه حدد شولتز نوعين من الموارد التي يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء العملية التعليمية وهي:

-الإيرادات التي كان يمكن للفرد الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم ، فالطالب لو لم يكن ملتحقا بالعملية التعليمية لكان بإمكانه المشاركة في القوى العاملة المنتجة، وبالتالي تقديم خدمات ذات قيمة اقتصادية يحصل نظيرها على أجر وعلى هذا يجب الاعتراف بوجود تكلفة بديلة تشكل العملية التعليمية وموجها لها.

-تكلفة التعليم التي تظهر في شكل مقابل مالي يدفع للمؤسسات المستخدمة في العملية التعليمية جانب

المصاريف الجارية للمرتبات والأجور ومختلف المعدات المستخدمة في عملية التعليم. وقد بنا شولتز مفهومه لراس المال البشري، على ثلاثة فروض أساسية هي: (عبد المنعم رمضان الطهراوي، 2010، 43-42)

- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري، (والذي كان يعرف بفعل العنصر المتبقي ثم صار مرادفاً لتعبير الاستثمار في رأس المال البشري) .

- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقاً للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد. - يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى راس المال التقليدي . ويمكن من خلال مفاهيم النظرية تفسير عديد من الظواهر مثل الاختلاف في مستوى أجور الأفراد، وهجرة العمالة والزيادة في الإيرادات المتحققة للفرد، وأيضاً تفسير النمو البطيء للدول النامية.

## 2/ إسهامات منيسر.

تمثلت إسهامات منيسر بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، وقد حدد منيسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري.

- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.

- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.

- تحديد مدى منفعة المرتبة على تحديد التكلفة و العائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الافراد.

وقد شمل مفهوم منيسر للتدريب إضافة لما سبق، التدريب الرسمي وغير الرسمي، والتعليم بالخبرة وقد توصل الى دراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الافراد منها:

- كلما ازدت مستويات الفرد التعليمية، كلما ازدت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال عمله.

- كلما ازد معدل دورات العامل كلما ازادت تكلفة الاستثمار في التدريب.

- كلما ازد الاستثمار في التدريب خاصة المتخصص، كلما ازدت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة، واحتمالات استقرار العمالة. (غراي صباح، 2008، 16)

## 3/ إسهامات بيكر.

ويعد أحدهم الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في تطوير نظرية راس المال البشري، فقد حول التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في راس المال البشري، وبذلك بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، تعليم وهجرة ورعاية صحية، تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب، ، ويعتبر التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية توضيح تأثير راس المال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى، كما يعد معدل العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي والأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في راس المال البشري، لذا فقد تركز اعماله بالاهتمام بوضع الاصول لنظرية تؤكد أهمية للاستثمار في رأس المال البشري بما يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية،

(حسين يرقى، مرجع سبق ذكره، 141)، وقد مثلة أبحاث بيكر في مجال الاستثمار في التدريب اهم الاسهامات في مجال الاستثمار البشري، وقد قام بيكر بتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب حيث قسم التدريب الى عام ومتخصص ودرس العلاقة بين الاستثمار في التدريب وايرادات الفرد وايضا علاقة دوران عمل الافراد المتدربين وكلفة الاستثمار في التدريب (مرجع سبق ذكره، 15)

#### 4/ نظرية راس المال البشري لروبنسن روسل.

في فترة الستينات ظهرت نظرية رأس المال البشري، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، تحديد ماهية رأس المال البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد، فهذه النظرية ترى بأن التدريب يعد استثمار هام، ويظهر ذلك من خلال " أهمية الاستثمار الصحيح في الموارد البشرية نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتوسع في استخدام نظم العمل وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحاسبات الالكترونية في طرق وأساليب الإنتاج، وبالتالي فالتدريب يعتبر بمثابة استثمار حقيقي للمؤسسة ويعود عليها بالفائدة، وانه حتمية نظرا لاتساع نشاطات المؤسسة، تعدد اختصاصاتها وزيادة حدة المنافسة هذا ما يؤدي إلى وجوب " تخطيط الموارد البشرية وربطها باحتياجات المؤسسة وحسن توزيعها، والتقليل من مدة الانجاز، وانخفاض نسبة التغيب ودوران العمل، وهذا كله يؤدي إلى تحقيق فعالية المنظمات وتحقيق الأهداف. (بودلال على، مرجع سابق، 46)

لقد أدركت هذه النظرية أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات في تنمية رأس المال البشري سواء كان ذلك من خلال الإنفاق المباشر عليه، أو عن طريق خلق الحوافز لتحفيز العمال، ففي الماضي كانت هذه النفقات تعتبر بمثابة تكاليف بدلا من اعتبارها استثمارات هامة، هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم رأس المال البشري.

#### 2-2/ ماهية الاستثمار في راس المال البشري.

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الاساسية التي تقاس بها ثروة الأمم، باعتبار أن هذه الموارد هي أهم المكونات الرأسمالية والاصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول ، حيث أصبح المورد البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم ، وللعمل على تغيير الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج يتطلب ذلك تنمية رأس المال البشري من حيث الكم والكيف فالاهتمام بالاستثمارات في مجال التعليم و الاهتمام بإنشاء مراكز التكوين المهني و التمهيين و هذه الاستثمارات لن تسبب زيادة رأس المال البشري كما و لكنها ستؤثر في نوعيته و كفايته الانتاجية.

تبنت الإدارة في الكثير من المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية خاصة مع دخول القرن الواحد و العشرين و الذي يركز على اقتصاد لمعرفة، و يعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري، هي المحرك الرئيسي لإطالة بقاء أي منظمة ناجحة سواء خدمة أو ربحية و أصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعرفة و الذكاء المهارات التي تتلاءم مع متطلبات القرن الحالي، وفي ظل المنافسة بين المنظمات، التي

تسعى لتحقيق تنمية في السوق، وللمحافظة عليها، فقد ركزت الكثير من المنظمات على الاستثمار في أهم مواردها، وهي الموارد البشرية من خلال الاستثمار في تنمية هذه الموارد لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

## 2-2-1/ مفاهيم عامة حول رأس المال البشري.

إن الموارد الطبيعية والأموال المتوافرة لدولة ما رغم أهميتهما وضرورتهما الكبرى لا يغنيان أبداً عن العنصر البشري الكفاء، والماهر، والفعال، والمدرب، والمعد إعداداً جيداً مبنياً على أسس علمية دقيقة، حيث عملت على تنمية قدراته عن طريق التأهيل، والتدريب المستمر، لإكسابه القدرة على التعامل مع الجديد، والاستخدام الأمثل لهذه الموارد، حيث اهتم هذا المفهوم بدعم القدرات الخاصة بالفرد، التي تتميز بتفاوتها من حيث الكفاءة والفعالية، من أجل وتطوير معارف ومهارات الفرد، فضلاً على توفير فرص اعداد، وتطوير مهارات، وقدرات، الموارد البشرية التي تعد بمثابة اعداد رؤى مستقبلية تحدد مستقبل المنظمة فتأهيل الافراد وفق أساليب المتاحة والضرورية واللائمة، يقي هذه المؤسسة من الاخطار المحتملة من البيئة الخارجية التي قد تؤدي اختلال توازنها او حتى افلاسها.

### 1/ مفهوم راس المال البشري.

يتشكل راس المال البشري من "الافراد الذين يعملون المنظمة ويتوقف نجاحها عليهم حيث عرفه بونتس، على انه العامل البشري الذكي في المنظمة الذي تجتمع فيه المهارات والخبرات التي تعطي للمنظمة من خلاله طابع التميز وتلك القدرة على التعلم، والتغيير والابداع والابتكار وتوفير الزخم الإبداعي الذي إذا ادير بشكل صحيح يضمن للمنظمة البقاء على المدى الطويل". (Michale Armstrong, 1988, 07)

يشير هذا التعريف الى ان النجاح وتحقيق التميز، والاستمرار للمنظمة يكون بحسن إدارة راس مالها البشري القادر على التعلم والابداع والتغيير.

وتشير راوية حسن إلى أن مصطلح رأس المال البشري، يمثل "تعبيراً عن اشكال المعرفة الفريدة التي يمتلكها المميزون من أفراد تلك الشركات، والتي يستطيعون في ظروف معينة أن يحولوها إلى معرفة مريحة تزيد من قيمة المؤسسة، وتظهر في قدرات أفراد المؤسسة، وهيكلها الداخلي، وهيكلها الخارجي أو علاقتها مع بيئتها، وهذه المعرفة هي التي تنتقل المؤسسات والشركات من مستويات متواضعة أو عادية إلى مستويات متقدمة". (راوية حسن، 2005 ، 368-369)

يشير هذا التعريف ان راس المال البشري هو "تعبير عن اشكال المعرفة التي يمتلكها الافراد الذين لديهم القدرة ويحولونها الى قيمة تؤدي الى نقل المؤسسات الى مستويات متقدمة".

فيعرف سيد جاد الرب رأس المال البشري على أنه "يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز والتي تعكس الجوانب غير الملموسة في المنظمة، وهي الأكثر تأثيراً وفعالية نحو النمو والتقدم والتميز العالي من الجوانب أو الأصول الأخرى الملموسة". ( جاد الرب، 2009، 234 )

يشير هذا التعريف ان راس المال البشري هو "كل ما تجود به العقول البشرية المتميزة، التي تزيد في الفعالية، وتسير بالمنظمة نحو النمو والتقدم".

الرأسمال البشري يشير إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات، كل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة عمل معينة. (خضر شلتوت، 2009، 22)

يشير هذا التعريف ان راس المال البشري هو "مجموعة من المكتسبات العلمية والعملية، تؤدي لزيادة إنتاجية العمل للفرد والجماعة".

ويتمثل في جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات على شغل الوظائف الإدارية، والفنية والتي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية، والتفوقية، وتشمل هذه على معارف العاملين المتطورة، وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية، والعملية ومهاراتهم التقنية والفنية، فضلا عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل. (رياض بن شوصة، ونادية خريف، 2011، 11)

يشير هذا التعريف ان راس المال البشري هو "جميع ما تملكه الموارد البشرية القادرة على العمل من إمكانيات وقدرات غير عادية مدعمة بخبرة ومعارف علمية وتقنية".

أي قدرات مستخدمي الشركة اللازمة لتوفير حلولاً لعملائها، والابتكار والتجديد، وهو يمثل مصدر الابتكار والتحسين، ولكنه في الوقت نفسه هو الأصعب على القياس، وهو ينمو باستخدام الشركة لمعارف المستخدمين ويزيادة هذه المعارف. (مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2010، 01)

يشير هذا التعريف ان راس المال البشري هو "قدرة الافراد على اجاد الحلول، وعلى التجديد والابتكار وتميزه بصعوبة القياس، وانه ينمو بالاستخدام".

كما يفهم من رأس المال البشري عادة أنه: "الإنتاج الإضافي الزائد عن إنتاج العمل غير المهاري للأفراد ذوي المهارات و المؤهلات". نجد تمييزاً بين رأس المال البشري المحدود "القيمة وحدها لمستوظف واحد" وبين رأس المال البشري العام " للقيمة في مدى واسع من المهن. (مهدي محمد القصاص، 2008، 57)

يشير هذا التعريف ان راس المال البشري هو "الانتاج الزائد الذي يقدمه الافراد ذوي المهارات والمؤهلات في المنظمة، يتميز عما يقدمه الموظفين الاخرين".

من خلال ما سبق يمكن تحديد مفهوم راس المال البشري كما يلي:

راس المال البشري هو عبارة عن تعبير الاشكال المعرفة الفريدة، او مجموعة المعارف، المهارات والخبرات وكل القدرات الفنية والتقنية التي يمتلكها افراد المنظمات، الذين يستطيعون في ظروف معينة ان تحولها الى قيمة مضافة، فهو ما يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز، وما يعكس الجوانب الغير ملموسة التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى الفرد، او جماعة عمل معينة، لتبرز قدرات مستخدمي الشركة او مواردها البشرية على التجديد والابتكار لتوفير الحلول لعملائها وتمكنها من الاستمرار في المستقبل.

تهتم جميع فروع العلوم الاجتماعية والاقتصادية اليوم بمفهوم الرأس المال البشري، لأن الأفراد والمؤسسات والدول تعتقد بأنه عامل مهم من عوامل الأمن والنجاح، ويعتبر مفهوم الرأسمال البشري من بين المفاهيم الأساسية في الاقتصاد المعاصر، رغم ان الاهتمام ظهر من خلال أبحاث العديد من الاقتصاديين وذلك منذ القرن الثامن عشر وقد حاولت هذه الأعمال إبراز ما يلي: (راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص65)

- جذب الانتباه إلى العنصر البشري.
- تحديد ماهية الرأس المال البشري وإدخال مهارات الأفراد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الأفراد.
- تقدير قيمة الرأس المال البشري للإظهار مقدار الأهمية الاقتصادية لمخزن الموارد البشرية، ولتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد وبالنسبة للمجتمع.
- إدخال مفهوم الخسارة في الرأس المال البشري والنتيجة من موت وهجرة اليد العاملة، أو عجز الفرد أثناء الحروب والذي يقلل من مخزون الثروة القومية.
- تحديد الربحية الاقتصادية للرأس المال البشري والنتيجة من الاستثمار في مجال الصحة والتعليم والتدريب.

## 2/ أهمية راس المال البشري.

تتضح أهمية راس المال البشري من خلال ما قدمه الذي أكد على أن الاستثمار في البشر مسألة جد مهمة بالنسبة للمنظمات لأنه يحقق مجموعة من الفوائد منها تحسين نوعية أعمال، ويؤكد على أن الأهمية تكمن من خلال دورها الرئيس في صنع الأهداف الاستراتيجية، رصد وتحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة فضلاً عن دوره المباشر في زيادة الإنتاجية، وأكد أن راس المال البشري وفر الكثير من الفرص للمنظمات حيث أن 70% من العمال في المنظمات يكونون في مجالات تتعلق بالمعلومات والمعرفة من خلال اعتناق الأفراد العاملين أفكاراً وقيم وابتكارات من أجل تحديد مستويات عالية من المعرفة.

وأشار هوي لينك وشيو جاو، إلى أن الاقتصاد عندما يفقد قدرته فإن المصدر المضمون في استمرار القدرة التنافسية هو المعرفة التي يمتلكها ويستعملها راس المال البشري، كما أظهرت النظريات المستندة إلى الموارد بأن الاستثمار في المهارات والخبرات هو عامل إنتاجي يقود إلى نمو اقتصادي من دون الحاجة إلى موارد بشرية إضافية.

وهذا ما جعل Abhayawansa & Abeysekera يشير إلى أن إدارة راس المال البشري تشكل العامل الرئيسي للحصول والمحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة، كذلك لا بد أن تؤكد أن المنظمات إذا ما تماثلت في موجوداتها من مكائن ومعدات وتقنيات مختلفة، فإن سر تقدم بعضها على البعض الآخر يعزى إلى الفرق بين موجوداتها البشرية. (مؤيد الساعدي، وآخرون، العدد(2)، 2013، 40)

## 3/ مؤشرات قياس لراس المال البشري

يمكن قياس راس المال البشري عبر مؤشرات تتمثل بجملة من التساؤلات هي كالتالي: (فاطمة على الربابعة، 2012، 28-29)

- تسعى المنظمة الاستقطاب الافراد ذوي الخبرات والمهارات العالية.
- تقوم المنظمة بتعيين الافراد ذوي الخبرات والمهارات العالية، في الوظائف الشاغرة.
- تركز المنظمة على تعيين الافراد من حملة الشهادات الاكاديمية في الوظائف الشاغرة.
- تمتلك المنظمة عاملين لديهم خبرات فنية، وتقنية عالية.



- تسعى المنظمة الى الاهتمام بتدريب العاملين لإكسابهم المهارات المتنوعة.
- تعتمد المنظمة في ترقية العاملين على تمتعهم بمستويات أداء مرتفعة.
- يتمتع الافراد العاملين في المنظمة بروح معنوية وتعاونية عالية.
- تقبل المنظمة تطبيق الافكار الابداعية الجديدة التي تقدم من قبل العاملين.
- يحصل العاملين في المنظمة على مستويات أجور مرتفعة تناسب مهارتهم العالية.
- تسعى المنظمة الى تقديم حوافز تشبع حاجات العاملين المختلفة.
- تشكل المنظمة فرق عمل الإنجاز المهام لتحقيق مزيد من التعاون بين العاملين.

#### 4/ المركبات الأساسية لراس المال البشري.

- راس المال البشري يتكون من جزاءين أساسيين جزء فطري وجزء مكتسب؛ الجزء الفطري يعبر عن الاستعدادات الجسيمة والعقلية الفطرية التي تولد مع الفرد، أما الجزء المكتسب هو الجزء الأهم في الرأس مال البشري فيعبر عن مجمل المعارف الكفاءات والمهارات، والقدرات الجسمانية والخبرات والتجارب المكتسبة، ونجد ان (Lundall & Johnson)، يصنف راس المال الى أربعة أنواع أساسية هي: (محمد دهان، 2010، 23-24)
- معرفة ماذا (Savoir quoi): وتعتبر عن معرفة الأفعال.
  - معرفة لماذا (Savoir pour quoi): وتعتبر عن معرفة الأسس والقوانين التي تحكم وتسير الطبيعة والافراد المجتمعات.
  - معرفة كيف (Savoir comment): وتعتبر عن معرفة طريقة أداء الاعمال، وعن كيفية استخدام المؤهلات والاستعدادات.
  - نعرف من (Savoir qui): وتعتبر عن القدرة على الاتصال والتعامل مع الاخرين.
- أما المؤهلات كالكفاءات المرتبطة بالرأس المال البشري فتصنف هي الأخرى إلى:
- كفاءات الاتصال عن طريق: السماع، الكلام، القراءة والكتابة.
  - كفاءات الحساب.
  - الكفاءات الفردية التي تعبر عن قدرة الفرد على التعلم، وعلى الانضباط الذاتي.
  - الكفاءات الفرية العلائقية: روح الفريق، فن الإدارة.
  - الكفاءات الأخرى الضرورية مثل سهولة استعمال تقنيات الإعلام والاتصال، المعارف الضمنية، القدرة على حل المشاكل.
- وتبدأ عملية اكتساب المعارف والمؤهلات والكفاءات والخبرات والتجارب من ميلاد الفرد إلى وفاته؛ فهي عملية تمتد مدى الحياة، وتتطور عبر مراحلها المختلفة من خلال:
- العائلة ودور الحضانة، وكل الهياكل التي تستقبل الأطفال قبل سن الدراسة.



- النشاطات الرسمية للتعليم والتكوين بكل مراحله المؤسسات التعليمية الرسمية بكل أنواعها ومراحلها التعليم التحضيري، التعليم الابتدائي والثانوي، التعليم المهني والتقني، والتعليم الجامعي...  
-التكوين والتدريب في مكان العمل.

-الحياة اليومية للفرد وعلاقته الاجتماعية. (محمد دهان، 2010، 23-24)

### 5/ الخصائص الأساسية لراس المال البشري.

يتميز الرأس المال البشري بجملة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (محمد دهان، مرجع سبق ذكره، 24 - 25)

- يتكون الرأس المال البشري من جزأين : جزء فطرم، وجزء مكتسب.  
-المعارف والكفاءات تعد المركبات الأكثر أهمية في الرأس المال البشري، ويمكن أن يصنف وفقها من حيث نوعية المعارف والمؤهلات والكفاءات إلى صنفين أساسيين هما:

- رأس مال بشري عام وهو الذي ينشأ من اكتساب المعارف والكفاءات العامة مثل معرفة القراءة والكتابة والحساب.
- رأس مال بشري خاص: وهو الذي ينشأ من اكتساب معارف وكفاءات خاصة بوظيفة أو بمهنة معينة، أو بمؤسسة بحد ذاتها.

- يتطلب اكتساب وتكوين الرأس المال البشري:

- استثمار موارد مالية.
- تخصيص وقت.
- وبذل جهد لذلك.

- ومن خلال ذلك فان:

- يتطور الرأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل، أو عن طريق التكوين والتعليم بكل أنواعه.
- يتعرض الرأس المال البشري للتقادم ويحتاج للتجديد.
- يختص الرأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه.
- يعتبر الرأس المال البشري مصدرا أساسيا من مصادر الدخل.

مما سبق يمكن القول أن الرأس المال البشري يتشابه مع الرأس المال المادي في كونه موضوع استثمار وتراكم وسوق، وفي كونه يحتاج لمصاريف صيانة والاهتلاك (تجديد المعارف والكفاءات وتحسينها) ، ويختلف عنه باعتباره خاصا بالفرد، لا يمكن فصله عنه.

### 2-2-2/ مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

"الاستثمار في رأس المال البشري يعرف" بأنه الانفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الانسان على

نحو يمكنه من زيادة انتاجيته". (عقيل جاسم، واخرون، 1998، 157)

يصف هذا التعريف الاستثمار في راس المال البشري بأنه إنفاق لزيادة القدرات العقلية والفنية لأجل تحسين إنتاجيته.

"يعرف كل من سراج وهيبية، وستي عبد الحميد، بأنه ذلك الجزء المضاف الى العمالة الخام ويعرفه Totaro.M بأنه الاستثمارات الإنتاجية التي ينتجها الانفاق على التعليم، كما يعرفه Theodore William Schultz انه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها الاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية". (سراج وهيبية، ستي عبد الحميد، 2011م، ص3)

حيث يصف هذا التعريف العنصر البشري بأنه مادة خام يتم الاستثمار فيها لإنتاج طاقات بشرية يمكن استخدامها لاستغلال الموارد الاقتصادية.

"يحتل رأس المال البشري المرتبة الأولى لتحقيق التنمية الشاملة، فتنمية الموارد البشرية تهدف إلى بث الوعي والمعرفة من جهة، وصقل القدرات والمهارات وزيادة الفاعلية وتحسين الأداء والإنتاجية من جهة ثانية" (أماني خضر شلتوت، 2009، ص20)

يوضح هذا التعريف ان تنمية العنصر البشري تتم ببث الوعي والمعرفة هو المسؤول عن تحقيق التنمية وتحسين الأداء والإنتاجية

"هو مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم". (الفارس سليمان خليل وآخرون، 2003، 187)

يعتبر هذا التعريف الاستثمار البشري هو مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج يتم من خلالها تحسين أداء الحالي والمستقبلي.

"مفهوم الاستثمار في تنمية رأس المال البشري اتساع لتشمل عناصره صور الإنفاق على التعلّم كافة بجانب التعليم العام والجامعي كالتعلّم طوال الحياة والتعلّم التقني والتعليم الإلكتروني والتعلّم عن بعد والتدريب المهني، بالإضافة إلى الإنفاق على البحث والتطوير والابتكار، والإنفاق على العلوم وتقنية المعلومات والاتصالات". (منتدى الرياض الاقتصادي، 2009، 09)

يعتبر هذا التعريف ان تنمية رأس المال البشري يشمل عناصر الانفاق على التعليم، والتدريب المهني، والبحث والتطوير والابتكار، على العلوم وتقنية المعلومات والاتصالات.

لقد أكد افريد مارشال على ان "أهمية المورد الاستثمار في راس المال البشري باعتباره استثمار وطنيا بحث يعتبر ان اعلى أنواع راس المال قيمة هو راس المال الذي يستثمر في الانسان ادا كان عن طريق الانسان تتقدم الأمم والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدود ان لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوة البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية الى طاقات تكنولوجيا متنوعة تحقق التقدم المنشود". (تامر كلثوم، فراحتيه العيد، 2011، 11)

يبرز هذا التعريف راس المال البشري على انه اعلى أنواع راس المال قيمة، وهو الذي يستثمر في الانسان فعن طريق القوة البشرية تتحول الثروات من مجرد كميات نوعية الى طاقات تكنولوجيا متنوعة تحقق التقدم المنشود.

الاستثمار في راس المال البشري هو "استخدام جزء من مدخرات المجتمع او الافراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقاته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع، كذلك لإعداده ليكون صالحا في مجتمعه". (رابح عرابية، حنان بن عوالي، 2011، 09)

يبرز هذا التعريف ان الاستثمار البشري هو عبارة عن استخدام جزء من المدخرات من اجل رفع الطاقات الإنتاجية للأفراد، لتحقيق الرفاهية للمجتمع ككل.

ومن خلال ما سبق يمكن تحديد مفهوم الاستثمار في راس المال البشري كما يلي:

الاستثمار البشري هو مجموعة البرامج، النشاطات، والإجراءات، باعتبار العنصر البشري مادة خام يتم الاستثمار فيها بتنمية العنصر البشري وتتم ببث الوعي والمعرفة و الانفاق على التعليم، و التدريب المهني، و البحث و التطوير والابتكار، على العلوم و تقنيات المعلومات و الاتصالات، باستخدام جزء من المدخرات لأنه اعلى أنواع راس المال قيمة و هو الذي يستثمر في الانسان لإنتاج طاقات بشرية يمكن استخدامها للاستغلال الموارد الاقتصادية تحسين الإنتاجية و الأداء الحالي والمستقبلي فعن طريق القوة البشرية تتحول الثروات من مجرد كميات نوعية الى طاقات تكنولوجيا متنوعة تحقق التقدم المنشود الرفاهية للمجتمع ككل.

### 2-2-3/ أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

اصبحت في العصر الحالي، الموارد البشرية من المقاييس التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار ان هذه الموارد على راس المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، وأصبح العنصر البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم.

فالأهمية العامة للموارد البشرية تنعكس على النمو الاقتصادي ككل، حيث يشير ادم سميث في كتابه الشهير ثروة الأمم " ان كافة القدرات المكتسبة و النافعة لدي سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركننا أساسيا في مفهوم راس المال الثابت، حقيقة ان اكتساب القدرة اثناء التعلم يكلف نفقات مالية، ومع ذلك تعد هذه المواهب جزءا هاما من ثروة الفرد، التي تشكل جزءا رئيسيا من ثروة المجتمع الذي ينتمي اليه" كما يرى الفريد مارشال (A. Marshall) الأهمية في اعتبار الاستثمار في الموارد البشرية، استثمار وطني، وان راس المال البشري هو اعلى أنواع راس المال قيمة. (رابح عرابية، حنان بن عوالي، مرجع سبق ذكره، 10)

### 2-2-4/ محددات الاستثمار في رأس المال البشري

ترتبط عملية تنمية الموارد البشرية بجانبين متلازمين ومتكاملين، أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكلا جانب التأهيل، وثانيهما يتعلق بقضايا العمل والتوظيف، وهذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الاستثمار في رأس المال البشري وهي:

1- **التخطيط:** ويعني بوضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان، وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية والثقافية والمهنية وغيرها والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة.

2- **التنمية:** يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط، وإنجاز برامجه حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية شاملة تنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العملية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج.

3- **التوظيف:** ويتم من خلاله إتاحة فرص العمل للقوى البشرية، التي تم ترميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب بما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبتها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع والإسهام في توفير احتياجاته. (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الموقع: [www.hrdiscussion.com/hr60220](http://www.hrdiscussion.com/hr60220)).

### 2-2-5/ ابعاد الاستثمار في الرأس المال البشري:

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الابعاد منها:

1- **البعد الثقافي:** حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والادب، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

2- **البعد الاقتصادي:** من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية، بما يحقق التقدم لدولة وما يفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة الى ان الفرد المؤهل تعليميا وتدريبيا لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تساهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.

3- **البعد الاجتماعي:** فمن المعروف ان التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية الفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الاسرية، إضافة الى تأثيره الملموس في شعور الانسان بالذات.

4- **البعد العلمي:** حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يساهم في احداث النقلات الحضارية المختلفة واحداث التقدم التقني في شتي مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

5- **البعد الأمني:** حيث تؤدي العناية بالتعليم وتدريب الفرد الى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبى مما يساهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة الى قناعة الافراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار. (اعداد مركز البحث والدراسات، 5)

### 2-3/ أساليب الاستثمار في راس المال البشري.

قبل عقد الستينيات من القرن الماضي كان الاقتصاديون يقسمون عوامل الإنتاج الى ثلاثة عوامل أساسية هي الأرض، العمل، كالأرسمال المادي، لكن منذ بداية الستينيات، اتجه الاهتمام بنوعية اليد العاملة وعلى وجه الخصوص إلى تكوين وتدريب هذه اليد العاملة، ومن ثمة بدأ الاهتمام بموضوع التعليم من الناحية الاقتصادية، ولا خلاف على أن للتعليم دورا وأثرا على التنمية، ومنذ عام 1924م والدراسات تتوالى على قياس

النتائج أو القيمة المضافة بسبب إطالة مدة الدراسة للطالب، وأثرها على إنتاجيته العامة، فكلما زادت مدة التعليم وتحسن التعلم كانت مساهمة الفرد في العمل الاجتماعي والإنتاج مرتفعة".

### 2-3-1/ التعليم كأسلوب للاستثمار في رأس المال البشري.

تنقسم المجتمعات إلى متخلفة ومتقدمة، فالمتخلفة هي التي تنظر إلى موضوع التربية والتعليم من الجانب الاستهلاكي فقط، وكأن التعليم لديها مجرد سلعة نهائية تستنفذ الميزانية بدون مقابل، فهذه المجتمعات لا تضع العنصر البشري لديها في مكانه الطبيعي كثروة هامة، وك رأس مال معتبر، أو كمورد يعتمد عليه اقتصادها. أما المجتمعات المتطورة فهي على العكس تماما من ذلك، إذ أنها تؤمن بقيمة الفرد ومكانة الإنسان، حيث يمثل لديها أعلى رأس مال، وأضخم رصيد تزخر به وتذخره لديمومة نموها وتميبتها، فتتفق على تكوينه أضعاف أضعاف ما تتفقه على الخطط التنموية نفسها، لا اعتقادها الراسخ أن ما تنكبده من تكاليف ونفقات في سبيل التعليم ما هو في الحقيقة إلا استثمار للمستقبل، عوائده عديدة ومتنوعة؛ مباشرة وغير مباشرة تمس كل نواحي الحياة. وتعود مناقشة إشكالية المردود الاقتصادي للتعليم العالي إلى الستينيات، في ردة فعل على المدرسة الكينزية، التي اختزلت عوامل النمو الاقتصادي في الجانب المادي، في حين برزت القيمة الاقتصادية لعوامل غير مادية منها التعليم، ودعمها لهذه الرؤية أجريت دراسات في الولايات المتحدة الأمريكية، والاتحاد السوفياتي وكذا بعض الدول الإسكندنافية توصلت إلى أن الزيادة في الدخل الوطني لا يمكن أن تفسر فقط بعوامل الإنتاج المادية، إذ استعملت هذه الدراسات اسم العمل المتبقي إشارة إلى عوامل غير مادية ذات أهمية هي الأخرى منها ما تعلق بالتعليم بمختلف أنماطه ومراحله ومخرجاته.

### 1/ التعليم

فالتعليم هو عملية اكتساب المعارف والقدرات والتوجهات الاجتماعية، وهو يخضع لمنطق التغيير والتطوير بحسب متطلبات واحتياجات الاقتصاديات الحديثة، فتعلم مهنة ما يتطلب مستويات أعلى باستمرار، من فهم النظريات العلمية والمكونات التكنولوجية الداخلة في هذه المهنة، وهنا يجب أن يسبق التعليم التكوين المهني، ليجعله أسهل وأقل استغراقا للوقت، وهذا هو حال أغلب برامج التعليم والتكوين المهني في العالم. ومن هذا المنطلق احتل التعليم طليعة انشغالات مختلف الدول، من تخطيط وإنفاق وتطوير، إدراكا منها لأهمية في تأهيل مواردها البشرية بالمستوى الذي يسمح لها من تحقيق تنمية عالية، فهذا المفهوم عرف تغيرات كبرى عبر العصور إلى نتيجة للتطورات التي عرفت المراحل الزمنية المختلفة. فبينما كان التعليم في السابقة يعتبر فنا من فنون نقل المعرفة في نطاق المدرسة، تحول اليوم إلى علم متين، يرتبط بالعديد من المجالات، بعد اتساع المعنى حاليا ليشمل العملية الثقافية بأكملها التي تؤدي إلى تنمية الأفراد وإبراز إمكانياتهم المختلفة. (علاقة التعليم والتكوين المهني بسوق العمل، 8)

## 2/ العلاقة بين التعليم والتنمية وراس المال البشري

عند النظر إلى العلاقة بين التعليم، من جانب آخر فقد يكون من المناسب أن نتناول العلاقة بين مفهوم النمو ومفهوم التنمية، حيث يعني مفهوم النمو عملية الزيادة التي تحدث في جانب معين من جوانب الحياة، وهي قد تتم بصورة تلقائية، وعلى العكس فعملية التنمية هي عملية شاملة متكاملة تقوم على الانسان وتستهدفه في النهاية، ومن ثم فالنمو يمكن أن يكون متضمنا في عملية التنمية وفي نفس الوقت يعتبر من مؤشرات النجاح لعملية التنمية أن تستطيع توجيه النمو في المجتمع بحيث يكون موجهاً.

إن جانباً من عرض العمل المتعلم يعتمد على مفهوم الاستثمار الخاص في التعليم والأسس النظرية عديدة

منها:

- نظرية الاستثمار التعليم يرفع الإنتاجية.

- نظرية الإنتاجية الحدية: يعظم رب العمل ربحه في تحديد الطلب على العمل.

- نظرية عرض العمل: يعظم العامل كسبه من استثماره في رأس المال البشري وخيار العمل أو ساعات الفراغ.

كما أن المشاهدات الواقعية والحسابات التي تمت لحساب معدل العائد من الاستثمار في التعليم لعديد من دول العالم، أدت إلى تعزيز ما عرف بنظرية رأس المال البشري، حيث تم حساب معدلات العائد بحسب مستويات التعليم في البلدان المتقدمة والنامية، ولقد شاب القصور نظرية رأس المال البشري في عدد من الجوانب

منها: (بودية فاطمة، بن زيدان فاطمة الزهراء، 2013، 6-7)

- افتراض كمال السوق، وهي ليست كذلك سواء من حيث المنافسة أو الأجور أو الحركية.

- افتراض أن التعليم يرفع الإنتاجية وأن الإنتاجية خاصية العامل.

- عدم قدرة متغيرات رأس المال البشري (التعليم والخبرة) على تفسير متغيرات الدخل بشكل مرضٍ إلا جزئياً

- اختلاف النتائج باختلاف النموذج والبيانات المستعملة.

مما دفع إلى بروز نظريات أو تفسيرات أخرى لفوارق الأجر بين العاملين.

## 3/ تطوير إمكانيات التعليم للموارد البشرية

اهتمت العديد من الدول بالاستثمار في الموارد البشرية، ذلك من أجل ضمان استمرار تدفق راس المال البشري المتخصص ذوي الكفاءات والمهارات المتطورة الى القطاع الصناعي وذلك عن طريق مختلف المؤسسات التعليمية والنظم والتشريعات والقوانين المنظمة للعملية، ولجميع مراحل التعليم، ومجالات دعم أنشطة البحث والتطوير التي تقوم بها الشركات في القطاعات الصناعية المختلفة، وانشاء لقنوات البحثية بين الشركات ومختلف الجامعات والمراكز البحثية من ناحية ، وشركات الصناعية ومراكز التميز من ناحية أخرى، فالاهتمام بتحسين كفاءة المستويات التعليمية داخل الدولة، وخاصة دعم التدريس بالعلوم الحديثة في مراحل التعليم الأساسي، وإعطاء الأهمية للمجالات العلمية والهندسية في مراحل التعليم العالي، والحرص على التعديل المستمر لمجالات التعليم الاكاديمي والتدريب الفني حسب متطلبات والتطورات الحديثة في مجالات العلوم الحديثة، في مجالات العلوم

المختلفة، بحيث تستجيب للاحتياجات الصناعية وكل القطاعات الاقتصادية، هادا من شأنه تحسين القدرات المتاحة لدولة والمؤسسات، وارتفاع معدل اشتراك الباحثين في المستقبل. (احمد أبو عساف، محمود حسين الوادي، 2011، 147)

#### 4/ التعليم وسياسة التدريب (التمهن):

تعتبر سياسة التدريب (التمهن) احد السياسات المتاحة لتعزيز قدرة راس المال البشري، من خلال التدريب المرافق لعمل الصانع، وتعتبر التجربة الألمانية من افضل التجارب في هذا المجال، فمن خلال عقود التمهين يلتحق أولئك الشباب ممن لم يكملوا دراساتهم الجامعية للعمل لدى منشآت تضمن لهم التدريب المناسب اثناء العمل، علما بان هذه العقود تمتد ما بين ثلاث الى سبع سنوات، وتتميز هذه العقود، بالإضافة الى تنمية المهارات بشكل افضل، الاتجاه نحو خفض صافي تكاليف العمل (اجمالي التكاليف-اجر العامل) كما تتميز هذه البرامج او العقود بانخفاض تكاليف جذب المرشحين للتمهن حيث تختفي تكاليف.

ولا بد من التأكيد هنا بأن المقصود بالتمهن، كأحد سياسات تعزيز قدرات رأس المال البشري، هو ليس التمهين بمعناها التقليدي حيث يتدرب راغبي العمل مع عامل أو مسؤول عمال متمرس في ورشة مثل ورش الحداده أو النجاره بل المقصود هو تدريب راغبي العمل في ورش متطورة قائمة على أحدث الأساليب في مجال العمل، وبالتنسيق مع وزارة التعليم، ومؤسسات التدريب المهني، والاتحادات المهنية الصناعية. (أحمد الكواز، 2002، 25-26)

#### 5/ قرار الاستثمار في التعليم والعائد منه:

وقد قسم الاقتصاديين العائد على التعليم الى عدة أنواع منها زيادة دخل الفرد وزيادة دخل المجتمع وتكوين الاتجاهات الاقتصادية السليمة الخاصة بالترشيد وعدم الإسراف وعادات الادخار والاستهلاك تكوين الاتجاهات السليمة الخاصة بالمحافظة على الممتلكات العامة والخاصة.

يتوقف القرار في الاستثمار في التعليم، والتعليم العالي، على طبيعة الجهة التي ترغب في الاستثمار، فمثلا ينظر القطاع الخاص إلى قرار الاستثمار على انه قرار عقلاني يوازن من وجهة نظره ما بين العوائد المادية أو النقدية من هذا الاستثمار (العائد النقدي المباشر على الاستثمار) ، وبين ما يتكبده من تكاليف مباشرة من معدات وتجهيزات وبنى تحتية أو غير مباشرة تتمثل بما فاتته من فرص استثمارية فيما لو لم يستثمر في هذا النشاط (تكلفة الفرصة البديلة) فيقوم بخصم عوائده وتكاليفه، فإن فاقت العوائد التكاليف قام بالمشروع وبالعكس ذلك لا يفعل.

أما القرار الحكومي في الاستثمار في التعليم فينظر إليه من زاوية كونه سلعة عامة، ليس للعوائد والتكاليف المادية (النقدية) الاعتبار الأول كالقطاع الخاص، وما يهم المستثمر هنا معدل العائد الاجتماعي الذي يبحث في تحقيق أهداف عامة للمجتمع والإنسان، تتسم بالديمومة والتجدد المستمر، كتعزيز الإنتاجية وصقل المهارات والحفاظ على القيم المهنية والإنسانية وغيرها. (بشير خليفة الزعبي، 7)

أ- هدف قياس العائد على التعليم: ذلك من اجل معرفة المنافع والجدوى من التعليم، ويظهر هذا الهدف بإبراز ما يلي:

- بيان مدى إسهام التعليم في التنمية الاقتصادية المستدامة .



- يساهم تحديد العائد في توفير بيانات عن الروابط التي تربط التعليم بسوق العمل .
- يزود العائد على التعليم صانع القرار بتكلفة التعليم بمراحله المختلفة، وبالتالي مدى توازن العرض والطلب.
- يساعد للقيام بإجراء مقارنات مختلفة بين العائد الاقتصادي من التعليم، ومن المشروعات الاستثمارية الأخرى .
- يحدد هذا العائد المرحلة التعليمية، والبرامج التعليمية الأجدى للاستثمار فيها .
- يوضح العلاقة بين الإنفاق على التعليم العالي وسوق العمل، وسياسة الأجور في الدولة .
- يفيد المخطط في توزيع الاستثمار في المجال ذي العائد المرتفع، من اجل زيادة كفاءة التعليم، وذلك بزيادة العائد أو بتخفيض التكلفة. (بشير خليفة الزعبي، مرجع سابق، 5)

#### ب- المنافع الشخصية:

وتتمثل بالعائد الذي يحصل عليه المستثمر في التعليم، وعادة ما يكون هذا العائد أعلى في الاستثمار الخاص عنه في الاستثمار العام، حيث أن زيادة الاستثمار في رأس المال البشري يزيد من إنتاجية الفرد والمجتمع وبالتالي يرفع مستويات الدخل في الاقتصاد.

#### ج- المنافع على مستوى المجتمع:

وهي ما يطلق عليه بالعائد الاجتماعي، ويتمثل بالمنفعة التي تعود على المجتمع بسبب العمليات الاجتماعية والاقتصادية التي تمر عليها المؤسسات التعليمية على اختلاف مراحلها، مثل توفير فرص العمل وصقل الخبرة عن طريق برامج التدريب التي تستهدف الى رفع مستويات الأجور، وبالتالي مستوى المعيشة، كما أن التعليم يكون في الغالب موجها لقطاع عريض من السكان، وهو يساهم في زيادة الدخل الاجتماعي لهم (الفرق بين التكاليف والمنافع الاجتماعية). (بشير خليفة الزعبي، مرجع سابق، 6)

- **العوائد على مستوى الفرد:** منها زيادة الحصيلة العلمية للفرد وزيادة دخل الفرد من جراء زيادة تعليمية، والمكانة الاجتماعية التي يحصل عليها الفرد المتعلم.

- **العوائد على مستوى المجتمع:** منها زيادة دخل المجتمع، التقدم الفني والمعرفي والعلمي، الذي يجنيه المجتمع من جراء زيادة تعليم أفراد، التنظيم الذي يحصل داخل المجتمع وبين أبنائه، تكوين الاتجاهات السليمة نحو مقدرات وموارد المجتمع.

#### د- عوائد استهلاكية وعوائد رأسمالية:

- **العوائد الاستهلاكية:** هي تلك العوائد التي تجني منفعتها حالياً ومن أمثلة تلك العوائد كما تقول أخضر فرصة الوالدين للارتياح من متاعب الأبناء بإرسالهم للمدرسة وسرورهم بتفوق أبنائهم.
- **عوائد استثمارية:** هي تلك المنافع التي تجني في المستقبل ومن أمثلتها الزيادة المتوقعة في دخل الفرد والمجتمع الناتجة عن الانتظام في الدراسة وترك سوق العمل.



وكما يتضح من الجدول الاتي، فان معدلات العائد الاجتماعي والخاص من الاستثمار في التعليم تختلف باختلاف مناطق العالم على مستوى تقدمها فمعدلات العائد الاجتماعي وايضا الخاص في المناطق المتقدمة من العالم تعد أقل من مثيلاتها في المناطق النامية، فمعدلات العائد في دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، على سبيل المثال أقل من معدلات العائد في منطقة جنوب الصحراء الافريقية وذلك بالنسبة لكل مستويات التعليم، كما تظهر معدلات العائد أيضا تأثيرات، اعادة توزيع الانفاق العام على التعليم ففي بعض البلدان النامية نجد أن التوسع في التعليم الابتدائي لا يمثل فقط استثمار مفيدا. (بمدينة فاطمة الزهراء، مرجع سابق، 7-8)

**الجدول رقم (1): متوسط العائد الخاص، والاجتماعي من الاستثمار في التعليم حسب المنطقة، والمرحلة التعليمية (نسبة مئوية)**

المنطقة	العائد الاجتماعي			العائد الاجتماعي بعد إعادة توزيع الانفاق العام		
	المرحلة الابتدائية	المرحلة الثانوية	التعليم العالي	المرحلة الابتدائية	المرحلة الثانوية	التعليم العالي
اسيا	16.2	11.1	11	20	15.8	18.2
اوروبا والشرق الأوسط وشمال افريقيا	15.6	9.7	9.9	13.8	13.3	18.8
أمريكا اللاتينية والكاريبي	17.4	12.9	12.3	26.6	17	19.5
دول منطقة التعاون والتنمية الاقتصادي	8.5	9.4	8.5	13.4	11.3	11.6
دول جنوب الصحراء الافريقية	25.4	18.4	11.3	27.6	24.6	27.8
العالم	18.9	13.1	10.8	26.6	17	19

المصدر: بودية فاطمة، بن زيدان فاطمة الزهراء، دور الاستثمار العام في قطاع التعليم العالي في تحقيق النمو الاقتصادي، جامعة سطيف الجزائر، 2013، ص: 9

من خلال الجدول نجد ان الاستثمار في التعليم، كان له الأثر الجيد في زيادة العائد من خلال زيادة الانفاق خاصة في مرحلة التعليم العالي

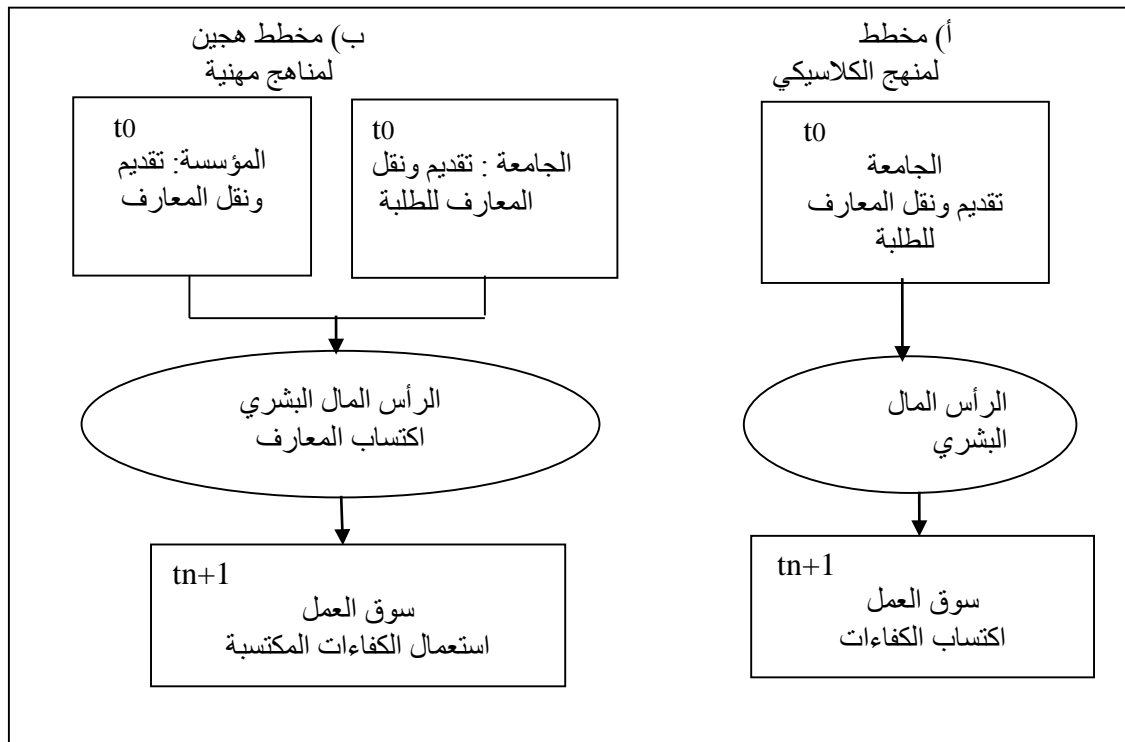
**6/ أهداف التعليم:**

تعتبر الأنشطة التدريسية ووظيفة هامة من وظائف جميع المؤسسات التعليمية، فعن طريق التدريس يتم نشر المعرفة، وانتقال التراث الثقافي من جيل لآخر، والاطلاع على كل جديد ومستحدث في مجالات دراستهم ويؤدي ذلك إلى إعداد وتنمية الطلاب وتعبئتهم لأعمال ونشاطات متعدد لمجالات العمل المختلفة، ونجاح هذه الوظيفة يتطلب الاهتمام بحسن اختيار وإعداد عضو هيئة التدريس من جهة، ومن جهة أخرى الاهتمام بتطوير أدائه علميا ومهنيا، مما ينعكس إيجابيا على تنمية قدرات الطلاب من خلال عدة جوانب.

الاهتمام بتوفير التوحيد والإرشاد الأكاديمي لأنه البداية السليمة للتفاعل بين الطالب والأستاذ، وبصفة عامة فإن توفير المناخ الملائم لنجاح العملية التعليمية يتضمن التوجيه والإرشاد، الاتصال الفعال، الوسائل التعليمية المناسبة.

الاهتمام بالكشف عن ميول واهتمامات الطلاب وتمييزها من خلال الكشف عن المواهب والقدرات وصقلها بصفة مستمرة، كما هو الحال في النموذج الياباني أين يتم تدوين ميولات وقدرات كل تلميذ منذ المرحلة الابتدائية. تقديم برامج تعليمية تتسم بالمرونة والاختيار بحيث تعطي الفرصة لكي يقوم الطالب باختيار بعض المقررات التي تتناسب مع ميوله واهتماماته ورغباته. (علاقة التعليم والتكوين المهني بسوق العمل، 2006، 9-10)

**الشكل رقم(4): التعليم وعملية تكوين رأس المال البشري**



المصدر: علاقة التعليم والتكوين المهني بسوق العمل، 2006 ص 89.

الموقع: [www.univ-tlemcen.dz/these/belkoum.pdf](http://www.univ-tlemcen.dz/these/belkoum.pdf)

يبين الشكل حسب النموذج الكلاسيكي ان الجامعة تمثل مصدر المعرفة المكتسبة لرأس المال البشري في المرحلة الاولى (t0) وان سوق العمل هو مصدر اكتساب الكفاءة في المرحلة الثانية (tn+1).  
وانه باستعمال مخطط هجين بين المؤسسة والجامعة نجد انهما يشكلان مصدر للمعرفة والكفاءة في نفس الوقت (t0) لرأس المال البشري مما يسهل استعمالها مباشرة بالكفاءة المطلوبة في سوق العمل (tn+1).

## 2-3-2 / التدريب كأسلوب للاستثمار في رأس المال البشري

### 1 / مفهوم التدريب

لقد تباينت المفاهيم الفكرية، والفلسفة بشأن تحديد مفهوم واضح يمكن الاتفاق عليه بين الباحثين والمفكرين غير ان هذا التباين والتنوع في المفاهيم لم يكن في المضمون الحقيقي لمفهوم التدريب، بل اقتصر علي النواحي الشكلية، فمنهم من يرى ان التدريب هو منهج علمي وعملي يسعى الى تحقيق الأهداف التنظيمية، في حين يرى البعض الاخر التدريب بانه العملية المنظمة والمستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف و المهارات او القدرات و الأفكار والآراء التي يقتضها اداء عمل معين او بلوغ هدف محدد واخرون تناولوها على انه مجموعة من الحيل والأساليب لسيطرة على الاخرين في موقف اجتماعي معين فهو أسلوب يمنح الأشخاص المهارة والقدرة اللازمة لإنجاز العمل والمعرف والقدرة اللازمة لإنجاز المهام المختلفة وتحسين الأداء باستمرار. (على غربي، مرجع سابق، 125)

ويرى النجار ومحمد انه جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة. (النجار، محمد عدنان، 1998، 348)

وحسب صلاح الدين فانه عبارة عن نشاط مخطط له من اجل تحقيق هدف زيادة او تزويد الافراد بالمعلومات والمهارات التي تزيد من معدلات أداء الافراد في عملهم. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، 208).

وحسب مصطفى محمد أبوبكر يقول انه يقصد بعملية التدريب انها مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تقسم بهدف تطوير أو تغيير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين مما يؤدي إلى تحسين الأداء في القدرة على التكيف مع أساليب وطرق العمل الجديدة. (مصطفى محمد أبوبكر، 2008، 329)

وقد عرف أبو النصر التدريب على انه عملية مخططة ومستمرة تهدف الى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارف وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهارته بما يساهم بتحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة. (طه علي نابل، 2013، 429)

والتدريب بمفهومه الواسع يتداخل مع ثلاث أوجه من النشاط وهي التعليم، التطوير، والتدريب فالتعليم في الاصطلاح الواسع يشمل الاثارة العامة للموضوع وقصد بالتعليم اكتساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته اما التطوير فهو تنمية القدرة لدى الشخص يملك القدرة على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها او التي ترتبط بمشاكل أخرى من المؤسسة وان التدريب هو نوع من أنواع التعليم وبالتالي فان كل أنواع برامج التدريب هي تعليم وليس من الضرورية ان يكون كل التعليم بالضرورة تدريب يتضح مما سبق ان التدريب هو شكل من اشكال التعليم يهدف الى زيادة المهارة المتخصصة للفرد او بالأحرى تحسين الأداء اما التعليم فهو الإعلان المنظم لناحية من المعرفة. (على غربي، واخرون، مرجع سابق، 99)

وبهذا المفهوم فان التدريب هو نشاط مستمر بممارسة المتعلم منذ ولادته وتستمر طوال حياته وفق ما تقتضيه الحاجات المتنامية داخل إطار المنظمات التي يعمل بها الفرد يستقي بها الفرد العديد من القدرات الكفيلة بتحقيق أهدافه واهداف المنظمة باستمرار .

حيث نجد أن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق تنمية الموارد البشرية، وليس هذا فقط بل إنه عند النظر لتنمية الموارد البشرية كنظام يتكون من نشاطات مترابطة، فإننا نجد أن التدريب المستمر للأفراد العاملين، لهو أهم أنشطة، أو اهم عناصر هذا النظام، إلا أننا نجد أيضاً أنه وعند ملاحظة مفهوم التدريب نجد انه يتميز بعض الكتاب بين مفهوم الإعداد الذي يهدف لتهيئة العامل لدخول الوظيفة الجديدة وبين مفهوم التدريب خلال الخدمة، ويميز بعضهم أيضاً بين التدريب الذي يختص بالأعمال والوظائف الفنية وبين التنمية الإدارية التي تهدف إلى تنمية المهارات الإدارية للمديرين وتحسين قدراتهم على أداء مسؤولياتهم الإدارية. (يلى محمد وليد بدران، 2010، 12)

## 2/ نظرية التعلم في التدريب لكوهلس روبرت:

تعتبر نظرية التعليم بمثابة القلب لنظرية التدريب، فبرامج التدريب ماهي الا تطبيق لنظرية التعلم، والتي تنطوي على جهود واضعي ومصممي البرامج التدريبية، الذين يعتقدون بان هذه البرامج ستكون فعالة في تعليم الافراد، فان لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التدريب فذلك يرجع الى اغفال بعض مبادئ نظرية التعليم، لذلك يعطي مسؤولوا برامج التدريب أهمية كبيرة للمبادئ الأساسية لعملية التعليم، ومن اهم مبادئ التعلم في التدريب ما يلي:

- الحافز .
- قياس مدى التقدم في التدريب.
- اتاحت الفرصة للتطبيق العلمي.
- تعلم الكل دفعة واحدة.
- السرعة والدقة في عملية التعليم.
- ضرورة التركيز .
- أهمية القائمين بالتدريب.

ومن جهة أخرى ركزت هذه النظرية على اظهار الظروف الايجابية والسلبية التي تؤثر على تطبيق التعليم في التدريب.

فالظروف الإيجابية التي تخلق مناخا للتعلم تتمثل في:

- ربط الجديدة بالقديمة خلال تجربة المتدرب.
- تقديم المؤشرات الكافية تجعل المتدرب يتعرف على الدوام مدى تقدمه، وأين يمكن ان يذهب.
- الاعتراف بإجابات المتدرب سواء كانت صحيحة او خاطئة باعتبارها محاولات للتعلم، واتباعها بالقول بدلا من الرفض.

اما الظروف السلبية التي تؤثر في التدريب فتمثل في:

- الظروف التي تسبب للمتدربين التوتر والخوف.
  - الظروف التي تسبب الإحباط وتعيق رغبة المتدرب في التعليم.
  - الظروف التي تسبب التقليل من احترام الذات لدى المتدرب، وتجعله يحس بالإهانة وعدم الارتياح.
- وتركز هذه النظرية على الظروف التي يجب ان يتم فيها التدريب لما له من مكانة خاصة في تعليم الافراد وتحسين الإنتاجية، فالتدريب حتى يكون ناجحا يجب الاهتمام بالمتدربين وشروط تدريبهم والوسائل اللازمة لذلك، من مؤطرين ومحتوى التدريب وأهدافه، وعملية تنفيذه بالدقة والسرعة اللازمة حتى تتاح لهم الفرصة الاكتساب الكفاءة والمهارة وتطوير الذات، والقدرة على تنفيذ مهامهم بأكثر فعالية. (بن دردي منير، مرجع سابق، 69-70)

### 3/ اهداف والغرض من عملية التدريب

- ان تدريب ضرورة هامة لانتظام وضمان الأداء المطلوب من الافراد والمؤسسات والذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءات الإنتاجية في المؤسسة وتتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:
- **الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته:** من خلال تدريب العاملين على كيفية اتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابلية الإنتاجية.
  - **الاقتصاد في النفقات:** اد تؤدي البرامج التدريبية الى مردود أكثر من كلفتها ان تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقا لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير الاقتصاد في النفقات وسلامة الآلة، اقتصاد في الموارد.
  - **التقليل في دوران العمل:** اد ان تدريب العاملين وتلقينهم المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم على مزاوله أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدراتهم في مزاوله أعمالهم ورغبتهم في خدمة المؤسسة.
  - **الرفع من معنويات العاملين:** حيث ان للتدريب إثر كبير على معنويات العاملين وتكوين شعور لاديه ان المؤسسة جادة في تقديم العون له وتطويره، وتوفير مهنة يعيش منها، فيزداد اخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمؤسسة ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون ان يشعر بالكلل والملل.
  - **مساعدة العاملين:** على اداء الاعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.
  - **تنمية العاملين:** من اجل للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.
  - **تخفيض حوادث العمل:** اذ تكثر الحوادث العمل نتيجة الخطأ من جانب الافراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعبوب في الأجهزة والمعدات او ظروف العمل ويعني هذا ان التدريب الجيد على أسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه مما يؤدي بلا شك الى تخفيض معدل تكرار الحادث.
  - **استمرارية التنظيم واستقراره:** فاستقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على المحافظة على فاعلية رغم فقدانه المديرين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب اما المرونة، فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الاجل القصير مع أي تغيير في حجم العمل ويتطلب هذا توافر الافراد من ذوي

المهارات المتعددة للتنقل على الاعمال التي تحتاج إليهم فالأفراد المدربين لديهم الحافز والدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.

- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية: لدى الافراد سوءا في النواحي الفنية او السلوكية وغيرها من العوامل التي تفتضيها ظروف العمل وطبيعتها.

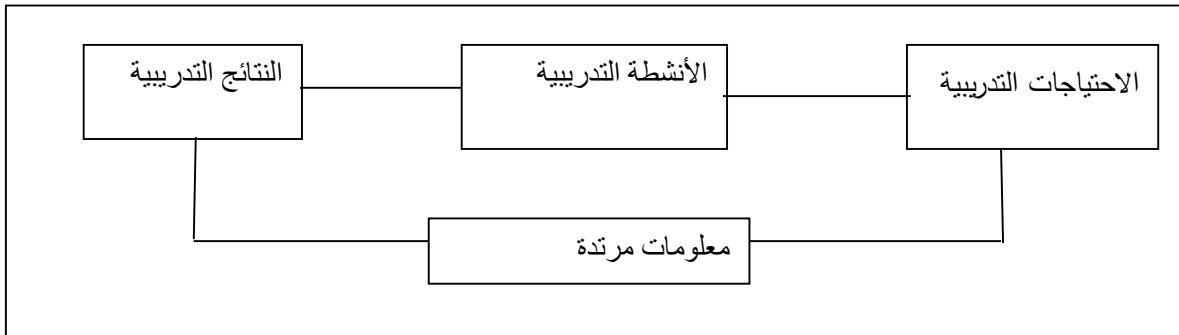
- تمكين الافراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة: على أساس تجريبي قبل الانتقال الي مرحلة التطبيق الفعلي.

- اعداد العمال الجدد: وتهيئهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه. (نوري منير، مرجع سابق، 244-245)

حيث تمثل هذه العناصر الغرض من عملية التدريب، وهي السبب الرئيسي لعملية التدريب بالنسبة للمؤسسة لضمان ان تحقق أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية، (واعلاها تكلفة) والذي يتمثل في العاملين بالمؤسسة، ومن اجل هذا فان الهدف الرئيسي من أي عملية تدريب سوف يتمثل في تحقيق تنوع من التغير في المعرفة او المهارات او الخبرات او السلوك او الاتجاهات، والذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف بصفة خاصة.

وبصفة عامة فانه من يمكن القول ان أكثر الجوانب صعوبة في عملية التدريب يتمثل في تغيير السلوك والاتجاهات وتظهر صعوبة هذا الجانب عند مقارنته بالتحسينات التي من الممكن ان يتم الحصول عليها وقياسها بطريقة مباشرة نسبيا. (باري كشواي، مرجع سبق ذكره، 120)

الشكل رقم (05): تطور النظام التدريبي المتكامل



المصدر: نوري منير تسيير الموارد البشرية، دوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص: 246

التعليق: لأنه لتطوير يجب تحديد الاحتياجات التدريبية أولا ثم وضع الأنشطة اللازمة لها تقييم النتائج التدريبية للأجل تحديد الخلل في نظام التدريب والقيام بالتصحيات اللازمة لذلك في وقتها المحدد.

#### 4/ أهمية التدريب

من الأنشطة والوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وظيفة التدريب حيث تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المهمة في الإدارة وبما تعود به من فوائد على المنظمة حيث تكمن أهمية التدريب في إكساب الأفراد المتدربين بالمهارات والمعلومات، في المعارف الفكرية في العملية التي تنقصهم سيما في ظل التطورات الفكرية

التي يشيدها المجتمع الإنساني عموماً إذ أنه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من المعلومات ولا بد لمن يسعى للتطور أن يركز إليها وبصورة مستمرة، لتمكنهم من أداء أعمالهم بالشكل السليم لينعكس أثر ذلك على الأداء العام للمنظمة بشكل إيجابي حيث تبرز أهمية ومزايا التدريب كما يلي:

- تحسين الأداء الموارد البشرية، حيث يساعد التدريب المستمر الافراد العاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم، بما يؤدي في النهاية الى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي او نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل.

- تكوين اتجاهات اذ انه من الأهداف العامة لتدريب في المنظمة هو تكوين اتجاه معين لدى الموارد البشرية لتحقيق تأييد لأنشطتها وسياساتها والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي تجاهها.

- المساعدة في حل لمشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل، فالتدريب سواء بالنسبة للمشرفين او عمال الانتاج يمكن ان يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، الغياب، عدم الرضا عن العمل، وكل المشاكل التي يساهم التدريب في حلها، انخفاض الروح المعنوية، تقادم طرق العمل... الخ.

- توفير الاحتياجات من العمال أي توفير عاملين ذوي مهارة وهذه المشكلة يمكن ان تحل عن طريق التدريب خاصة في الاجل الطويل وذلك عن طريق انشاء برامج تدريب مهني خاص بها.

- يساهم التدريب في المرونة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار في العمل، ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الافراد من جهة، ومصالح أصحاب الاعمال من جهة أخرى، واستبعاد وجود تضارب بينهما، وتحقيق مزايا لعاملين انفسهم اذ ان استيعاب الفرد للمعرفة الجديدة والمهارات الوظيفية الجديدة، من شأنها ان تزيد في قيمته سواء داخل او خارج التنظيم فاكساب مثل هذه المهارات الجديدة يزيد من قيمة العامل لدى أصحاب العمل، وبهذا تزيد فرصة الأمان الوظيفي له، كما ان التدريب ايضا يؤهله للترقية الى وظائف اعلى، وهو ما يزيد من الرصيد المادي و الثقافي له. (جمال الدين مرسي، مرجع سبق ذكره، 334-335)

### 5/ أنواع ومجالات التدريب

يتنوع التدريب بناء على نمطه ومجالاته او نطاقه الى مجموعة أنواع، يمكن حصر أهمها في التدريب الأساسي وفي مرحلته الأولى هو عملية اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء أي عمل او ممارسة أي مهنة، وتدريب مهني في مرحلته الثانية، لإكساب العمال المهرة والنصف مهرة والمعارف والاتجاهات اللازمة لأداء عملهم سواء بهدف اعدادهم او رفع مستواهم وغالبا ما يتم هذا المجهود من خلال نظم التلمذة الصناعية والتدريب الأساسي والتدريب السريع، حيث يتم الأول لإكساب الافراد ذو العاهات القدرة للقيام ببعض الاعمال التي تتوافق مع قدراتهم والثاني هو تدريب لانتقاء الإصلاح لمهنة معينة تتناسب مع مؤهلاتهم واستعداداتهم وميولهم وصفاتهم الشخصية.

وهناك تدريب إضافي وما يعرف عادةً بالتدريب التكميلي وهو جانب من التدريب المهني يهدف للحصول

على مؤهلات معترف بها

كما يكون التدريب داخل المؤسسة في مكان العمل او تدريب خارج المؤسسة خارج مكان العمل كجزء ضمن البرنامج الكامل لتدريب، كما قد يكون تدريب نظامي يتم منشأة مخصصة (مركز تدريب) لتدريب تحتوي على مدربين مؤهلين لهذا الغرض. (على غربي، واخرون، مرجع سابق، 99)

ويرجع اختيار نوع التدريب الى المؤسسات، هذا حسب ما يناسبها وحسب تركيبة مواردها البشرية، وعملياتها المختلفة وامكانياتها المادية والمعدات التدريبية المتوفرة لديها وعلى هذا فانه يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب:

#### أ-مرحلة التوظيف

#### ب-مرحلة الوظائف

#### ج- مكان اجراء التدريب

وعليه فان أنواع التدريب هي كما يلي:

أ- **التدريب حسب مرحلة التوظيف:** ان تدريب العاملين يكون على السوء وحسب الحاجة بالنسبة للموظفين الجدد والموظفين الحاليين خاصة في ظل التطورات السريعة التي تحصل في أساليب العمل والأدوات التكنولوجية. - **التدريب الخاص بالموظفين الجدد:** يعرف هذا النوع بالتهيئة يقصد به تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي هذه المعلومات غالبا ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة. (جادي ديسلر، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعالي، 2003، 264)

وعادة تتم هذه العملية من قبل موظف متخصص في إدارة الموارد البشرية فأداء الجزء الأول من التهيئة ثم يتولى شرح مختلف النواحي المرتبطة بالعمل ثم يكمل المشرف المباشر عملية التهيئة.

- **تدريب خاص بالموظفين الحاليين:** تزيد أهمية هذا النوع من التدريب خاصة في وقت تتغير فيه أساليب العمل بشكل كبير وتتعدد فيه أنظمة تشغيل المعدات والآلات، الامر الذي يحتاج بالإضافة للخبرات السابقة الي ان يتلقى تدريبا على المعدات والآلات وعلى الأساليب الحديثة لإنجاز عمل ما، وتتجلى أهمية هذا التدريب المستمر لأنه:

يقود الى الارتقاء المهني وبالتالي الى الارتقاء الاجتماعي فهو يهدف الى الارتقاء الاجتماعي ويهيئ افاقا لا مثيل لها في مجال تقليل الفوارق الاجتماعية ويستجيب لدواعي الاعمال والعدالة الاجتماعية طالما انه يمنح للعمال قدرة التحكم في مكونات مهنته وتطوراتها، ويسمح للذين حالة الصعوبات الاقتصادية والاجتماعية دون اكتسابهم المعرفة والخبرة من ولوج أبواب التدريب، كما نتاح لقدامى العمال مثلما نتيج للجدد التدريب حتى يمتلكوا القدرة العلمية وتحسين المستوي المعيشي. (محمد الصالح قريشي، 2006، 38)

#### ب-أنواع التدريب حسب الوظائف

- **التدريب المهني:** يتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الاعمال الفنية والمهنية ومن امثلتها اعمال الكهرباء والنجارة والميكانيك، الصيانة للحام... الخ وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني والفني وفيه تقوم الشركات او النقابات العمالية بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال ويحصلون على شهادات فنية وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم. (زهية بوديار، شوقي جباري، 10)



- **التدريب التخصصي:** ويهدف الى تدريب العاملين على ممارسة التخصص الذي يزاولونه، كالعامل المحاسبي، وعامل الشراء وعامل التخزين لرفع من مستوى أدائهم في التخصص الذي يمارسونه. (مدوري نور الدين، 2011، 119)
  - **التدريب العام:** لا تقتصر مهمة إدارة الموارد البشرية، على تهيئة القوى العاملة بل الى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، عن طريق وضع السياسات والبرامج الخاصة بتدريبهم وتحفيزهم وتكوينهم واعدادهم للممارسة أعمالهم ومهامهم، وتقوم هذه السياسات على أساس علمي سليم وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل زمن وكلفة، لذا يحتل تأهيل العمالة مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، وذلك عن طريق محاولة احداث تغيير في مهارات العاملين وقدراتهم، ومن بين هذه السياسات التدريب والتكوين. (سراج وهيبه، ستي عبد الحميد، 2011، 13)
  - **التدريب الإداري:** ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، أو الوسطي أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه وقيادة، وتحفيز، وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال. (أحمد ماهر، 2004، 327)
- ج- أنواع التدريب حسب مكان إجرائه**

- **التدريب الداخلي:** يتم هذا النوع داخل المنظمة وهذا النوع في مكان العمل او في قاعات تدريبية خاصة يتم تجهيزها بمختلف الإمكانيات والمعدات، وتسخر المنظمة لذلك ميزانية خاصة يتم تقديرها انطلاقا من نوعية المواضيع التدريبية، حيث انه كلما زاد تخصص الموضوع التدريبي كلما ارتفعت التكاليف؛ ويشرف على عملية التدريب الداخلي المشرف او أحد العاملين القدامى والذي يكون مسؤولا عن تدريب وتعليم العاملين مع إمكانية تولية مهمة التدريب لطرف خارجي. (جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، 355)
- **التدريب الخارجي:** يتم التدريب الخارجي في أماكن خارج المنظمة اما في قسم مستقل تابع للمنظمة او خارجها في جهات متخصصة حيث ينقطع العامل عن العمل لفترة محدودة من الوقت يلتحق خلالها في برنامج تدريب خارج المنظمة مثل مراكز التدريب ومن مميزاته هي اتاحة الفرصة للمتدربين ان يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات. (طه على نايل، مرجع سابق، ص432)

## 6/ طرق ووسائل التدريب

- **طرق التدريب**
- **المحاضرة والقراءة:** خصص 40 % من اجمالي مدة التدريب للمحاضرات كأحد طرق التواصل من طرف واحد عبر المدرب للمتدرب فيستخدم المدرب المناهج المعدة والوسائل السمعية والبصرية وطرح الاسئلة ونقاش الإجابات والعصف الذهني والنقاشات المفتوحة.
- **لعب الادوار:** خصص 10 % من اجمالي مدة التدريب للعب الأدوار حيث يفرض المتدرب دور يلعبه ويمثل موقف ذو علاقة بالمفاهيم التي يتعلمها، وتترك هذه الطريقة أثر ملحوظا اثناء التدريب على خدمة العملاء

والمبيعات خصيصا، لذلك يتعلم المتدرب نتائج السلوكيات التي مثلت في الموقف وتأثيرها فيصبح لديه الفرصة لممارسة مهارات الأشخاص ليجريها في العديد من المواقف التي تم تناولها اثناء الدورة ليؤهل لتعامل مع مختلف نوعية العملاء دون خسارتهم.

- **دراسة الحالات:** خصص 30% من اجمالي مدة التدريب لدراسة الحالات، ان دراسة الحالات وصف لموقع واقعي او خيالي حيث يشمل العديد من المعلومات التي يستخدمها المتدرب لتحليل ما يحدث بالموقف وسبب حدوثه، لذلك يقوم المتدرب بطرح حلول للمشكلة التي يتعرض لها الموقف من خلال النهج الذي يستخدمه.
- **المحاكاة:** خصص 10% من اجمالي مدة التدريب في نشاط تفاعلي لمحاكاة الافعال المتطلبة في العمل حيث انه أسلوب فعال لتطوير المهارات.
- **التوجيه والإرشاد:** خصص 10% من اجمالي مدة التدريب للإرشاد والتوجيه، حيث يقوم المدرب بإرشاد المتدربين فيما يتعلموه لمساعدتهم في حال المشكلات بتدريبهم على بعض المهارات ووضع نماذج سلوكية مؤثرة يتبعوها للتغلب على الامر ويعرف هذا الأسلوب بأسلوب (الزميل). (عبد الله الشامسي، 2013، 05)

## 2- محددات التدريب

- **المحددات البيئية:** يمثل التنوع وعدم التجانس، وعدم الاستقرار، بعدين من أبعاد البيئية الخارجية للمنظمة، لذلك فإنه من المنطقي أن لهذين البعدين تأثير على الحاجات التنظيمية لتدريب الأفراد، ومع افتراض أن المنظمة تحاول أن تغطي احتياجاتها من التدريب فإن هذين البعدين أيضا سيؤثران على حجم التدريب الفعلي للموظفين في المنظمة.

مما يسهم يساهم في زيادة مقدار التدريب المطلوب، ويمكن أن يتوفر التعلم المطلوب لأحداث هذا التكيف من خلال التدريب، أو التعلم ولكن هذه الظروف البيئية المتنوعة والغير متجانسة قد تحتاج لبعض البرامج الرسمية للتدريب سواء للعاملين الجدد أو القدامى، واستقرار البيئة أيضا مهمة لأن مقدار المعرفة المطلوبة من خلال وقت محدد، يتطلب حجم ومقدار معين من التدريب في المنظمة.

أن المنافسة تحتم على المنظمات تحقيق الإنتاجية بالجودة والكمية المناسبة، فإن هذا يلقي مزيد من الأهمية لاكتساب الأفراد للمعرفة والمهارة المطلوبة، مما يلقي مزيدا من العبء على المنظمة من خلال زيادة استثماراتها في التدريب، والسرعة الهائلة في التقدم التكنولوجي في مجال الصناعية، تدفع المنظمات إلى تقديم مزيد من التدريب لمواردها البشرية، كما أن التغيرات التكنولوجية تحتم على المنظمة تجديد وتحديث المهارات والمعرفة الحالية للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة والمتجددة. (راوية حسن، 2005، 276-291)

- **المحددات التنظيمية:** يؤثر المركز المالي والاقتصادي للمنظمة على المبالغ التي تنفقها المنظمة على الاستثمار في تنمية مواردها البشرية بصفة عامة، وعلى مجال الأنشطة التدريبية بصفة خاصة وقد يرجع السبب في هذا إلى أن الإنفاق على التدريب لم يلق نفس الاهتمام الذي يلقاه الاستثمار في الموارد المادية الأخرى، وأيضا أن الإنفاق على التدريب لا يعتمد على المنافذ والمصادر المالية المستقرة، ولكن الإنفاق

على التدريب يزداد أو ينخفض وفقا لمدى قوة المركز المالي للمنظمة والسيولة والتدفق المالي في الفترات المختلفة.

ويلعب الهيكل التنظيمي أيضا دورا هاما في تحديد احتياجات العملية التدريبية، غير أن العلاقة بين الهيكل التنظيمي، والحاجة إلى التدريب ومقدار التدريب علاقة معقدة، ويمكن تناول هذه العلاقة من زاوية أخرى وهي درجة المركزية واللامركزية التي تتبعها المنظمة، فإذا كانت المنظمة تتبع المركزية فإن المهارات المطلوبة تكون منحصرة في عدد محدد من الأفراد أما إذا كانت المنظمة تتبع اللامركزية في اتخاذ القرارات فإن عدد متخذي القرار سيزداد ومن ثم متطلبات المهارات والمعرفة ستزداد.

وتلعب الخصائص الديموغرافية (الأعمار، المستويات التعليمية، ونسبة العاملين إلى الإداريين في المنظمة) للأفراد العاملين بالمنظمة دورا في التأثير على مقدار وحجم التدريب الذي تقدمه المنظمة وبالإضافة إلى المحددات الهيكلية الديموغرافية فإن الجوانب الثقافية التنظيمية يجب أن تؤخذ في الاعتبار، فمن أهم الجوانب الثقافية هي العادة والعرف الذي تتبعه المنظمة فيما يتعلق بالتعلم والتدريب فالمنظمات التي تؤمن ثقافتها وتشجع على التدريب ستكون الأنشطة التدريبية بها مستمرة أكثر من المنظمات التي لا تؤمن ثقافتها بالتدريب.

- **العوامل والظروف داخل المنظمة:** تؤثر على الاختيار بين الأنشطة التدريبية وتوزيع تنمية الموارد البشرية بين مجموعات الأفراد وعبر الأقسام والوحدات المختلفة، فالظروف الداخلية قد تفرض تأثيرها على اختيار التدريب داخل المنظمة أو خارجها وكلما زادت المكانة التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة كلما زاد معدل التدريب الداخلي إلى الخارجي ولكن أحيانا تمارس بعض الضغوط الداخلية التي تعترض الرغبة والاتجاه للمزيد من التدريب الخارجي. (راوية حسن، مرجع سابق، 276-291)

**خاتمة الفصل:**

حاولنا في هذا الفصل إلقاء ضوء على استثمار في رأس المال البشري بدأ بتحديد ماهية ادارة الموارد البشرية للعنصر البشري و ببعض التعريفات لرأس المال البشري وخلصنا بأن رأس المال البشري هو ما يملكه الفرد من القدرات ومهارات تكون في ذهن العامل أي ليس ملك للمنظمة وبعدها قمنا بعرض بعض النظريات لرأس المال البشري. وتطرقنا بعد ذلك إلى الاستثمار في رأس المال البشري وخلصنا أن الاستثمار في رأس المال البشري هو كل ما تدفعه المنظمة لعمالها من تحفيز وتعليم وتدريب... الخ ثم انتقلت لذكر أهم أشكال الاستثمار في رأس المال البشري. في الأخير تناولنا أهمية التدريب وحاجة المنظمة إليه وخطواته واتجاهات التدريب المعاصرة والتي من بينها التدريب نظام للتعلم الاستراتيجي المستمر، التدريب استثمار بشري.

# مفصل الثالث

## 3/ مدخل حول الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادي:

- ماهية المؤسسة الاقتصادية.
- العمليات الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية.
- مفاهيم حول الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية.

## تمهيد:

إن تحقيق معدلات مرتفعة لإنتاجية وسائل الإنتاج المستخدمة في النشاط الاقتصادي يعد من أهم المؤشرات لقياس درجة التطور الاقتصادي للدول، لذلك فإن مسألة البحث عن العوامل المساعدة على تحسين الإنتاجية في مؤسساتنا الاقتصادية تكتسي أهمية قصوى في المرحلة الحالية لتطور الاقتصاد الوطني وذلك بالتطرق إلى تحسين الإنتاجية باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر زيادة الإنتاج والثروة وبالتالي الوسيلة المثلى لإشباع الحاجات المتزايدة للمجتمع، وإن التحسين المستمر لإنتاجية رأس المال المستعمل في النشاط الاقتصادي يعتبر مقياسا مثالي لمستوى الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية، كما يعتبر شرطا ضروريا لتحقيق مزايا تنافسية لمدى فعالية أي نشاط.

يحظى موضوع الإنتاجية باهتمام متزايد لدى الباحثين والمختصين في إدارة الأعمال وخاصة لدى القيادات والإطارات المسيرة لكبرى الشركات الاقتصادية العالمية، لاعتبار أن رفع وتحسين مستوى الإنتاجية في المؤسسة هو الوسيلة الأقل تكلفة والأكثر فعالية ونجاعة من تحسين قدرتها التنافسية سعيا منها لتفوق والحصول على حصص أكبر في الأسواق المحلية والعالمية.

وإن تحقيق هذا الهدف يمر حتما بالاستثمار في تحسين شروط وظروف استعمال قوى الإنتاج المستخدمة حاليا في المؤسسة والرفع من مستوى أدائها، بتخصيص جزاء من مواردها لتأهيل العمال ورفع مستوى معارفهم وتدريبهم على استعمال التقنيات والتكنولوجيا الجديدة، لتمكينهم باستمرار من تحسين مستوى أدائهم كما تعمل المؤسسات على تحسين ظروف العمل وترغيب لعمال على الاندماج الإيجابي في عملية الإنتاج.

وسوف نحاول في هذا الفصل استعراض ماهية المؤسسة الاقتصادية وأهم المفاهيم للإنتاج والإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها، من خلال ثلاث عناصر وهي:

ماهية المؤسسة الاقتصادية كمبحث أول، والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية كمبحث ثاني، ومفاهيم عامة حول الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية كمبحث ثالث.

**3-1/ ماهية المؤسسة الاقتصادية**

لقد اختلفت تعاريف المؤسسة وتعددت في كتابات وأعمال الاقتصاديين، واتفق جميعهم على أنها لا يمكن أن تنشأ دون توفير ما يسمى بعوامل الإنتاج، التي انقسمت إلى مادية وبشرية، مالية وتكنولوجية، وبتفاعلها وتنظيمها بما يكفل حسن الاستفادة من القدرات الكامنة فيها مع تحقيق الفعالية والكفاءة في توظيفها، تستطيع المؤسسة تحسين نوعية منتجاتها، وبالتالي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

**3-1-1/ تعريف المؤسسة الاقتصادية**

وردت عدة تعاريف حول المؤسسة، الاقتصادية تعددت واختلفت مرادفاتهما في مختلف مؤلفاتهم ومنشوراتهم وهذا من أجل اعطائها مفهوم شامل ودقيق للمؤسسة، ولتعريف المؤسسة الاقتصادية سنتطرق الى عدة تعاريف كما يلي:

**التعريف الاول**

حسب تعريف ناصر داداي للمؤسسة بأنها: " كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه " (ناصر داداي عدون، 1998، 11)

\*من خلال التعريف نجد المؤسسة الاقتصادية هي عبارة عن تنظيم مهيكّل ذو طابع اقتصادي وقانوني واجتماعي، تتمتع بالاستقلال المالي، تعمل على انتاج او تبادل السلع والخدمات.

**التعريف الثاني**

حسب تعريف عبد الرزاق بن حبيب للمؤسسة الاقتصادية بأنها " يعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، والمالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الاهداف في نطاق زمني ومكاني. (عبد الرزاق بن حبيب، 2009، 28)

من خلال التعريف نجد المؤسسة الاقتصادية هي تنظيم اقتصادي واجتماعي له استقلاليتته، وهدف خلق القيمة من خلال الوسائل المادية والبشرية والإعلامية في إطارها الزمني والمكاني.

**التعريف الثالث**

حسب تعريف نوري منير للمؤسسة الاقتصادية بأنها " عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الانظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها، وبين البيئة الخارجية لتحقيق الاهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها " (نوري منير، مرجع سابق، 15)

من خلال التعريف نجد ان المؤسسة الاقتصادية هي نظام يتكون من مجموعة نظم فرعية متداخلة فيما بينها لتحقيق هدف النظام الكلي.

### التعريف الرابع

حسب تعريف ابراهيم بختي للمؤسسة الاقتصادية فإنها " تنظيم اقتصادي محدد يتفاعل مع العالم الخارجي المحيط به، وهذا التفاعل يترجم بالتدفقات، تدفق الموارد الى التنظيم في شكل مدخلات وتدفق المنتجات الى المحيط في شكل سلع مادية وتقديم خدمات للمجتمع كمنتجات للنظام " (ابراهيم بختي، مرجع سابق، 8) من خلال التعريف نجد ان المؤسسة الاقتصادية هي تنظيم اقتصادي يعمل بالفعل ورد الفعل مع المحيط الخارجي، وادخال مواد أولية منه وبواسطة عملية الإنتاج، يتم ارجاعها اليه كسلع وخدمات عن طريق عملية البيع.

### التعريف الخامس:

المؤسسة الاقتصادية هي "كل تنظيم مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي يمارس نشاطات صناعية او تجارية او خدماتية من خلال التنسيق بين عوامل الإنتاج بهدف تحقيق اهداف المؤسسة". (فريد كورتل، الهام بو غليظة، مرجع سبق ذكره، 18)

من خلال التعريف نجد ان المؤسسة الاقتصادية هي تنظيم مستقل ماليا له إطار قانوني واجتماعي نشاطه صناعي او تجاري او خدمي بهدف تحقيق اهداف المؤسسة، عن طرق المزج الاحسن لعوامل الإنتاج. من خلال ما سبق نجد ان المؤسسة الاقتصادية، هي "عبارة عن تنظيم اقتصادي يتكون من مجموعة نظم فرعية متداخلة فيما بينها، هذا التنظيم مهيكّل ذو طابع اقتصادي وقانوني واجتماعي، ينشط ضمن المجال الصناعي او التجاري او الخدمي، والمؤسسة تتمتع بالاستقلال المالي، تعمل بالفعل ورد الفعل مع المحيط الخارجي، بإدخال مواد أولية منه وبواسطة المزج الاحسن لعوامل الإنتاج، يتم ارجاعها اليه كسلع وخدمات أي خلق القيمة من خلال الوسائل المادية والبشرية والإعلامية في إطارها الزمني والمكاني لتحقيق هدف النظام الكلي".

### 3-1-2/ أنواع المؤسسة الاقتصادية

ان المفهوم الواسع للمؤسسة الاقتصادية والمنتشعب حسب الاختصاص والحجم والشكل جعل من الكتاب والمؤلفين يصنفوها الى عدة اصناف والتي تتمثل في:

#### 1- التقييم حسب الشكل القانوني: تبعا للشكل القانوني تنقسم هذا النوع من التصنيف الى قسمين هما:

- **مؤسسات فردية:** وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد او عائلته ومن مزاياها السهولة في الانشاء والتنظيم ووحدة المسؤولية وادارة المؤسسة، الا انها لا تخلو من العيوب التي تتمثل في قلة راس المال وصعوبة الحصول على قروض لقلة الضمانات وضعف الخبرة.
- **شركات:** وهي المؤسسة التي تعود ملكيتها الى شخصين او أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال او من عمل لأقسام ما قد ينشئ عن هذه المؤسسة من ارباح او خسارة وتنقسم هي بدورها الى قسمين وهي شركات الاشخاص، وشركات الأموال.



2- التقييم حسب طبيعة الملكية: تبعا لطبيعة الملكية ينقسم هذا النوع من الشركات الي ثلاث اقسام هي:

- **المؤسسات الخاصة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد او مجموعة افراد.
- **المؤسسات المختلطة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص
- **المؤسسات العامة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها  
كيفما كان الامر ولا يحق لهم بيعها او اغلاقها الا إذا وافقت الدولة على ذلك.

3- **حسب الطابع الاقتصادي:** تبعا للطابع الاقتصادي يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة، أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه وعليه ينقسم هذا النوع من المؤسسات الى خمسة اقسام:

- **المؤسسات الصناعية:** وهي المؤسسات التي تعنى بأمور الصناعة الاستخراج والتحويل وتنقسم بدورها الى مؤسسات الصناعة الثقيلة او الاستخراجية، حيث يحتاج هذا النوع لرؤوس اموال ضخمة والمهترات مؤسسات الصناعات التحويلية او الخفيفة.
- **المؤسسات الفلاحية:** وهي المؤسسات التي تعنى بأمور زيادة انتاجية الارض او استصلاحها وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاث انواع من الانتاج وهو الانتاج النباتي والحيواني والسمكي
- **المؤسسات التجارية:** وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة ومؤسسات المفرق (اسواق الاروكة الجزائرية، اسواق الفلاح)
- **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التامين ومؤسسات الضمان الاجتماعي.
- **مؤسسات الخدمات:** وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل ومؤسسات البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية. (عمر صخري، 2008، 28-31)

### 3-1-3 وظائف المؤسسة الاقتصادية

ان للمؤسسة الاقتصادية مجموعة من الاهداف تسعى الى تحقيقها والوصول الى ابعدها فيها، ومن اجل تحقيق هذا المبتغى تقوم بمجموعة من الوظائف الرئيسية ولكل وظيفة من وظائف المؤسسة ادارة مختصة بها، وكل وظيفة من هذه الوظائف تمارس فيها العملية الادارية بعناصر، باعتبار كل وظيفة لها ادارة تقوم بتنفيذها ومن بين هذه الوظائف ما يلي: (محفوظ جوده، حسن الزعيري، 2008، 29-34)

- 1- **وظيفة التسويق:** وهذه الوظيفة تعنى بعمليات التخطيط وترويج وتوزيع السلع او الخدمات التي تنتجها المؤسسة وهذا من اجل ايجاد تبادلات من شأنها اشباع حاجات الافراد والمؤسسات وهذا من خلال:
  - دراسة السوق ومعرفة اذواق المستهلكين.
  - دراسة السلعة من اجل تحديد مواصفات السلعة المراد انتاجها.

- تحديد السعر الذي سيتم بين السلع للمستهلكين.
- الترويج للسلع والخدمات من خلال التأثير في رغبات المستهلك.
- توزيع المنتجات من خلال اختيار منافذ التوزيع المتعارف عليها والتي تتناسب السلعة او الخدمة من خلالها
- 2- **وظيفة الإنتاج:** وهي المسؤولة عن تصميم وتشغيل والرقابة على أنشطة
- 3- **الوظيفة المالية:** وتهتم هذه الوظيفة بمجموعة من الأنشطة هي:
  - تحديد احتياجات المؤسسة من الاموال من اجل تمويل فعاليتها واستمرارها.
  - الحصول على الاموال اللازمة وتوفيرها في الوقت المناسب من مصادر التمويل الملائمة.
  - استثمار الاموال بشكل يحقق عائد.
  - ادارة وتنظيم صرف الاموال والرقابة عليها.
- 4- **وظيفة الموارد البشرية:** تعنى هذه الوظيفة بإدارة العنصر البشري داخل المؤسسة والعمل على ايجاد علاقات متوافقة بين العاملين، وتوجيه الافراد العاملين، وتهدف هذه الادارة جراء ممارسة انشطتها الى:
  - تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من سوق العمل
  - تحديد مواصفات الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة
  - تدريب العناصر البشرية التي تم تعيينها
  - توفير المناخ المادي والمعنوي المناسب للعمل
  - حماية العاملين من مخاطر الاعمال
- 5- **وظيفة الامداد:** وهي الوظيفة التي تعنى بالمعاملات او التبادل مع الاطراف الداخلية والخارجية وتتبع اهمية هذه الوظيفة من خلال:
  - اختيار مصادر الامداد المناسبة والتفاوض معها
  - تنفيذ عملية الامداد
  - استلام الطلبات وفحصها والتأكد منها ومطابقتها
- 6- **وظيفة التخزين:** وهي عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تهدف الى الحفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها او احداث تغييرات مطلوبة لحين استخدامها مع اقل استثمار ممكن وبأقل تكلفة ممكنة وبناء على ذلك تمارس الأنشطة التالية:
  - تخزين المواد والمستلزمات
  - توفير المواد المخزنة وصرفها عند الحاجة اليها في المواعيد المحددة
  - المحافظة على المخزون من المخاطر
  - توفير مستلزمات الصيانة والاحتفاظ بمخلفات العمليات التي تقوم بها المؤسسة
- 7- **وظيفة العلاقات العامة:** وتعنى هذه الوظيفة ببناء علاقات جيدة مع جمهور المؤسسة واعطاء صورة جيد في الوسط التي تعمل به المؤسسة، وتهدف هذه الوظيفة الى:

- تعريف بأهدافها وسياستها ومنتجاتها من السلع والخدمات.
- اعطاء فكرة للإدارة عن اتجاهات المنظمة وآرائها
- المساهمة في القضاء على المشاكل الداخلية في المنظمة والتي تؤدي الى عرقلة العمل فيها
- الحصول على تأييد المستهلكين وارضائهم عن نشاطات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها
- نصائح او الارشادات المناسبة للإدارة في صنع القرارات ووضع السياسات السليمة

### 3-1-4 اهداف المؤسسة الاقتصادية

مع تزايد نمو المؤسسات نلاحظ اهتمام كبيرا بالافراد الذين يكونون، على مستوى عال من الكفاءة والفعالية وهذا يتوقف على ما تمتلكه المؤسسة من إدارة باعتبارها العنصر المحوري والأساسي الذي تتوقف عليه نجاح او فشل تلك المؤسسات في تحقق أهدافها

1- **الاهداف الاقتصادية:** يندرج ضمن هذا النوع عدد من الأهداف كما يلي:

- **تحقيق الربح:** فاستمرار المؤسسة يتوقف على مستوى الربح الذي يحقق لها القدرة على توسيع نشاطها للصمود امام المؤسسات الأخرى.

- **تحقيق متطلبات المجتمع:** عن طريق بيع ما يحتاجه المجتمع من السلع والخدمات التي تنتجها فهي تغطي طلبات المجتمع.

- **عقلية الإنتاج:** بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع انتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع ومراقبة عملية وطرق تنفيذ الخطط والبرامج.

2- **الأهداف الاجتماعية:** وهي من بين أهداف المؤسسة الاقتصادية، والاهداف الاجتماعية التي تتمثل فيما يلي: (فريد كورتل، الهام بو غليطة، مرجع سابق ذكره، 18-20)

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** ليعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل في نشاطها حيث يتقاضون اجور من مقابل عملهم بها.

- **تحسين مستوى معيشة العمال:** ان التطور الذي تشهده المجتمعات في ميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة الى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، وظهور منتجات جديدة وتحسين اذواق المستهلكين، وهو ما يدعو الى تحسين الإنتاج.

- **إقامة أنماط استهلاكية معينة:** عن طريق تقديم منتج جديد والتأثير في اذواق المستهلكين.

- **الدعوة الى تنظيم وتماسك العمال:** من خلال الدعوة الى تنسيق جهودهم، المشتركة.

- **توفير تأمينات ومرافق للعمال.**

3- **الاهداف الثقافية:** في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال نجد الجانب التكويني والترفيهي أيضا والذي يتمثل في توفير وسائل ترفيهيه وثقافية وتدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى، وتخصيص أوقات الرياضة.

- 4- الأهداف التكنولوجية: بالإضافة الى ما سبق تؤدي المؤسسة الاقتصادية أهدافا هامة في الميدان التكنولوجي وتتمثل في:
  - البحث والتنمية: تطور المؤسسة بالعمل على توفير إدارة او مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا.
  - المنافسة: من الدوافع الأساسية للتطوير التكنولوجي والمنافسة.
  - الإنتاجية: لزيادة الإنتاج وتحسينه ورفع قدرات المؤسسة.

### 3-1-5/ خصائص المؤسسة الاقتصادية

- 1- ان للمؤسسة الاقتصادية مجموعة من الخصائص، نذكر منها ما يلي: (فريد كورتيل، الهام بوغليظة، مرجع سابق، 20، 21)
  - 2- للمؤسسة الاقتصادية شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات او من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
  - 3- القدرة على الانتاج وأداء الوظيفة التي وجدت من اجلها.
  - 4- ان تكون المؤسسة الاقتصادية قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
  - 5- التجديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج والاساليب فكل مؤسسة تضع اهداف معينة تسعى الى تحقيقها.
  - 6- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك اما عن طريق الاعتمادات، واما عن طريق الايرادات الكلية او عن طريق القروض، او الجمع بين هذه العناصر كلها او بعضها حسب الظروف.
  - 7- المؤسسة وحدة اقتصادية في المجتمع الاقتصادي، فالإضافة الى مساهمتها في الانتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر دخل واستهلاك الكثير من الافراد.

### 3-2/ العمليات الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

#### 3-2-1/ مفهوم الإنتاج والعملية الإنتاجية

الانتاج هو ناتج العناصر او القوى التي تستخدم (المدخلات) في عملية التشغيل، والتي تتمثل ببساطة في كل من القوى البشرية (العمال) والمادية، كراس المال المستثمر في عناصر الأصول الثابتة والمتداولة المختلفة في خلال فترة زمنية معينة. (بلال خلف السكارنة، 2010، 188)

والعملية الإنتاجية تعني بكل العمليات التي تؤدي الى تحويل مدخلات الى منتجات او خدمات مفيدة لمستهلك او مستخدم ما، وإدارة العمليات تشمل إدارة الخدمات مثل المطاعم وشركات النقل والخدمات المالية والمحلات والفنادق.....الخ. (هاشم حمدي رضا، 2011، 21)

فالإنتاج يؤدي الى تحقيق الدخل، كما ان الدخل بدوره يؤدي الى تحقيق الإنتاج، وهو ما يعرف التدفق الدائري للإنتاج والدخل، والإنتاج يعرف من وجهة النظر الاقتصادية على انه النشاط الذي يهدف الى خلق المنفعة الاقتصادية بهدف اشباع الحاجات الفردية والاجتماعية حيث يمكن التمييز بين ثلاث مفاهيم للإنتاج هي: (سكينة بن حمودة، 2009، 132-134)

1- **الإنتاج الشامل:** هو النشاط الذي يهدف الى خلق المنفعة الاقتصادية القادرة على اشباع حاجات الافراد سواء كان الإنتاج ماديا او غير مادي، أي كافة السلع والخدمات، المنتجة بالجهد البشري، ورأس المال وتكون لها ندرة نسبية وقادرة على اشباع حاجات الافراد.

2- **الإنتاج المادي:** حسب ادم سميت يتحدد الإنتاج بالأنشطة التي يترتب عليها سلع مادية فقط، اما الخدمات فهي اعمال غير منتجة، وحسب ماركس الذي ميز بين الناتج الإجمالي والناتج الصافي فالإنتاج الإجمالي هو ما يتضمن السلع المنتجة والخدمات، وهو يتكون من شقين الأول يحل محل رأس المال الثابت المستخدم، وهو لا يمثل ايرادا ولن يعود في شكل رأس مال ثابت والثاني الاجور والربح... الخ اما الصافي فيمثل مجموع القيمة المنتجة فهو يمثل مجموع القيم المنتجة مجددا فقط.

3- **الإنتاج التبادلي او السوقي:** يقتصر الإنتاج فقط على السلع والخدمات التي يتم تبادلها في السوق فهو يتماشى مع المفهوم الشامل للإنتاج من جهة، ومع مفهوم المادي للإنتاج من جهة أخرى.

يعرف الإنتاج على انه خلق منفعة او إضافة منفعة الاي سلعة لتصبح قابلة للإشباع أي انه محاولة إيجاد استعمالات جديدة للسلع لم تكن موجودة سابقا لتصبح جاهزة للاستهلاك من اجل اشباع حاجات ورغبات المستهلكين، اذن يمكن تعريف الإنتاج بانه خلق المنافع التي تشبع الاحتياجات البشرية المختلفة من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة. (محمد طاقة، واخرون، 2009م، 135)

هناك من يعرف الإنتاج على انه ذلك الجهد الإنساني المبذول لتوليد منتجات انطلاقا من تحويل الموارد من صورتها الأولية إلى صورة أخرى أكثر منفعة ويهدف إلى إشباع الحاجات الفردية او الجماعية يتضمن بالشمولية هذا التعريف إضافة إلى اتصافه بعدة معان فنية، اقتصادية، اجتماعية ومحاسبية:

1- **الإنتاج من الناحية الفنية:** يتطرق المفهوم الفني إلى كل عملية أو عمليات تحويل يقوم بها الإنسان بهدف تحقيق إنجاز أو مصلحة معينة وبذلك يتضمن الإنتاج علاقة بين المدخلات (أو عناصر الإنتاج) وبين ناتج يتم

تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويترتب عن هذا المفهوم للإنتاج :

- أنه من الضروري تحويل المواد الأولية وعناصر الإنتاج كليا او جزئيا الى منتجات ولكن قد يقتصر الأمر على مجرد التغيير في المكان أي تقل فيه المنفعة، الى مكان تزيد فيه المنفعة.
- عند القيام بعملية التحويل الإنتاجي، فان قوانين الإنتاج تختلف من قطاع إلى قطاع اخر.
- أن عملية التحويل الإنتاجي المادي أو غير المادي تستلزم وفي جميع الحالات استخدام كافة عناصر الإنتاج.

- الإنتاج بالمعنى الفني لا يهتم بالقيمة أو بالمنفعة التي يمكن أن تنسب للنتائج، ففي حالة ما إذا فقد الناتج قيمته في السوق لا يعني انتهاء الإنتاج من الناحية الفنية.

2- **الإنتاج من الناحية الاقتصادية:** إن المفهوم الاقتصادي للإنتاج يبدأ من حيث انتهى المفهوم الفني للإنتاج فلكي تدخل نظرية الإنتاج ضمن النظرية الاقتصادية، لابد من إدخال مفهوم القيمة، لأنها التعبير المباشر عن التقدير الاقتصادي حيث تخضع العلاقات الفنية للإنتاج فلا بد ان يكون الاختيار اقتصاديا تفسير ذلك يعود إلى نظرية الإنتاج في الاقتصاد الرأسمالي، حيث تقوم على تحقيق الحد الأقصى من الأرباح، بالاعتماد على الحد الأدنى من التكاليف هذا من جانب وتحقيق أقصى حد من الإيرادات من جانب آخر وعليه تصبح العمليات الفنية في الاقتصاد تابعة للمعايير الاقتصادية، من خلال شبكة من العمليات المتداخلة ففي البداية يواجه المنتج مشكلة اختيار الحجم الأمثل من الناتج ثم يواجه سوق عناصر الإنتاج وبعد ذلك يواجه كيفية تحديد التوليفات الإنتاجية، فكل هذه المراحل وما سيبعها لها جوانبها الفنية وتبقى تدور في نطاق تحقيق الحد الأقصى من الأرباح.

3- **الإنتاج من الناحية الاجتماعية:** الإنتاج كعلاقة اجتماعية يبدأ من ناحية نشاط الإنسان لتحويل قوى الطبيعة من صورة أولية غير قابلة لإشباع الحاجات إلى صورة نهائية، يمكن أن تحقق له الإشباع، وينتهي إلى علاقات تعاون أو صراع بين الإنسان والإنسان حول تظافر الجهود واقتسام ثمرات النمو بهذا لا يمكن الفصل بين عملية الإنتاج ذاتها وبين قوى الإنتاج (الآلات، أجهزة الاختراع، المواد الأولية أو العمل المباشر) التي بحوزة المجتمع ، وهنا بالذات تظهر قواعد التخصص وتقسيم العمل والتوزيع الوظيفي و التعاون أو العلاقة بين الإنسان أو الانسان مع كل من الآلة أو البيئة، على العكس من الإنتاج الخاص الذي يقوم على تحقيق، الحد الأقصى من الربح، يقوم الإنتاج الاجتماعي، بغرض إشباع الحاجات الاجتماعية والعامّة متجاوزا في كثير من الأحيان الاعتبارات السوقية.

4- **الإنتاج من الناحية المحاسبية:** ينصرف تعريف الإنتاج في الحسابات القومية إلى إحصاء السلع والخدمات أي إضافة قيمة أو هامش جديد وعلى أساس تشابك العلاقات واعتماد المشروعات بعضها على بعض في العملية الإنتاجية ومن ثم فان الإنتاج يتطلب فترة من الزمن للقيام بعمليات التحويل وهناك ثلاث معايير تستخدم لتحديد الإنتاج:

**المعيار الأول:** الناتج القومي أو القيمة المضافة، ويعرف انه مجموع ما أنتج في المجتمع سلع وخدمات خلال فترة معينة والتقييم النهائي يتحدد بأسعار السوق كما يمكن أن يحدد على أساس تكلفة عناصر الإنتاج.

**المعيار الثاني:** الناتج القومي أو الإنفاق القومي، حيث يقصد بالدخل القومي، مجموع عوائد عوامل الإنتاج مقابل إسهامها في العملية الإنتاجية الذي يوزع على عناصر الإنتاج في العملية الإنتاجية والأصل أن يتساوى

الدخل القومي مع الناتج القومي ولما كان الدخل ينفق للحصول على هذا الناتج نستطيع أن نحصل على الإنفاق القومي.

**المعيار الثالث:** يرتبط بالاستخدام النهائي للناتج القومي، فإما ان يستخدم في الاستهلاك النهائي وإما الاستثمار وتجدد الإنتاج، وأيا كان المعيار المستخدم فالنتيجة واحدة وتطبق على كل او كافة واحدة للأنشطة الإنتاجية. (طارق هزوشي، 2008، 3-5)

والعمليات الإنتاجية هي سلسلة إجراءات التشغيل التي تجري على المادة او الموارد لأغراض تحويلها من صورتها الى الصورة الإنتاجية المطلوبة وهو أساس الانتاج الذي يقوم على تضافر كل من مستلزمات الإنتاج وعمليات التشغيل في ظل تقنيات الأداء الواجبة. (بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، 189)، هي ذلك النشاط الذي يختص بعملية خلق السلع والخدمات من خلال اجراء تغييرات في شكل مواصفات (مدخلات الإنتاج) بما يتفق ورغبات واحتياجات المستهلكين الحاليين والمرقبين.

والفكر الاقتصادي الحديث ذهب الى اعتبار الانتاج هو خلق المنفعة وليس المادة كما اعتقد الاولون، وازضافة منفعة جديدة لم تكن موجودة من قبل، وان الإنتاج هو ما يلي:

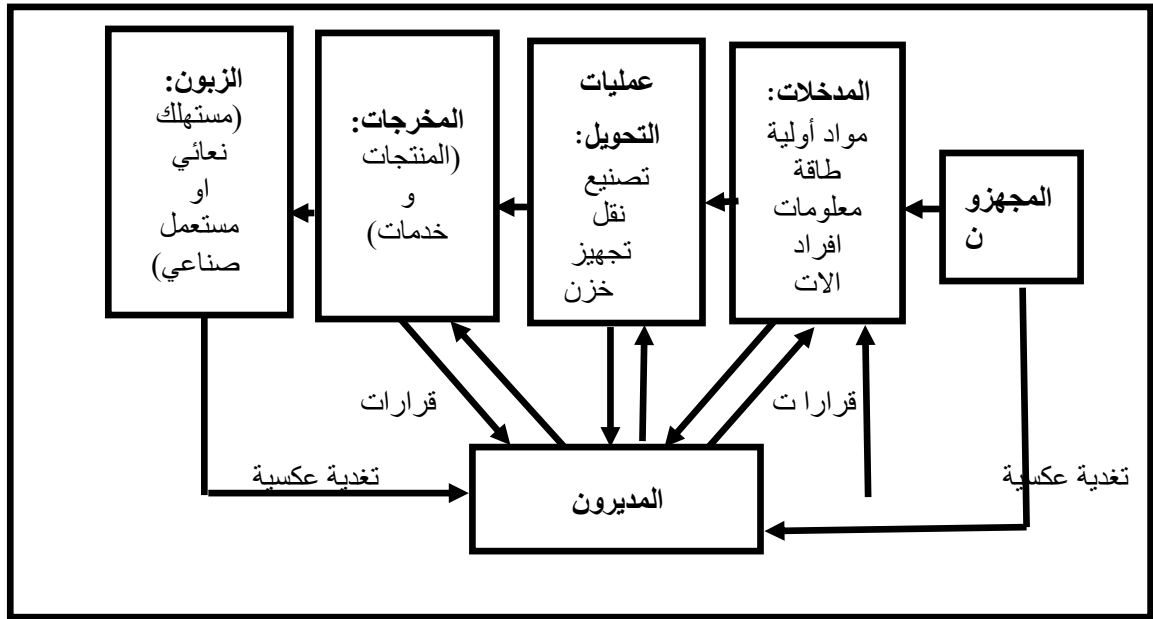
- 1- تلك العملية التي تغير شكل المادة فتجعلها صالحة الاشباع حاجة ما.
- 2- عمليات النقل من مكان نقل فيه منفعة الشيء الى مكان اخر تزيد فيه المنفعة دون تغيير شكلها.
- 3- عمليات التخزين حيث يضيف التخزين منفعة الى السلعة، وهي الاحتفاظ بها الى حين حاجة الناس اليها.
- 4- الخدمات التي من شأنها تسهيل عملية التبادل، فالتبادل من شأنه زيادة المنفعة.
- 5- اما أصحاب المواهب العقلية يقدمون عملهم لأفراد هم في أمس الحاجة اليها وهم إذا يشبعون هذه الحاجات انما يقومون بالإنتاج وان لم يكن في صورته المادية. (محمد طاقة، واخرون، مرجع سابق، 136)

### 3-2-2/ إدارة وظيفة الإنتاج العمليات

#### **1- عناصر نظام الإنتاج**

يتكون نظام الإنتاج من العناصر الأساسية لأي نظام وهي المدخلات وما تشتمل عليه من مواد أولية وطاقة ومعلومات وأفراد وآلات تحصل عليها المنظمة من المجهزين، في حين يتكون عنصر عمليات التحول من عملية تصنيع أو نقل أو تجهيز أو خزن أو خدمة، بينما يمثل العنصر الثالث المخرجات إذ تعد النتيجة النهائية لعمليات التحول والتي تكون على هيئة سلع أو خدمات تقدم إلى الزبون سواء كان مستهلك نهائي أو مستعمل صناع (مشتري صناع) ويتخذ مدير العمليات القرارات اللازمة، المتعلقة بعناصر المدخلات والعمليات المخرجات وفي مناطق إدارة العمليات المتخصصة وبما يؤمن تحويل المدخلات إلى مخرجات نافعة، فيما يتلقى المعلومات الراجعة كتغذية عكسية، عن أداء النظام والمتصلة بالمدخلات والمخرجات والعمليات لتحديد فاعلية كل عنصر منها، فضلا عن المعلومات، كما في الشكل الموالي: (إيثار عبد الهادي آل فيحان، 2011، 8)

الشكل رقم (6): عناصر نظام الإنتاج



المصدر: إيثار عبد الهادي آل فيحان، إدارة الإنتاج والعمليات، جامعة بغداد، الطبعة الأولى 2011، ص: 9  
 المراجعة من المجهزين والزبائن وبما يساهم في تحسين أداء النظام على تقديم منتجات أفضل، ومن ثم  
 تلبية أكثر فاعلية للطلب في السوق.

كما ينسق مدير العمليات نظام الإنتاج عن طريق الحصول على المدخلات، والسيطرة على مجريات  
 العمليات والقيام بتحسين العمليات ومن ثم تأمين المخرجات لإشباع الطلب في الوقت والمكان المناسبين، هذا  
 من جهة، ومن جهة أخرى يستدعي نظام الإنتاج وظائف إدارية وساندة مختلفة لإنجاز مهامه، يضيف كل منها  
 قيمة إلى المنتج

2- إدارة وظيفة الإنتاج العمليات

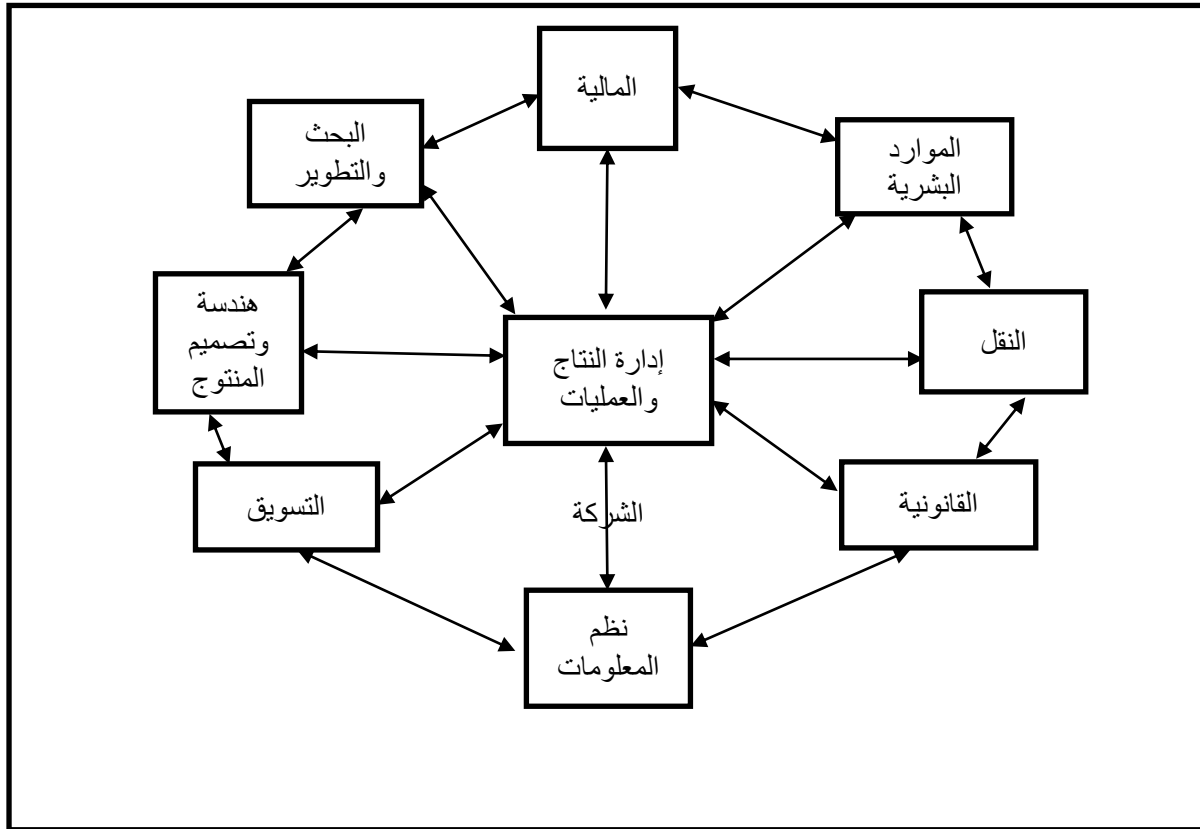
يقصد بوظيفة الإنتاج والعمليات هي ذلك القسم المتخصص في المنشأة الذي يتولى صناعة السلع وتقديم  
 الخدمات وبعده التعامل مع وظيفة الإنتاج تنظيماً على أهمية كبيرة في المنشأة على اعتبارها وظيفة رئيسية في  
 المنظمة التي تعمل جنباً إلى جنب مع الوظائف الأخرى كالتسويق والتمويل والأفراد لذلك فإن إدارة الإنتاج  
 والعمليات يتضمن ثلاثة اتجاهات رئيسية:

- **القرارات الاستراتيجية:** وتتضمن كافة القرارات التي تتخذها إدارة المنظمة في إطار الأبعاد والاتفاق ذات  
 الميادين الزمنية الطويلة والتي تتمثل بالإنتاج والعمليات الإنتاجية والتسهيلات وتحديد الطاقات  
 الإنتاجية.
- **القرارات التشغيلية:** وتتضمن كافة القرارات التي تتعلق بتخطيط الإنتاج لمقابلة الطلب المتوقع في  
 الأسواق.



- **القرارات الرقابية:** وتتضمن كافة القرارات المتعلقة بمراقبة المسارات التخطيطية للإنتاج وتحديد الانحرافات الحاصلة بين المخطط والمتحقق فعلا، بغية اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها. (خير كاظم حمود، هايل يعقوب فاخوري، 2009، 21-22)
- ومن العروف ان إدارة الإنتاجية ليست الوظيفة الوحيدة في المنظمة بل توجد وظيفتان أساسيتان الى جانبهما وهما وظيفة التسويق ووظيفة المالية.
- **التسويق:** هي الوظيفة التي يتم من خلالها اكتشاف الحاجات وتنمية الطلب على مخرجات الشركة والمؤسسات التي تريد تحقيق ربح لا تتمكن من البقاء كثيرا في السوق مالم تحقق ربح عن طريق تسويق السلع والخدمات.
- **المالية:** وهي الوظيفة التي توفر الأموال اللازمة لعملية الإنتاج وجراء التحسينات وتوظيف الاموال توظيفا صحيحا.
- وبالإضافة لهاتين الوظيفتين فان للشركة عدد اخر من الوظائف المساعدة لوظيفة الإنتاج وهي:
  - **البحث والتطوير:** تهدف الى كشف عن أفكار لمنتجات او خدمات جديدة.
  - **هندسة وتصميم المنتج:** تحديد مواصفات المنتج لتلبية حاجات الزبائن.
  - **المشتريات:** لتوفير المواد والتجهيزات اللازمة لإنتاج السلع والخدمات.
  - **الموارد البشرية:** تقوم هذه الوظيفة بالكشف عن مصادر القوى العاملة فضلا عن القيام بالتأهيل، والتدريب، تعيين العاملين، ووضع نظام لتحفيزهم في الشركة والتدخل في حل النزاعات بين الشركة واتحاد العمال او النقابات.
  - **النقل:** هي الإدارة المسؤولة من عن توزيع المنتجات الى الزبائن او الى المخازن او قنوات التوزيع.
- 6-القانونية:** وهي وظيفة تهتم بمسؤولية التأكد من سلامة استخدام العلاقات التجارية، وسلامة الأداء، وضمان كل ما يتعلق بخضوع الالتزامات التعاقدية للشركة للتشريعات والقوانين المحلية والدولية.
- 7-المعلومات:** وظيفتها جمع المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للشركة وتحليلها وتحديثها بقصد الاستفادة من هذه المعلومات عند اتخاذ قرارات. (بلال خلف الكارنة، مرجع سابق ذكره، 190-192)

الشكل رقم (7): علاقة الإنتاج بالبيئة الداخلية للشركة



المصدر: بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2008م، ص192.

من خلال الشكل نجد ان وظيفة إدارة الإنتاج والعمليات هي الوظيفة التي ترتبط بجميع الوظائف في المؤسسة الاقتصادية وان جميع الوظائف في المؤسسة تعمل على تحقيق وظيفة الإنتاج والعمليات في إطار تنظيم المؤسسة والتزاماتها بما يتوافق مع بيئتها الداخلية والخارجية.

### 3-2-3 / أهمية وظيفة الإنتاج والعوامل المؤثرة فيها.

#### 1- أهمية وظيفة الإنتاج.

تتجلى أهمية الوظيفة الإنتاج والعمليات الإنتاجية من خلال النظر للسبل الكفيلة باستخدام الكفؤ للموارد المادية والبشرية والمعلومية المتاحة وبما يساهم بتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع الإنتاجية والخدمية لأنه أصبح من المسلم به ان هنا علاقة وثيقة بين الرفاه الاقتصادي والاجتماعي المستهدف ومستوى التطور في كفاءة وفعالية المشاريع الإنتاجية.

تعتبر وظيفة الإنتاج ذات أهمية كبيرة لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع، في الوقت الحالي تأخذ المنظمات عند القيام بأداء مهامها المحاور الثلاثة بعين الاعتبار ذلك من منظور كلي شمولي.

فهي على مستوى الفرد توفر له للقيام بالوظيفة الإنتاجية كل ما يحتاجه من سلع وخدمات وتحقق حاجاته وتلبي رغباته، فهي ترفع من مستوى معيشته ورفاهيته وذلك يتم من ناحيتين الاولى تحقيق الحاجات وتلبية

الرغبات التي يطمح اليهان، مما يدفع المنظمة الى البحث عن أفكار جديدة لتطوير والابتكار من المستهلكين أنفسهم؛ اما الثانية فتتمثل في تحقيق الحاجات وتلبية الرغبات التي لم تخطر على بال المستهلكين، وفي هذه الحالة تستلهم المنظمة الأفكار الإبداعية من مهندسيها والعاملين لديها او اي طرف اخر غير المستهلكين كي تصنع التميز وزيادة تنافسيتها.

اما بالنسبة للمنظمة تتمحور أهمية الوظيفة الإنتاجية حول ما يسمى القيمة المضافة التي تضيفها المدخلات بعد اخضاعها للعملية الإنتاجية وتحويلها للمخرجات بأفضل الطرق والأساليب الممكنة.

اما على صعيد المجتمع تظهر أهمية الانتاج من خلال تطور وزيادة رفاهية المجتمع. (محمود احمد فياض، عيسى يوسف قداد، 2010، 27-28)، وأهمية الإنتاج تكمن من في النقاط التالية: (خضير كاظم حمود، هائل يعقوب فاخوري، 2009،

(24

- يعطي الإنتاج الى المجتمع مكانة معينة تتسجم مع طبيعة الأهداف المتوخى تحقيقها.
- تحقيق مردودات مادية ومعنوية للأفراد في المنظمة.
- علاقة الإنتاج بالمالية والتسويق.
- نظام الإنتاج نظام فرعي في المنظمة.
- حقيقة المسؤولية الفردية في تلك العمليات الإنتاجية.
- يؤخذ بعين الاعتبار التحضير والتهيئة لهذا الأداء.
- يؤكد على جانب الدور المتعلق بالفرد والجماعة.
- عمل الإنتاجي لا يقتصر على سلع والبضائع ولكن أيضا يمتد الى الخدمات.

## 2- العوامل المؤثرة في وظيفة الإنتاج

**طبيعة النشاط:** يختلف تنفيذ وظيفة العمليات حسب طبيعة المنظمة خدمية او صناعية او تجارية.  
**عدد المنافع والتنوع:** يتأثر نشاط العمليات بعدد المنافع المختلفة التي ينتجها ويزيد او يجعل هذا التنوع المنظمة أكثر تعقيدا.

**نظام انتاج المنافع:** ويقصد بذلك طريقة انتاج ما ستيبعه المنظمة، غالبا ما تمتاز المنظمة بأحد الانظمة فاخياره هو الذي يؤثر في كيفية تنفيذ الأنشطة.

**انتاج حسب الطلب:** تنتظر المنظمة الطلبات لتنفيذها حسب الاتفاق مع أصحاب الطلب.

**انتاج كبير:** هو نظام تقوم به المنظمة بإنتاج كمية كبيرة جدا من موارد محدودة بمواصفات محدد مسبقا

**انتاج دفعة:** هو حالة معدلة للإنتاج الكبير.

**عمليات مستمرة:** وهو نظام انتاج مستمر بدون توقف. (هاشم حمدي رضا، 2011، ص 22-23)

**3-2-4/ تطور وسائل الإنتاج والعمليات:**

لقد مر تطور الإنتاج والعمليات بثلاث مراحل هي كما يلي:

**1- الإنتاج اليدوي**

ما يميز الأسلوب اليدوي في الإنتاج هو البطء الشديد مقارنة مع الأسلوب الآلي، كما يتميز بعدم التنوع في السلع والمنتجات بدرجة كبيرة نتيجة للتخصص الحرفي أو السلعي، حيث يعتمد على المهارات الفردية، وتكون تكلفة المنتجات في هذا الأسلوب مرتفعة لأن عنصر العمل هو العنصر الأساسي في التكلفة، ويعتمد هذا الأسلوب على الابتكار والقدرة على الابداع لدى الأفراد ويعتبر رئيس الحرفة أو المهنة هو المسؤول عن تقسيم العمل وتوزيعه والمحافظة على مستوى الإنتاج وسمعته في السوق.

ويتخذ هذا الأسلوب في الإنتاج العلاقة الاسرية بين العمل وصاحب العمل فيتم الإنتاج في المنزل بأدوات بسيطة، ويتمتع العامل بالحرية في العمل والراحة وعدد الساعات التي يعمل فيها وتنظيم وقته بحسب ما يريد. في هذه المرحلة رغم تأخر وسائل النقل وضيق السوق فإن المشكلة الرئيسية كانت مشكلة انتاج قاصر عن تلبية حاجات الاستهلاك، وليس مشكلة توزيع وربما كان اغلب الإنتاج يتم بناء على طلب مسبق من المستهلكين، حيث ان البيع يسبق عملية الإنتاج اذ يتم الطلب مسبقا على السلعة قبل انتاجها.

**2- الإنتاج نصف الآلي**

نشأ أسلوب الإنتاج نصف الآلي في ظل الثروة الصناعية الأولى واعتمد على راس المال، والآلة أكثر من اعتماده على العمل اليدوي والمهارة الفريدة، واعتبر العمل سلعة تباع وتشتري في الإنتاج بأقل التكاليف لصالح صاحب راس المال. ( خيضر كاظم حمود، هيل يعقوب فاخوري، مرجع سبق ذكره، 33)

وظهر في ظل هذا الأسلوب تقسيم العمل والتخصص في المهام والوظائف بين الافراد العاملين وأصحاب العمل، ذلك يخضع لقواعد وأنظمة محدد وأصبحت العلاقة الرسمية هي السمة البارزة بين العامل وصاحب العمل، وانتقلت عملية الإنتاج من المنازل الى المصانع وزاد الطلب على المهارات المتوسطة والروتينية، وهذا ما زاد في مخاوف العمال ودفعهم الى انشاء النقابات المهنية لحماية حقوقهم تجاه الإدارة، واتجاه أصحاب راس المال.

وفي مرحلة ثانية نشأ نظام الإنتاج الكبير في الولايات المتحدة الامريكية، وانكلترا، وتستند فكرة هذا النظام الى وجود خطة دقيقة للإنتاج تحدد تحرك العمل وتقدمه من مرحلة لأخرى بطريقة آلية، او ميكانيكية، كما تستند الى تحليل العمليات الإنتاجية وتقسيمها الى الحركات البسيطة المكونة لها، ويستند هذا النظام على تقييم العمل الى عمليات صغيرة، ودقيقة متخصصة وتؤدي بطريقة الية دون تفكير، على ان يؤدي كل جزء منها فرد معين وان يتكرر هذا الجزء بانتظام.

ليس المقصود بنظام الإنتاج الكبير هو انتاج عدد كبير من السلع كما يتبادر الى الذهن، انما المقصود بهذا النظام هو استخدام مبادئ خاصة بالعملية الإنتاجية بالنسبة للإنتاج السلعة الواحدة وهي اداة تحليلية شأنها

في ذلك شان خط التجميع في صناعة السيارات، ويمكن تطبيقها على أي جماعة من الناس تعمل سويا في أي نوع من الاعمال وتدار بواسطة مديرين محترفين لا يمتلكون المشروع، ويقومون على تنظيم النواحي الفنية والاقتصادية والاجتماعية على أساس يختلف عن الأسلوب الذي تدار به المصانع الصغيرة المملوكة للأفراد او العائلات .

كما أدى هذا الأسلوب الى زيادة تنوع المنتجات والاتجاه بها نحو النمطية وفي اتجاه الجهود نحو تخفيض عدد المقاسات والألوان والأشكال، بحيث يقتصر الاخر على انتاج السلع البسيطة التركيب والتي يوجد طلب كبير عليها ولقد سمي هذا الاتجاه بتنميط السلع.

وزاد التخصص وتقسيم العمل بين الافراد وهذا قلل من أهمية دور العمل فاقترص على مراقبة الآلة والقيام بدور ثانوي في العملية الإنتاجية وظهر نوع من العلاقات الرسمية بين العمال من ناحية وبينهم وبين الإدارة من ناحية اخرى.

### 3- الإنتاج الآلي او الأوتوماتكية

يعتمد أسلوب الإنتاج الآلي على الآلة في جميع مراحل عمليات الإنتاج فتعمل وفق نظام معين محدد وفق نظام معين محدد لها، وتراقب نفسها بل وتراقب الآلات الأخرى فتتحكم في مراحل الإنتاج المختلفة تلقائيا طوال العملية الإنتاجية حسب المواصفات الموضوعية دون تدخل الانسان الى ان تقدم السلعة المطلوبة معدة للشحن، ويقتصر دور الانسان على تشغيل الآلة، ويقتصر استخدام الآلة بطبيعة العملية وإمكانية تحليلها واخضاعها للتسلسل المتتابع المنظم، وان قرار استخدام هذا الأسلوب في الإنتاج يحتاج الى بحث ودراسة كافية من النواحي المالية والفنية والاجتماعية والتأكد من توافر الشروط الملائمة التي لا تستطيع ان تستوعب هذا الأسلوب وتقوم على ادارته. (خيسر كاظم حمود، هيل يعقوب فاخوري، مرجع سبق ذكره، 34-35)

### 3-2-5/ عوامل الإنتاج.

ويشمل مصطلح المنتج ثلاثة عناصر أساسية: السلعة، والخدمة، والأفكار حيث ان المنظمات تقدم منتجات صناعية او خدمية او أفكار وترتكز جهودها لتسويقها بأساليب مختلفة. وعموما يمكن إعطاء تعريف شامل للمنتج، على انه كل شيء يقتني بمقابل ويتضمن خصائص ملموسة او غير ملموسة ومنافع متوقعة ويمكن ان يكون سلعة او خدمة او فكرة والسلعة، فهي عبارة عن كيان مادي ملموس في حين ان الخدمة، هي تفاعل اجتماعي نتيجة تطبيق جهود إنسانية او ميكانيكية، على انسان او شيء وهي منتجات غير ملموسة والفكرة، عبارة عن صيغ فلسفية او درس او نصائح، اما أنواع المنتجات فيمكن ان تصنف الى نوعين رئيسيين منتجات للمستهلك ومنتجات صناعية للأعمال. (صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، 2008، 625-626)

ان الإنتاج هو عملية خلق القيمة، وان عملية خلق القيمة يمكن ان تتم في بعض الحالات بالجهد البشري فقط، لذلك فالعصر الإنساني لا غنى عنه لآكن عموما يضاف الجهد البشري الى بعض الأشياء المادية من الطبيعية ويتم مزجها مع وراس المال والتنظيم لذلك فعوامل الإنتاج هي كما يلي:

- **القوى البشرية:** وتمثل القوى البشرية احدى المدخلات الأساسية لنظام الإنتاج، وفي الواقع ان هذا العنصر لا يمكن الاستغناء عنه حتى في حالة أتمت العمليات الإنتاجية وتنقسم القوى البشرية الى عدة أنواع مختلفة، نذكر منها:

- الإداريين.
- المهندسين.
- الفنيين.
- العمال المهرة.

- العمال نصف المهرة. (خضير كاظم حمود، هيل يعقوب فاخوري، مرجع سبق ذكره، 36)

- **العمل:** والعمل يتم عن طريق القوة البشرية المؤهلة والقادرة على العمل والعطاء، والعمل في المعنى الاقتصادي هو الجهد العقلي او العضلي الإداري الذي يبذل في انتاج السلع والخدمات لذلك فالعمل هو مجهود انساني، ويستبعد كل مجهود انساني حتى وان كان شاقا او مرهقا، إذا لم يقصد به انتاج السلع والخدمات والعمال يشبع حاجاته بالحصول على دخل وحاجات المجتمع بتوفير السلع والخدمات اما بخلقها او تحويلها او تغيير شكلها مما ينتج القيمة بصورة مباشرة او غير مباشرة.

- **الأرض:** فالأرض ترمز الى كل الى جميع الموارد الطبيعية، كما وجدت عليه في الطبيعة، فهي العامل الذي يتم احداث عليه التغيرات الازمة.

- **راس المال:** تم تعريفه على انه السلع المنتجة المستخدمة في انتاج الاضافي وبعبارة أخرى هو وسائل الإنتاج وكل ما يستعين به الانسان في العملية الإنتاجية، وهو يستثنى العناصر الطبيعية لان الانسان لم يتدخل في صنعها او تغييرها وهو على أنواع حسب اسهامه المباشر وغير المباشر في عملية إنتاج السلع والخدمات ويقسم الى:

- **راس المال الإنتاجي:** يشمل جميع المصاريف الإعدادية ولكافة المشروعات التي تمارس عمليات الإنتاج بصورة مباشرة.

- **راس المال الاجتماعي الثابت:** يشمل جميع أنواع راس المال التي تساهم في العملية الإنتاجية بشكل غير مباشر كمصاريف اعداد البنى التحتية.

- **راس المال الثابت:** يضم كل التجهيزات والآلات والمباني التي يتحمل المشروع تكاليفها كاملة والتي لا بد من دفعها سواء أنتج المشروع ام لا

-**راس المال المتداول:** يشمل المواد الخام والسلع ونصف المصنعة والمخزون والسلع تامة الصنع

- **التنظيم:** هو نوع من النشاط الإنساني يدرج تحت عنوان العمل لكن بمميزات خاصة لأنه يشير الى مهمة تجميع عناصر الإنتاج الأخرى واتخاذ قرارات ادارتها وتحمل مخاطر تنفيذها، والمنظم هو ليس الشخص الذي تعهد اليه إدارة المشروع وحسب انما هو الرائد الذي يضع كل مواهبه ومهارته في خدمة المشروع لتنميته عن

طرق انتاج سلع جديدة او استخدام الطرق الجديدة او الطرق الفنية الجديدة في الإنتاج. (محمد طاقة، واخرون، مرجع سبق، 147-154)

### 3-2-5/ الفرق بين الإنتاج والإنتاجية

كما نوقش في وقت سابق، والإنتاج هو نشاط منظم لتحويل المواد الخام إلى المنتجات التي لها قيمة أعلى، أي إنتاج سلعة أو خدمة وهو حجم الإنتاج بغض النظر عن كمية الموارد المستخدمة لتحقيق مستوى معين للإنتاج ويمكن زيادة الإنتاج في الصناعة من خلال توظيف المزيد من العمالة، وتركيب أكثر الآلات، وفي كثرة المواد، وبغض النظر عن تكلفة الإنتاج.

ولكن زيادة الإنتاج لا يعني بالضرورة زيادة في الإنتاجية، وزيادة الإنتاجية تنتج عندما نضع في نظام الإنتاج عنصرا من عناصر الكفاءة التي تستخدم الموارد والمدخلات الموحدة لعدد من العوامل، مثل الأراضي والمواد والآلات ورأس المال والعمل، يعطي حجم انتاجها في الصناعة النسبة بين الناتج لواحدة من هذه العوامل من المدخلات عادة ما يعرف باسم إنتاجية العامل التي في الاعتبار، ويمكن أيضا النظر الإنتاجية كمقياس للأداء. ( ram naresh roy, 2005, 2 )

### 3-2-6/ وسائل تحسين الإنتاجية وأهمية تحسينها.

#### 1- وسائل تحسين الإنتاجية.

وتشمل وسائل تحسين الإنتاجية ما يلي: (كاسر ناصر المنصور، 2010، 363-364)

-تحسين اقتصاديات الإنتاج من خلال استغلال الطاقة الإنتاجية الكاملة وعن طريق استخدام التقنية المناسبة وتحسين جودة الإنتاج.

-الاهتمام بالتطوير (ترشيد استخدام الموارد)، وتطوير أساليب العمل.

-ترشيد القرارات واستخدام الأبحاث والمعلومات المتوخاة كركيزة في اتخاذ القرارات.

-التبادل العلمي والفني وإبقاء العاملين في دورات تدريبية، وحضور المؤتمرات والمعارض العلمية والصناعية المناسبة، وتبادل الخبراء وزيادة التدريب في العمل.

-التقدير بالمواصفات ورفع مستوى الإنتاج.

-استخدام الاساليب العلمية في الإدارة.

-الاهتمام بالتسويق الحديث.

-تحديد الاحتياجات من القوى البشرية والمواد الخام والمعدات بشكل دقيق.

-وضع نظام حوافز سليم.

-وضع برامج دقيقة لصيانة.

كما يمكن إضافة وسائل عديدة لرفع الإنتاجية في الدوائر المختلفة وفقا لطبيعة المؤسسة، واهمها في مجال رفع الإنتاجية هو استخدام الطرق العلمية في العمل والإدارة حيثما أمكن والاستفادة من الأبحاث والدراسات والخبرات التي يمكن ان تؤدي الى رفع الإنتاجية.

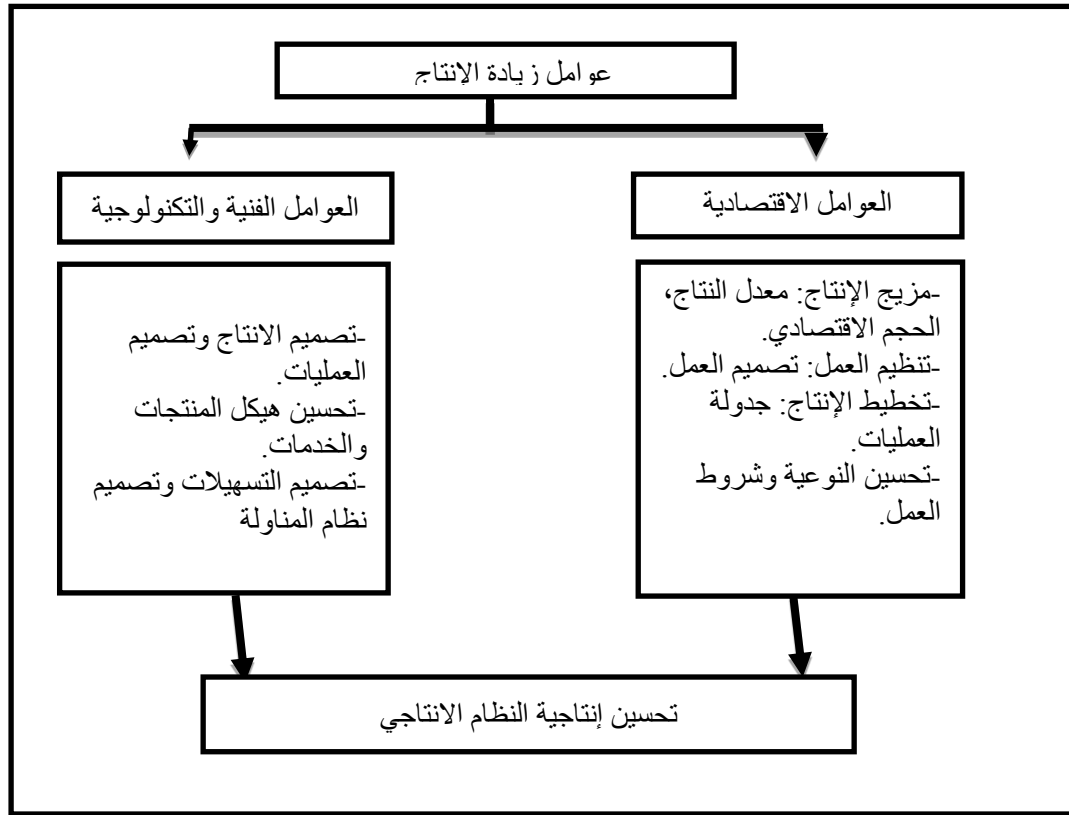
## 2- أهمية تحسين الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية متغيراً رئيسياً وحاكماً للنمو الاقتصادي الحقيقي وللتقدم الاجتماعي، وتحسين مستوى المعيشة لأي دولة وتحدد الإنتاجية إلى حد بعيد إلى أي مدى تتمتع منتجات الدولة بالقدرة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي فانخفاض إنتاجية دولة ما بالنسبة لإنتاجية، وغيرها من الدول، التي تنتج السلعة ذاتها يعني أن هذه الدولة تنتج تلك السلعة بتكاليف عالية ومع استمرار الارتفاع في تكلفة الإنتاج نجد أن تلك الدولة تفقد مبيعاتها بحيث يتحول العملاء إلى البائعين أقل تكلفة وتحاول بعض الدول التي لا تتمكن من تحقيق مستوى مرض من الإنتاجية بالنسبة لمنافسها تخفيض قيمة عملاتها، إلا أن هذا الإجراء يقلل من الدخل الحقيقي لهذه الدول ويؤدي إلى ارتفاع تكلفة السلع المستوردة ويزيد من مستوى التضخم والخلل في موازين المدفوعات بالإضافة إلى تدهور معدلات النمو وارتفاع مستويات البطالة بتلك الدول، كما أنه تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجيتها بفضل كل من التدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال: (بارك نعيمة، 2007، 281)

- زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم.
- زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الايجابية لدى المتدربين.
- رفع الكفاءة بإنقاص الوقت اللازم للتدريب.
- تعظيم الكفاءة بتقليل الكلفة الإنمائية بواسطة زيادة عدد مرات إعادة البرنامج.
- تعظيم الكفاءة بتدريب عدد أكبر عدد من المتدربين في كل مرة يعاد فيها البرنامج.
- تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عند كل مرة نقوم فيها بإعادة البرنامج التدريبي.



الشكل رقم (8): عوامل الإنتاج



المصدر: كاسر ناصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية، الأسس النظرية والطرائق الكمية، دار حامد لنشر والتوزيع عمان الأردن طبعة أولى 2010 ص:37

حيث نجد ان العوامل المتكاملة في زيادة الإنتاج فمن جهة تتعلق بالعوامل الاقتصادية، والإدارية، من حيث تنظيم وتوجيه العمل بشكل منظم ومرتب من اجل توفير الظروف المناسبة لتحسين إنتاجية النظام الإنتاجي، ومن جهة أخرى تتعلق بالعوامل الفنية، والتكنولوجيا، من حيث جودة وجمالية الإنتاج وسرعة الإنتاج بالكمية والنوعية المطلوبة والمرغوبة مما يزيد في إنتاجية النظام ككل.

**3-3/ مفاهيم حول الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية.**

**3-3-1/ مفهوم وأهمية الإنتاجية**

1- **مفهوم الإنتاجية:** يمكن تعريفها بطرق عديدة ونتطرق الى بعضها على النحو التالي:

الإنتاجية ليست سوى الحد من الهدر في الموارد مثل العمل، والآلات، المواد، والطاقة، والفضاء، ورأس المال، والوقت... الخ، كما يمكن تعريفها بأنها مسعى الإنسان (جهد) لإنتاج أكثر وأكثر مع مدخلات أقل وأقل من الموارد بحيث يمكن شراء هذه المنتجات من قبل عدد كبير من الناس بأسعار معقولة فهي تعني وضع موقف العقل والرغبة المستمرة لإيجاد أفضل، وأرخص وأسهل وأسرع، وأكثر أمانا وسيلة للقيام بعمل، وتصنيع المنتجات وتوفير الخدمة او هي الاستفادة القصوى من الموارد لتقديم أكبر عدد من السلع و الخدمات الممكنة، من أنواع المطلوبين من قبل المستهلكين بأقل تكلفة ممكنة. ( ram naresh roy, 2005, 2 )

تعتبر الإنتاجية من المفاهيم التي لقيت من الاهتمام والتداول الكبير، في الأدب الاقتصادي المعاصر لأنها تعد مقياس لمستوى الكفاءة في استغلال الموارد البشرية والمادية المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات، هذا بخلاف تعبير الإنتاج فالإنتاجية في مفهومها هي ذلك المعيار الذي يستخدم في قياس الإنتاجية، الذي يقيس مدى العلاقة التناسبية بين المخرجات والمدخلات، لذلك سنحاول استخراج مفهوم للإنتاجية من مجموعة تعاريف كما يلي. (بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره ، 188)

طبقاً لتعريف خبراء الاقتصاد والتنمية، فإن الإنتاجية تعني كمية الإنتاج لكل عنصر من عناصر الإنتاج وهذا التعريف يأخذ اتجاهين الأول على أساس علاقة الإنتاج بعنصر واحد من عناصر الإنتاج، والثاني بجميع العناصر التي ساهمت في إنتاجه. (نبيل إبراهيم محمود، 2010، 15-16)

والإنتاجية تعني بالمفهوم العام بأنها المعيار الذي يمكن من خلاله قياس درجة حسن استغلال الموارد الإنتاجية وقد تعني أيضاً كمية الإنتاج كما قد تعني تلك العلاقة بين كمية المستخدمة الداخلية في العملية الإنتاجية. (هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، 14)

الإنتاجية ظاهرة اقتصادية واجتماعية، تقتزن بكل الجهود المبذولة، لتحقيق غرض اقتصادي أو اجتماعي معين بما في ذلك الخدمات الاجتماعية، الثقافية والتعليمية، أي أن هناك مجموعة متكاملة من عناصر الإنتاج تساهم في العملية الإنتاجية ولا يمكن التخلي عن أي عنصر من هذه العناصر. (شريف أحمد شطيبي، 1991، 18)

فهي الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج، بما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بجودة عالية وتشكيلة معينة في وقت محدد، بأقل تكلفة، بأعلى فائض ممكن من الربحية، أي هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية وهي كذلك القياس الكمي بين المنتجات من جهة وبين العمل المبذول في تأمين تلك المنتجات من جهة أخرى، فهي تعتبر مقياس لكفاءة تحويل الموارد، أو عناصر الإنتاج، إلى سلع وخدمات يتم الاعتماد في إنتاجها على الجهد والذكاء الإنساني. (نبيل إبراهيم محمود، مرجع سابق، 20)

ويمكن أن يعزى ارتفاع الإنتاجية على أي مستوى إلى عوامل متنوعة، منها مثلاً تجهيزات رأس المال الجديدة أو التغييرات التنظيمية أو تعلم مهارات جديدة في العمل أو خارجه، وتتأثر الإنتاجية بعوامل على مستوى الفرد مثل الصحة والتعليم والتدريب والمهارات الأساسية والخبرة؛ وعوامل على مستوى المنشأة مثل الإدارة والاستثمار في المصانع والتجهيزات والسلامة والصحة المهنيين؛ وعوامل على المستوى الوطني مثل سياسات الاقتصاد الكلي والمنافسة الوطنية واستراتيجيات النمو الاقتصادي وسياسات الحفاظ على بيئة أعمال مستدامة والاستثمار العام في البنية الأساسية والتعليم. (مكتب العمل الدولي، جنيف مؤتمر العمل الدولي الدورة 97 ، 2008 ، 2)

وعليه الإنتاجية مؤشر اقتصادي مستخدم لقياس فعالية الإدارة في إدارة النشاط الإنتاجي، ويعبر عنها بنسبة مئوية تشير إلى العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) الناتج عن النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المستخدمة (المدخلات) ويستخدم قياس ذلك وحدات رأس المال أو ساعات العمل... الخ، وتأخذ العلاقة الصيغة الرياضية الآتية: الإنتاجية = الإنتاج(المخرجات)/ الموارد المستخدمة(المدخلات)، وتعتبر الإنتاجية من المقاييس والمؤشرات الهامة المستخدمة في قياس ونجاح وتطور أي مؤسسة أو قطاع أو حتى الدول، وترتبط الإنتاجية

بالعديد من العوامل حتى وان البعض ذهب للقول بان كل شيء يؤثر على الإنتاجية وتتفاوت درجة هذا التأثير من عامل الى اخر. (كاسر ناصر المنصور، مرجع سابق، 36)

## 2- أهمية الإنتاجية.

ان الأهمية الكبيرة للإنتاجية تكمن في انها مؤشر يستدل من خلاله على درجة التطور والتقدم الذي يحظى به الاقتصاد الوطني لأي بلد وتعتبر هدفا تسعى اليه كل البلدان على اختلاف مستوياتها الاقتصادية فهي عصب الحياة، وتحسينها وارتفاعها من شأنه رفع الدخل القومي، وارتفاع أرباح الشركات، وتحسين مستوى الدخل الفردي، الذي يساهم في رفع المدخرات التي تمثل مصدرا لاستثمارات في عمليات إنتاجية جديدة او توسعية، ما يمكن المؤسسات والمشاريع من زيادة الانفاق على تطوير الاستثمارات وخلق التراكمات الرأسمالية وإعادة استثمارها، كما انها تساهم في تحقيق نصيب عادل من الدخل للأفراد لشباع حاجاتهم ماديا ومعنويا، وبالتالي تحقيق الرفاه الاقتصادي للأفراد والمجتمع ككل، اما على مستوى الدولة فان زيادة الإنتاجية تؤدي الى ثلاث نتائج هامة هي كما يلي:

- أ- تحقيق الاستقلال الاقتصادي وهو اهم شرط لتدعيم الاستقلال السياسي للبلد.
- ب- توفير العملات الأجنبية من خلال الاستخدام الأمثل للمواد الأولية والتكميلية خاصة المستوردة منها.
- ج- زيادة الدخل القومي لدولة الذي يؤدي الى ارتفاع مستوى معيشة المواطنين وزيادة الرفاهية الإنتاجية. (خضير كاظم حمود، هابل يعقوب فاخوري، مرجع سابق، 48-49)
- أ- وتأتي أهمية الإنتاجية من تأثيراتها البالغة الأهمية على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، لأن زيادة الإنتاجية تعني تحسين استثمار عناصر الإنتاج، وذلك باتباع طرائق عديدة وتتم عن طريق ما يلي:
  - ب- زيادة المخرجات من نفس المدخلات: وذلك من خلال تقليل الفاقد والضائع والتالف من المنتجات وزيادة كمية المنتج من نفس كميات المدخلات
  - ج- تقليل المدخلات لا نتاج نفس كمية المخرجات: نجعل على سبيل المثال إذا تم تطوير عنوان العاملين بحيث يحتاج الموظف الى وقت اقل للقيام بمهمة معينة أدى ذلك الى رفع الإنتاجية.
  - د- زيادة المخرجات وتقليل المدخلات معا: فعلى سبيل المثال يمكن استخدام معدات حديثة بحيث تقل نسبة التالف من الإنتاج عدم مطابقة للمواصفات وفي نفس الوقت تكون هذه المعدات اوفر في استهلاك الموجود.

يتضح مما سبق ارتباط الإنتاجية بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من جوانب محددة لذلك قياس الإنتاجية مهمة لتحقيق اهداف متعددة نذكر منها: (كاسر ناصر المنصور، مرجع سابق، 37-38)

- أ- قياس كفاءة الأداء في المنظمة.
- ب- تقديم استخدام الموارد في المنظمة.
- ج- تحديد معوقات الإنتاج وبالتالي إزالة الأسباب التي تعوقل تحسن الإنتاج.

د- تحديد أساليب العمل وطرائق تحسين الإنتاج.

هـ- يستخدم قياس الإنتاجية كأداة للتنبؤ والتخطيط الاقتصادي وتخطيط القوى البشرية بوجه خاص.

و- يفيد قياس الإنتاجية في تحديد معدل إنتاجية العمل الذي يعتبر مؤشرا هاما في معرفة التطور الاقتصادي لبلد ما من خلال مقارنته مع البلدان الأخرى.

ز- يستعمل للرقابة على الأداء ومعرفة مستوى كفاءة التنفيذ.

ح- إيجاد معيار دقيق لمعرفة الكفاءة الإنتاجية للمشروع والحكم عليها.

ط- رسم سياسة الأجور والحوافز.

ي- الحصول على معيار لمعرفة ما إذا كانت الزيادات في الأجور ذات اثار تضخمية.

**3-3-2/ أنواع الإنتاجية:** من خلال مفاهيم الإنتاجية نجد انها على نوعين، إنتاجية كلية وإنتاجية جزئية:

### 1- الإنتاجية الكلية

فحسب المفهوم الاقتصادي فإنها العلاقة بين الناتج وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول على هذا الناتج، وحسب المفهوم الإداري، فإنها عبارة عن نسبة المخرجات التي يتم الحصول عليها باستخدام مدخلات معينة، حسب معايير محدد بانها عبارة عن نسبة المخرجات التي يتم الحصول عليها باستخدام مدخلات معينة حسب معايير محدد واهداف يتم تقديرها مسبقا او هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في الحصول على أفضل النتائج المطلوبة.

والإنتاجية الكلية، هي المعيار الذي يحدد الكفاءة الكلية للأداء العام للمؤسسة لكونها تحتوي على قيمة المخرجات من النظام الإنتاجي وكذلك خلاصة لقيم المدخلات بأكملها لأنه ينظر الى الاجماليات عند حساب المدخلات والمخرجات، وبهذا الصدد يمكن التمييز بين مفهومين:

أ- الاستخدام المباشر: لمفهوم الإنتاجية، فيها يتم فهم المدخلات من أربعة مجموعات هي:

- مدخلات عناصر العمل وهي المرتبطة بالموارد البشرية المستخدمة في انتاج المخرجات خلال الفترة.
- مدخلات عناصر راس المال وهي المرتبطة بالأموال المستخدمة في شكل أصول ثابتة او متداولة في تحقيق مخرجات الفترة.
- مدخلات عنصر المواد التي يتم استخدامها خلال الفترة.
- مدخلات عنصر الخدمات المساعدة التي ساعدت في عملية الإنتاج ويتضمن ذلك الطاقة، والتخزين ... الخ.....

ب- قياس تفاعل عنصري العمل وراس المال: في خلق إضافة للموارد المستخدمة تستبعد مستلزمات الموارد والخدمات المستخدمة خلال الفترة من اجمالي المخرجات لتعبير عن مقدار الإضافة التي حققتها باقي العناصر الأخرى والمفهوم الأول أكثر استعمالا في الإنتاجية الكلية لبساطته وسهولته والمفهوم الثاني

يعتمد على النظرية الاقتصادية للمؤسسة كما انه لا يوضح إنتاجية المواد والطاقة. (طهراوي حياة، 2011، 75-78)

## 2- : الإنتاجية الجزئية.

يقصد بالإنتاجية الجزئية هي قياس تأثير أحد عناصر المدخلات للعملية الإنتاجية على الناتج النهائي وذلك خلال قسمة الناتج على العنصر المراد قياسه ويمكن التعبير عن الإنتاجية الجزئية بانها الإنتاج او الناتج مقسوم على عنصر من عناصر الإنتاج ويمكن ذكر عددا من أنواع الإنتاجية الجزئية كما يلي:

- إنتاجية العمل.
- إنتاجية رأس المال.
- إنتاجية الأجر.
- إنتاجية المواد. ( طهراوي حياة، مرجع سابق، 79-80)

## 3-3-3 / مؤشرات وتأثير لإنتاجية.

### 1- قياس الإنتاجية.

رغم أهمية مؤشر القيمة المضافة الا انه لا يبين مقدار العمل المبذول او مقدار رأس المال المستخدم في تحقيق القيمة المضافة، وبالتالي فان هذا المؤشر لا يعكس مدى كفاءة المنشأة في استغلال الموارد الاقتصادية اما مؤشر الإنتاجية فانه يعكس مدى كفاءة المنشأة في استغلال الموارد الاقتصادية، لأنه يمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية، لان زيادة الإنتاجية تؤدي الى زيادة الدخل القومي وتحقيق مكسب للمنتج والمستهلك والاقتصاد الوطني بشكل عام.

1- إنتاجية العمل: يمثل هذا المقياس متوسط إنتاجية العمل او مقدار القيمة المضافة للشخص الواحد في المنشأة خلال سنة معينة (إنتاجية العمل=القيمة المضافة/عدد العاملين)، ويمكن استخدام عدد ساعات العمل المبذولة (إنتاجية العمل=القيمة المضافة/ عدد ساعات العمل المبذولة)، او قيمة الأجر المدفوعة لقياس مؤشر العمل كما يمكن استخدام قيمة الإنتاج الاجمالية بدلا من القيمة المضافة (إنتاجية العمل=كمية الناتج/عدد ساعات العمل المبذولة). (مدحت القرشي، 2009، 205-206)

حيث يمكن مقارنة مؤشر إنتاجية السنة الحالية بالسنة الماضية، وكلم ارتفع هذا المعدل دل ذلك على ارتفاع مستوى إنتاجية العمل، وإنتاجية العمل يمكن قياسها على مستوى المنشأة او على مستوى الخط الإنتاجي.

ب- إنتاجية رأس المال الثابت: الى جانب إنتاجية العمل فهناك مؤشر آخر ومهم للإنتاجية وهو إنتاجية رأس المال الثابت وهنا يفضل استخدام المكائن والمعدات فقط بدلا من اجمالي رأس المال الثابت الذي يضم أيضا المباني والانشاءات ذلك لأهمية المكائن والمعدات في العملية الإنتاجية وارتباطها بمستوى التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج (إنتاجية رأس المال الثابت=قيمة الإنتاج او القيمة المضافة/قيمة الكائن والمعدات).

يستخدم هذا المؤشر للدلالة على قيمة الإنتاج لكل دينار مصروف على المكائن والمعدات ويمكن استخدام القيمة المضافة بدلا من قيمة الإنتاج وعندها يعكس المؤشر مقدار الدخل المتولد من كل دينار مصروف على المكائن والمعدات.

وتكون المؤشرات الإنتاجية اما بالأسعار الجارية او بالأسعار الثابتة، ويفضل الخيار الثاني لأنه يستبعد أثر التغير في الأسعار، ونحصل على القيم الحقيقية للمتغيرات وخصوص عندما تتم المقارنة بمستويات الإنتاجية عبر الزمن، ويمكن استخدام معيار إنتاجية رأس المال المستثمر والذي يمثل الأصول الثابتة زائد رأس المال التشغيلي، (إنتاجية رأس المال التشغيلي = قيمة الإنتاج / رأس المال المستثمر) ويبين المؤشر مقدار الإنتاج للدينار في رأس المال المستثمر خلال سنة معينة

**ج- إنتاجية الأجر:** يقيس هذا المؤشر إنتاجية الدينار المصروف على الأجر، أي مقدار الإنتاج المتحقق للدينار المصروف على الأجر (إنتاجية الأجر = القيمة المضافة / قيمة الإنتاج / مجموع الأجر والرواتب)، وكلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع إنتاجية الأجر، أي مساهمة الأجر في الإنتاج او القيمة المضافة، ويمكن ان يكون كل من الإنتاج والأجر بالأسعار الثابتة او بالأسعار الجارية.

**د- إنتاجية المواد:** يستخدم هذا المؤشر للدلالة على كفاءة استخدام الخامات الرئيسية خلال سنة معينة، وعند الحاجة الى مقارنة التطور الحاصل في الإنتاجية خلال الزمن يفضل احتساب المؤشرات بالأسعار الثابتة (الأسعار المخصصة لسنة الحالية) وتجدر الإشارة الى ان هناك العديد من المشكلات المتعلقة باختيار وقياس عوامل الإنتاج (العمل ورأس المال) وكذلك الإنتاج وعلى سبيل المثال عند استخدام اجمال عدد العاملين لقياس كمية العمل فان ذلك لن يكون دقيقا وصحيحا.

وهناك مشكلات مشابهة بالنسبة الى قياس إنتاجية رأس المال وقياس قيمة رأس المال بشكل عام فهل نستخدم تكلفة الاستبدال لتخزين رأس المال ام من تكلفتها الاصلية (التاريخية)، وماذا يحصل لو توفرت مكائن أكثر تطورا الى جانب ذلك هناك مشكلة الاختلاف في نوعية كل من العمل ورأس المال حيث ان وحدات العمل ووحدات رأس المال ليست متجانسة.

وأخيرا لبد من الإشارة الى ان مستوى الإنتاجية يتأثر بعوامل عديدة من مستوى ونوعية مهارة العاملين وحجم ونوعية الاستثمار وظروف العمل والمستوى التكنولوجي، والروح المعنوية للعاملين واندفاعهم للعمل ومستوى الحوافز والأجر المدفوعة لهم، ونوعية الإدارة الخ. (مدحت القرشي، 2009، 206-209)

## 2- تأثير الإنتاجية

وقبل الانتقال الى الحديث عن تأثير الإنتاجية، تجدر الإشارة الى تعريف مصطلحين متلازمين يحدث في كثير من الأحيان خلط بينهما وبين الإنتاجية وهما الكفاءة والفاعلية.

**أ- تعريف الكفاءة (EFFICIENCY):** فتعرف بانها النسبة بين كمية المورد المخطط له والمورد المستخدم

فقط، ونعبر عنه بالعلاقة التالية.

الكفاءة = كمية المخطط له / كمية المورد الفعلي المستخدم.

ب- اما الفاعلية: فتعرف على انها درجة قرب المؤسسة او الوحدة من تحقيق أهدافها والإنتاجية ليست هدفا في ذاتها، وانما هي وسيلة للوصول الى اهداف المؤسسة ورفع الفاعلية كذلك فان العلاقة بين الكفاءة والإنتاجية تتضح من تعريفها حيث من المتوقع زيادة الإنتاجية مع زيادة الكفاءة والعكس بالعكس. ويمكن تعيين العلاقة بين الإنتاجية واهداف المؤسسة والتي يمكن التعبير عنها بالربحية من خلال تعريف الربحية بالعلاقة التالية الآتية:

$$\text{الربحية} = \frac{\text{الإيرادات}}{\text{التكاليف}} = \text{المخرجات} \times \text{سعر البيع} / \text{المدخلات} \times \text{سعر البيع}$$

هذه العلاقة مشتقة من الربحية والإنتاجية واستيراد السعر على غايته من الأهمية لأننا نربطها بين العوامل الداخلية والخارجية المؤثر على الربحية فاسترداد السعر يعتمد على ظروف العرض والطلب والمنافسة وعوامل لا تستطيع المنظمة التحكم بها مباشرة (عوامل خارجية) لهذا فان المنظمات التي تعتمد في تحقيق ربحتها على استيراد السعر (زيادة أسعار البيع او تقليل سعر الشراء عن طريق مواد خام مثلا من درجة أدنى من المطلوب، او نتيجة خفض أجور العاملين على مستوى مقبول فإنها غالبا ما تواجه مشاكل وصعوبات كبيرة تؤدي في معظم الأحيان الى فشلها وعلى العكس من ذلك فان المؤسسات التي تعتمد على زيادة ربحتها عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية و استخدام التكنولوجيا الحديثة فان هذه السياسة غالبا ما تؤدي الى تقدم مستمر مضطرد للمنظمة فمثلا اذا زادت المنافسة لأحدى الشركات كأجراء لمواجهة ذلك قامت بتقليل تكلفة انتاجها عن طريق التالف والضائع، فان ذلك سوف يؤدي حتما الى رفع قدرة المنظمة على المنافسة وزيادة المقدرة التكنولوجية لها مما يعطيها قوة وقدرة على المنافسة في المستقبل أيضا. (كاسر ناصر المنصور، 2010، 38-40)

تمتد تأثيرات انخفاض الإنتاجية الى المستوى القومي والمؤسساتي والفردى وعلى صعيد المنظمة فان هذه التأثيرات تشمل جوانب عديدة منها ما يلي:

- ضعف القدرة التنافسية للمؤسسة.
- ارتفاع تكاليف الإنتاج.
- زيادة الاستهلاك في المدخلات (الطاقة الموارد الماكينات).
- زيادة عدد العاملين لإنتاج كمية من السلع والخدمات.
- عدم قدرة المؤسسة على تقديم الحوافز والاجور المناسبة للعاملين.
- زيادة التضخم.
- التأثيرات الناجمة عن النتائج المذكورة أعلاه.

وان انخفاض الإنتاجية في وحدة او منظمة معينة في النهاية زوالها لان القانون الطبيعي يقول البقاء للأفضل لهذا فان زيادة الإنتاجية يجب ان يكون للاستمرار مواضع اهتمام الإدارة على مختلف مستوياتها، وليس المحافظة على مستوياتها عند حد معين. (كاسر ناصر المنصور، مرجع سبق، 40-41)



**3-3-4/ العوامل المؤثرة والعوامل المحددة للإنتاجية.**

ويمكن القول بأنه لا يوجد تصنيف موحد لعوامل الإنتاجية، وإنما تباين الباحثون والاداريون والمفكرون الاقتصاديون في طريقة وأسلوب تصنيف هذه العوامل، فمنهم من جمع هذه العوامل حسب عناصر الإنتاج الثلاثة (وسائل العمل، مواد العمل وقوة العمل)، ومنهم من جمعها وفقاً لطبيعة وخصوصية كل عامل، فهناك مثلاً عوامل اجتماعية، وأخرى اقتصادية، وغيرها تكنولوجية، أو بشرية.... وهكذا.

وقد ذهب فريق ثالث إلى تقسيم عوامل الإنتاجية تبعاً للمكان أو الموقع الجغرافي الذي تتواجد فيه هذه العوامل فسميت بالعوامل الداخلية أو الخارجية.

وحتى يكتمل الإطار التحليلي لمفهوم الإنتاجية، يتطلب الأمر تحليل العوامل المؤثرة في الإنتاجية والتي لها آثار مباشرة وغير مباشرة تترك بصماتها على جملة من المتغيرات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية في الاقتصاد الوطني، فهي لا تقتصر فقط على زيادة الإنتاج والدخل من خلال الاستخدام الأمثل والاكفاً للموارد الاقتصادية بل تترك آثاراً غير مباشرة في زيادة التراكم الرأسمالي، وتأثيرها في التكاليف والأسعار والأجور والأرباح، وهناك علاقة واضحة أيضاً في الميزان التجاري، من خلال تحسين الإنتاجية والمقدرة التنافسية للمنتجات المحلية المصدرة إلى الأسواق العالمية، ولها تأثيراً أيضاً على الحد من التضخم ورفع الكفاءة والمستوى التنافسي على مستوى الوحدات الإنتاجية والمؤسسات الاقتصادية. (بن عنتر، عبد الرحمن 2011، 216-218)

**1- عوامل الإنتاجية:** يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على الإنتاجية بالزيادة أو بالنقصان وهذه العوامل هي التالية:

أ- **العوامل العامة:** ان اتباع الطرائق السابقة لزيادة الإنتاجية يقوم على التحكم في مجموعة من العوامل التي تؤثر على الإنتاجية وتصنف هذه العوامل بعوامل مباشرة وعوامل غير مباشرة وهي التالية:

- **العوامل المباشرة للإنتاجية:** هي تلك العوامل المرتبطة بالعناصر الداخلية، وتقع ضمن سيطرة المنظمة وتحدد كفاية عناصر الإنتاج.

- القوة البشرية ودرجة تأهيلها وانتظامها في العمل وانخفاض معدل دورانها وفعالية برامج تدريبها.
- كثافة العمل وتنوع العمل ووسائل العمل ودرجة تطور التقنية وبرامج الصيانة وحالة الطاقة وكيفية، استمرارها وتحميلها ومدى استخدام الآلات والأدوات الخاصة والموارد والطاقة ونوعيتها ودرجة استغلالها.

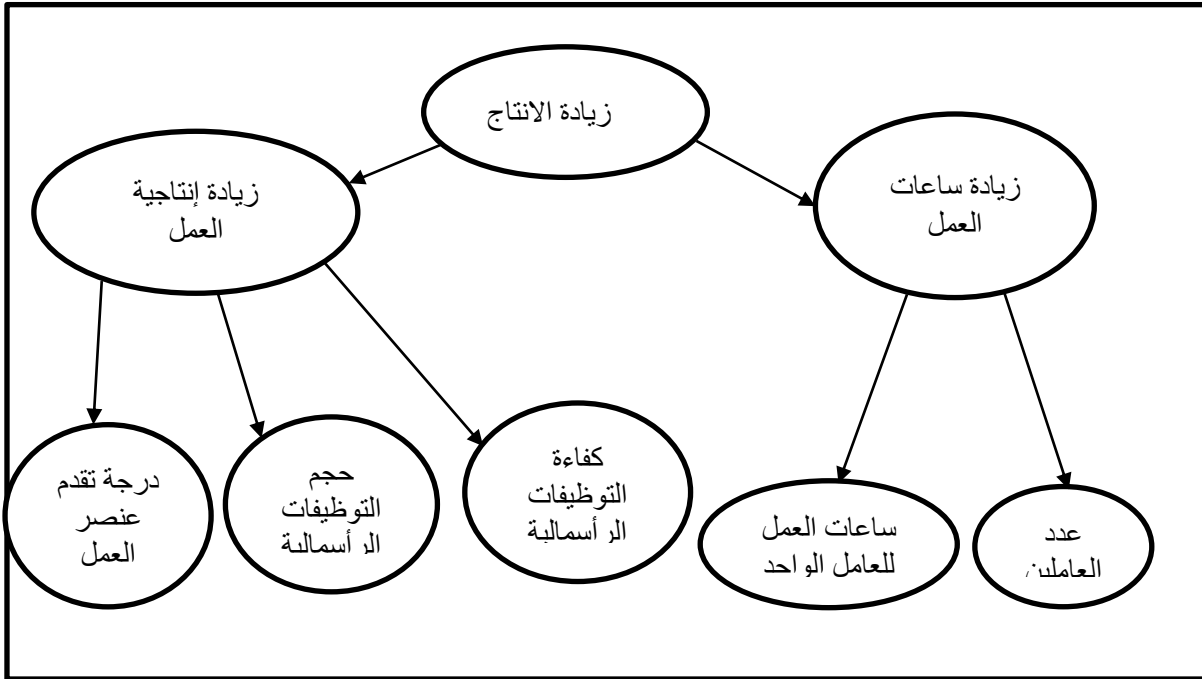
• **العوامل التي تربط عناصر الإنتاج مع بعضها وهي التنظيم والتكنولوجيا والمعلومات والإدارة.**

ب- **العوامل غير المباشرة للإنتاج:** وهي تلك العوامل المرتبطة بالعناصر الخارجية للإنتاجية وتقع خارج حدود سيطرة المنظمة وتشكل هذه العوامل شروط التأثير الخارجية لتنفيذ وتطوير المستمر لعملية الإنتاج، وهذه العوامل هي الآتية: (كاسر ناصر المنصور، مرجع سابق، 41)



- العوامل المتعلقة بسوق عناصر الإنتاج كالاحتياجات والامكانيات المتاحة في السوق من القوة العاملة ودرجة تأهيلها والخامات والمواد الأولية ودرجة النوعية والوسائل والتجهيزات الإنتاجية ودرجة تطورها ومدى توافرها، كذلك الأموال وفرص الاستثمار المتاحة حالياً وفي المستقبل.
  - عوامل التخصص والتنسيق والتكامل والقوانين وهيكل ترتيب عناصر الإنتاج وتراكم المعلومات والدراسات ذات الصلة والتطوير العلمي وإمكانية استخدامه في العملية الإنتاجية على المدى الطويل.
  - شروط الموقع والمحيط والمناخ الإنتاجي والاستثماري الملائم للنشاط المطلوب.
  - التطور التقني العلمي وإمكانية استخدامه في العملية الإنتاجية على المدى الطويل.
- 2-العوامل التي تؤدي الى تخفيض الإنتاجية:** توجد مجموعة من العوامل تقود الى تخفيض الإنتاجية في المنظمة الصناعية وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:
- أ- محتوى العمل الإضافي الناتج عن ساعة عمل بسبب طريقة تصميم السلعة الخاطئ او زيادة عدد الأنماط المصنعة او أنماط الجودة الخاطئة وتعالج الإدارة تأثير هذه العوامل باتباع سياسات إنتاجية سليمة تقوم على التخطيط والتحضير الدقيق للتصميم وتحديد الأنماط ومقاييس الجودة المناسبة.
  - ب- محتوى العمل الإضافي الناتج عن استخدام الوسيلة بشكل خاطئ واتباع الطريقة الأقل كفاية، او تصميم العملية بشكل مكلف او تخطيط او تنظيم المصنع او التقسيم بشكل خاطئ.
  - ج- الوقت غير المثمر بسبب فشل الإدارة (انخفاض مستوى كفاية الإدارة) المتمثل بما يلي: (كاسر ناصر المنصور، مرجع سابق، 42)
  - وضع سياسة تسويقية تتطلب أنواع كثيرة غير ضرورية من المنتجات.
  - فشل الإدارة في تنميط الأجزاء بين السلع او داخل السلعة الواحدة.
  - عجز الإدارة عن تحقيق شروط ومتطلبات الزبائن ومعالجة السلعة منذ البداية وقبل ان تصل الى الزبون.
  - فشل الإدارة في تخطيط تدفق العمل والطلب بشكل اقتصادي.
  - فشل خطط الصيانة الجيدة للآلات والمباني وتأمين ظروف العمل الجيدة.
  - عجز الإدارة عن ضمان وتوريث الخدمات والأدوات وغيرها من الأجهزة الضرورية لتنفيذ العملية بالكمية والوقت والجودة المناسبة.
  - اهمال الإدارة دورها في اتخاذ الاحتياطات لضمان سلامة العمل والعاملين داخل صالات الإنتاج.
  - اهمال الإدارة دورها في الاستفادة من نتائج التقدم التقني العلمي وتوظيف الثقافة الحديثة والتكنولوجيا المتطورة.

الشكل رقم (9): عوامل زيادة الإنتاجية



المصدر: الطاهر مبوركي: الإنتاجية في الميدان الزراعي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علوم اقتصادية جامعة الجزائر 1997-1998، ص:51

حيث يبرز الشكل ان زيادة الإنتاج تتم بطريقتين، اما بزيادة عدد ساعات العمل عن طريق زيادة عدد العاملين، او عدد ساعات العمل للعامل الواحد، واما بزيادة إنتاجية العمل عن طريق كفاءة التوظيفات الرأسمالية، او زيادة حجمها، او تحسين مستوى عنصر العمل واما بمزج الطريقتين معا.

### 3-3-5/ خصائص المورد البشري لتحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية.

ان اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب من اهم الموضوعات التي تواجه المؤسسة، لذلك فان اختيار العاملين بطريقة علمية من اهم الأشياء التي يجب ان تنتظر اليها المؤسسة.

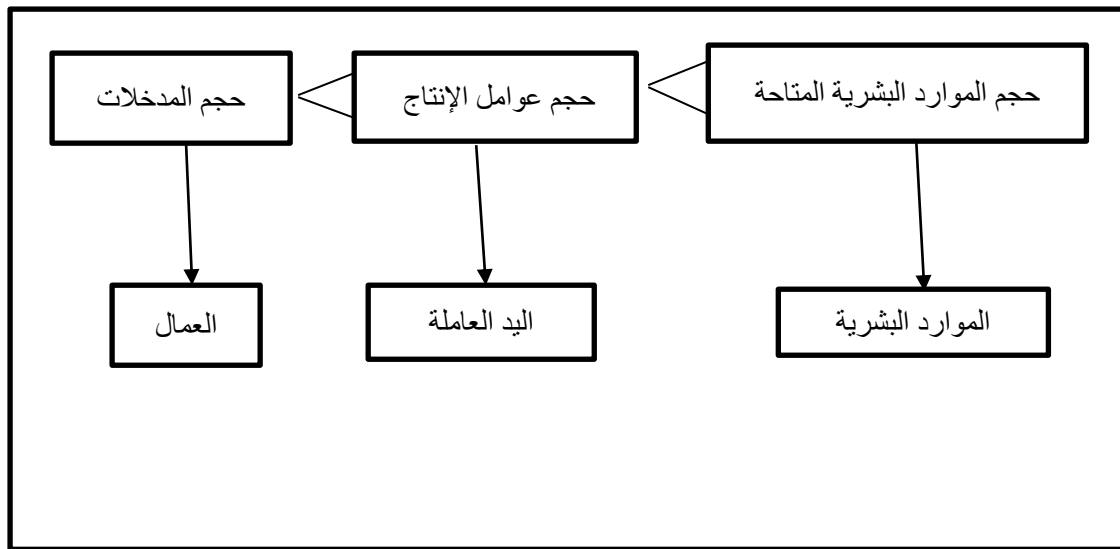
تعدد الأهداف المبتغاة من استثمار العنصر البشري إلى أهداف اقتصادية واجتماعية وسياسية، وتتداخل هذه الأهداف بعضها مع البعض الآخر ولا يمكن فصلها عن بعضها، ولذلك يرى بعض الاقتصاديين أن الإنفاق على الإنسان هو إنفاق استثماري بحت من حيث مساعدته على زيادة الإنتاج.

ولذلك فإن الأهمية والأولية هي العامل البشري وللاستثمار فيه، فصحيح أن كل البشر سواسية من آدم إلا أنه أيضا صحيح أن الطبيب الجراح يعتبر ثروة ويسمى رأسمالا بشريا ولا يمكن من الناحية الاقتصادية أن نساويه بعامل بسيط أو شخص لم يحصل على الابتدائية إلا بشق الأنفس. كلاهما بشر إلا أن الطبيب الجراح تلقى واستوعب التعليم والتدريب والتأهيل لسنوات تصل لعشرين عاما ويعتبر استثمارا مهولا بالملايين وأتقن هذا العلم ومملكه ليصبح هو بحد ذاته ثروة تقدر بالملايين ولكن تمشي على الأرض، ولا يمكن أن نساوي مجتمعا أو اقتصادا يكون مواطنوه من المتعلمين المثقفين المتدربين والمؤهلين مع مجتمع أو اقتصاد يكون مواطنوه من

الأميين غير القادرين على أي مهنة أو صناعة ولو تساووا في المداخل أو في الثروة فالمجتمع الأول ثري بمواطنيه وهم من يصنع الثروة وليس فقط يحافظ عليها، بينما الثاني قائم على ما لديه من ثراء ولم يصنعه وبالتالي لن يستطيع أن يحافظ عليه.

وبهذا المفهوم فإنه يعد العنصر الاقتصادي المعد فعلا للمساهمة في عملية الإنتاج فيعتبر عاملا من عوامل الإنتاج، والجزء الذي يساهم في العملية الإنتاجية فيسمى مدخلات العملية الإنتاجية، (نبق أبو بكر، 2002، 30-29)

**الشكل رقم (10): مصادر اليد البشرية العاملة**



المصدر: نبق أبو بكر: الاستثمار في الموارد البشرية (التدريب) مذكرة ماجستير، 2001-2002، ص: 30  
 ان الموارد البشرية المتوفرة لدى دولة معينة تمثل المصدر الذي تستقي منه المؤسسات الاقتصادية اليد العاملة فهي تختار أفضل الموارد المتوفرة بالميزات الخصائص المطلوبة.  
 والخصائص التي يمكن ايجادها في العنصر البشري الذي يمكن من خلاله تحقيق مستويات مرتفعة للإنتاجية هي ما يلي: (فلاحي الزهرة، 2007، 28، 30، 31، 52)

**1-ارتفاع مستويات التعليم:** إن ارتفاع مستوى تعليم القوى العاملة يعتبر ظاهرة نشاهدها جميعا، فلقد شهدت الستينات والسبعينات والثمانينات من هذا القرن توسعا كبيرا في أعداد الأفراد الملتحقين بالجامعات، وازداد عدد الأفراد الذين أتموا مرحلة التعليم الأساسي والحاصلين على الثانوية العامة خلال نفس الفترة، هذا الاتجاه يعني أن القادمين إلى القوى العاملة وبالتالي إلى سوق العمل، أفضل تعليما من أسلافهم.  
 إن كانت الصناعات الجديدة ومجالات العمل الحديثة تتطلب عمالة أعلى تعليما، فإن عدد الأفراد الحاصلين على مؤهل جامعي ارتفع ارتفاعا أكبر وأسرع بكثير عن حاجة سوق العمل، وقد ازدادت الفجوة بين عرض العمالة المؤهلة جامعيًا والطلب عليها في سوق العمل، مما دفع العديد من المنظمات، في محاولة لسد هذه الفجوة، إلى رفع المتطلبات العلمية للوظائف فيها، دون تغيير طبيعة الوظائف وتقوم المنظمات بذلك لفرز

المتقدمين لشغل الوظائف أو لرفع مستوى أو مكانة الوظيفة ذاتها، ولكن هذا الوضع، ينبع أيضا، من الاعتقاد بأن العاملين الأفضل تعليما يسهل تدريبهم ويكونوا أكثر انضباطا وخضوعا للنظم، وأكثر إنتاجية ومرونة ودافعية للعمل عن نظائرهم الأقل تعليما.

2- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين: أدى ذلك إلى تغير خصائص القوى العاملة، وأصبح عامل اليوم أكثر وعيا عن سلفه نتيجة ارتفاع مستواه التعليمي والثقافي. وتطلب هذا الوضع الجديد وجود خبراء ومتخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

3- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني: حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومرتفعة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات، الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها متخصص في شؤون العاملين.

4- أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية: وهذا يعني أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، فإدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.

5- المعرفة الوظيفية: فمثل هؤلاء الأفراد يكون قد مضى عليهم زمنا طويلا في المنظمة، ولديهم خبرة واسعة بالوظيفة.

6- المعرفة التنظيمية: فمثل هؤلاء الأفراد لا يعرفون فقط وظائفهم، بل إنهم يعرفون المنظمة معرفة جيدة.

7- الولاء: فمثل هؤلاء الأفراد يكون لديهم ولاء كبير للمنظمة إلى جانب رغبتهم في الإبقاء على وظيفتهم.

8- القدرة على العمل: وتعني قدرة العامل على استخدامه لقدراته ومهاراته في العمل، وهما يعتمد على السلوك والصفات.

9- فاعلية استخدام الفرد لقدراته ومهارته في العمل: وهذا يعتمد على التدريب والممارسة والمعرفة، فالعمل على رفع الحوافز المادية والمعنوية للعاملين وربطها بالإنتاجية يمثل إحدى الوسائل لاستخلاص واستخدام أقصى طاقاتهم الفنية والعلمية والعملية، للوصول بالإنتاجية إلى أعلى مستوياتها كما ونوعا.

10- الرغبة في العمل: ان توفير استقرار العامل (الأمان الوظيفي) للعاملين، تهيئة الظروف المادية، علاقات العمل الجيدة، نظام فعال للسلامة المهنية، أجور عمل عادلة، منح الحوافز والمكافآت المالية، تقليص ساعات العمل، وتقديم الخدمات الترفيهية، كل هذا من شأنه ان يؤدي الى رفع درجة رضا العاملين، ويزيد من رغبتهم في العمل واخلاصهم وولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها، مما يؤثر إيجابا على رفع الإنتاجية.

11- نوعية حياة العمل: وتتعلق بدرجة تحفيز المؤسسة للعاملين والرضا الوظيفي ودرجة تحسين بيئة العمل، وشعورهم بالاستقرار والأمان الوظيفي واحترامهم وتشجيعهم لتقديم الأفكار المبدعة والخلاقة، ودرجة انتماء العاملين للمؤسسة وارتفاع الروح المعنوية لديهم، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

**12-معنويات العاملين:** يقصد بالمعنويات الحالات النفسية والذهنية لأفراد المجموعة والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتحدد رغبتهم في التعاون، فهناك علاقة موجبة بين معنويات العاملين والإنتاجية، ويمكن الوصول الى أعلى مستوى من الكفاءة عندما يكون بالإمكان خلق جو من التعاون والشعور بالإخلاص والرضا عن العمل، وإيجاد علاقات طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارة والعاملين. فقد دلت الأبحاث والدراسات ان الأجور والمحفزات النقدية ليست هي الدوافع الوحيدة للعمل بل ان الحوافز المعنوية هي الأكثر أهمية.

**13-السن:** يتجه الكثيرون لربط القدرة البدنية والنفسية والابتكارية بفئات سن معينة فهناك تعميم بان كبار السن قليلو الإنتاجية ومقاومون للتغير، ويجب عدم الاعتماد على هذه التعميمات السالبة بل يجب ان ينظر إليهم على انهم أكثر امانة وخبرة وتحملا للمسؤولية ويمكن الاعتماد عليهم مما يؤثر على التعيين والترقية. (مرجع سابق، 120-121)

## خاتمة الفصل.

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الإنتاجية وطرق قياسها وسبل تحسينها فبدأنا بمحاولة بلورة مفهوم الإنتاجية وتحديد جوانبه المختلفة، كما تعرضنا إلى أهداف وطرق قياس الإنتاجية وانتهينا بدراسة أهمية وسبل تحسينها، وقد استخلصنا ما يلي:

العوامل الإنسانية والتي لها تأثير على المقدرة والرغبة في العمل كالتعليم، والتدريب، والتكوين .... الخ. وتتفاعل جميع هذه العوامل جنباً إلى جنب في تحسين الإنتاجية وفي هذا الصدد نشير الى ان العنصر البشري يعتبر المحدد الأساسي للإنتاجية فالتكنولوجيا ورأس المال (أي الآلات والمعدات والمواد...الخ) تتوقف على درجة كفاءة فعالية أداء الموارد البشرية وبالتالي فان تحسين الإنتاجية بغرض خلق القدرة على المنافسة بإدخال التكنولوجيا الحديثة، ولا بد وان تتزامن معها تنمية وتحسين في أداء الأفراد لجعل هذه الأساليب ذات جدوى وفعالية، سواء شمل ذلك تنمية الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة أو استقطاب قوى عاملة ذات مهارة وخبرة عالية.

# مفصل الرابع

4/ دراسة تطبيقية بالمؤسسة الاقتصادية مطاحن بني هارون  
- وحدة فرجوة -:

- عرض عام لمؤسسة الام "مجمع سميد" ووحدة فرجوة.
- الاطار المنهجي لإجراءات الدراسة الميدانية.
- عرض وتحليل النتائج.

**تمهيد:**

من خلال الفصول الماضية من البحث تبين لدينا الأهمية البالغة لدراسة تأثير الاستثمار في راس المال البشري على الإنتاجية من جهة ودورها في اختيار الأسلوب المناسب في الاستثمار في راس المال البشري ونت خلال ذلك تحول إبراز أثر الاستثمار على الإنتاجية في مؤسسة بني هارون وحدة فرجيوه. ولذلك فقد قسمنا الفصل الثالث الى العناصر التالية:

أولاً: عرض عام للمؤسسة الأم "مجمع سميد".

ثانياً: الإطار المنهجي للإجراء الدراسة الميدانية.

ثالثاً: عرض وتحليل النتائج.



**4-1/ عرض عام للمؤسسة الام "مجمع سميد"****4-1-1/ تعريف ومهام المؤسسة الام****1- تعريف مؤسسة مجمع سميد**

هي التسمية الجديدة للمؤسسة الاقتصادية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بقسنطينة الرياض سابقا، والتي أنشئت بموجب المرسوم المؤرخ 84-37-541 بتاريخ 17/11/1982، والتي انبثقت عن الشركة الوطنية للمطاحن ومصانع السميد والعجين الغذائي والكسكسي باختصار "سمباك"، باشرت نشاطها لأول مرة في 01/1/1983 وبعد هيكلتها في 1990م، أصبحت شركة ذات أسهم يبلغ رأسمالها الإجمالي 12.000.000 دج. عن ذلك التاريخ استطاعت المؤسسة رفع رأسمالها أكثر من 10 مرات بمبلغ 1.700.000.000 دج، تضم المؤسسة 10 فروع عبارة عن نقاط انتاج وبيع موزعة عبر 11 ولاية في الشرق الجزائري نذكر منها:

- مطاحن سيدي راشد بقسنطينة.
- مطاحن الاوراس بباتنة.
- مطاحن سييوس بعنابة.
- مطاحن سيدي أرغيس بأم البواقي.
- مطاحن الحروش بسكيكدة.
- مطاحن مرمورة بقالمة.
- المطاحن الكبرى بالعوينات.
- خمائر الشرق بوشقوف بقالمة.
- مطاحن بني هارون بميلة.

حيث قسمت الأخيرة الفرعين هما:

- وحدة القرارم قوقة: وهي مختصة في انتاج مادة الفرينة.
- وحدة فرجيوة.

**2- المهام الأساسية للمؤسسة الام**

- تحضير وتصميم وثيقة البرنامج السنوي والشهري الإنتاج، التخزين والتوزيع.
- ضمان توزيع منتجاتها في إطار القوانين والمشاريع المتبعة والمسطرة من طرف الحكومة.
- استغلال تسيير وتحسين الوحدات الإنتاجية للدقيق والفرنية والعجائن الغذائية.
- الربط بين هياكل الوحدات التابعة لها.
- انشاء، تعيين وتهيئة كل لهياكل الصناعية وتخزين الضروري لنشاطها.
- التكفل بتكوين مستخدميها.
- دراسة ومتابعة دورات السوق وتطوراتها.
- التسويق تتكفل به الوحدة الإنتاجية التجارية

#### 4-1-2/ عرض عام حول الوحدة الإنتاجية التجارية - فرجيوة.

وهذه الوحدة هي حقل دراستنا ولهذا يستوجب التعريف بالوحدة ونوع النشاط وامكانياتها ومواردها المالية والبشرية ومصالح وموجودة بها وعلاقتها بالوحدات الأخرى التابعة لها والوحدات الخارجة عن مؤسساتها الرئيسية.

#### 1- تعريف بالوحدة الإنتاجية والتجارية فرجيوة.

**وحدة فرجيوة:** مختصة في انتاج السميد بأنواعه، وكذا انتاج دقيق الخبز ومستخرجات الطحين. والاشارة فالنوع الأول من السميد (الممتاز) يأخذ الحصة الكبرى من الإنتاج، بنسبة تقدر بـ 65%. يقع مركب فرجيوة في منطقة النشاط التجاري غرب المدينة، يبلغ راس مال الفرع 600000000 دج (60 مليار دج)، يتربع على مساحة قدرها بـ 166373,34م<sup>2</sup>، نجد منها 1016,42 م<sup>2</sup>، تمثل المساحة المشغولة.

أنشاء المركب بالتعاون مع شركة Ocrim الايطالية في 15 شعبان 1402هـ الموافق لـ 07 جوان 1982م، يضم حوالي 180 عامل منهم 24 لهم تكوين خاص في المجال، و40 عامل يعملون 24/24 سا اي عمل دائم عن طريق التناوب.

يعد مركب فرجيوة من أكبر المركبات في المجمع، بعد ضم المطحنة القديمة بالمطحنة الحديثة، كما ضمت كل من وحدة الإنتاج ووحدة التسويق داخل المؤسسة سنة 2001م، عين على راسها مدير عام واحد بعد ان كانتا منفصلتين، وهذا الضم جاء لعدة اهداف مسطرة من طرف المؤسسة نذكر منها:

- التقليل من التكلفة.
- تقريب الإنتاج من التسويق مع الاخذ بعين الاعتبار المنافسة في السوق.

#### 2- اهداف المؤسسة.

- تحقيق الربح.
- تلبية رغبات الافراد والمجتمع والقضاء على الندرة.
- تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي والاكتفاء الذاتي الوطني.
- وكل هذه الأهداف تحقق في إطار المنافسة، والنوعية والجودة في السوق.

#### 3- مهام مصالح المؤسسة.

تتمثل مهام مصالح المؤسسة فيما يلي:

#### - مهام المدير:

يأخذ المدير الدور المهم في المؤسسة وتسييرها، اذا يقوم هذا الأخير بمختلف القرارات، وتتمثل مهمته فيما يلي:

❖ السهر على السير الحسن للعمل.

❖ السهر على تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

❖ تحقيق التنافس بين مخلف الدوائر والمصالح في المؤسسة.

- مهام امانة المدير:

تلعب دور الوسيط بين بين المدير والعمال من جهة، وبين المدير والعالم الخارجي من جهة اخري، وتتمثل مهامها فيما يلي:

❖ استقبال الرسائل، الفاكس، الوثائق.

❖ تلقي المراسلات.

❖ الرد على المكالمات الهاتفية.

- مهام الدائرة التقنية التجارية:

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي بيع المنتج، كما تقوم:

❖ انشاء وثيقة الزبون، الفاتورة ووصل التسليم.

❖ القيام بجرد يومي، شهري وسنوي للمبيعات.

❖ توفير النقل لزبائن.

- مهام الدائرة الإنتاجية:

❖ السهر على السير الحسن للسلسلة الإنتاجية، انطلاقا من المادة الأولية الى المادة النهائية.

❖ مراقبة النوعية والكمية للمنتجات.

❖ تسليم البضاعة للزبائن.

- مهام دائرة الصيانة:

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي صيانة مختلف الأجهزة، والآلات الإنتاجية، ووضع الآلات في أحسن

الحالات وكذا تغيير قطع الغيار التالفة.

- مهام دائرة الامن:

❖ مراقبة الوحدة وتحقيق امنها.

❖ الاشعار والتدخل في حوادث العمل.

❖ حماية كل ممتلكات المؤسسة.

❖ توجيه الزبائن والزوار ومراقبتهم داخل الوحدة.

- مهام مصلحة الشؤون الاجتماعية:

❖ متابعة احتياجات العمال مثل السلفات.

❖ توفير الخدمات الاجتماعية مثل البيع بالتقسيط.

- مهام مصلحة المستخدمين:

❖ تسيير ومعالجة الأجور.

❖ العمال على جلب العمال عند الحاجة.

❖ مراقبة حضور العمال.

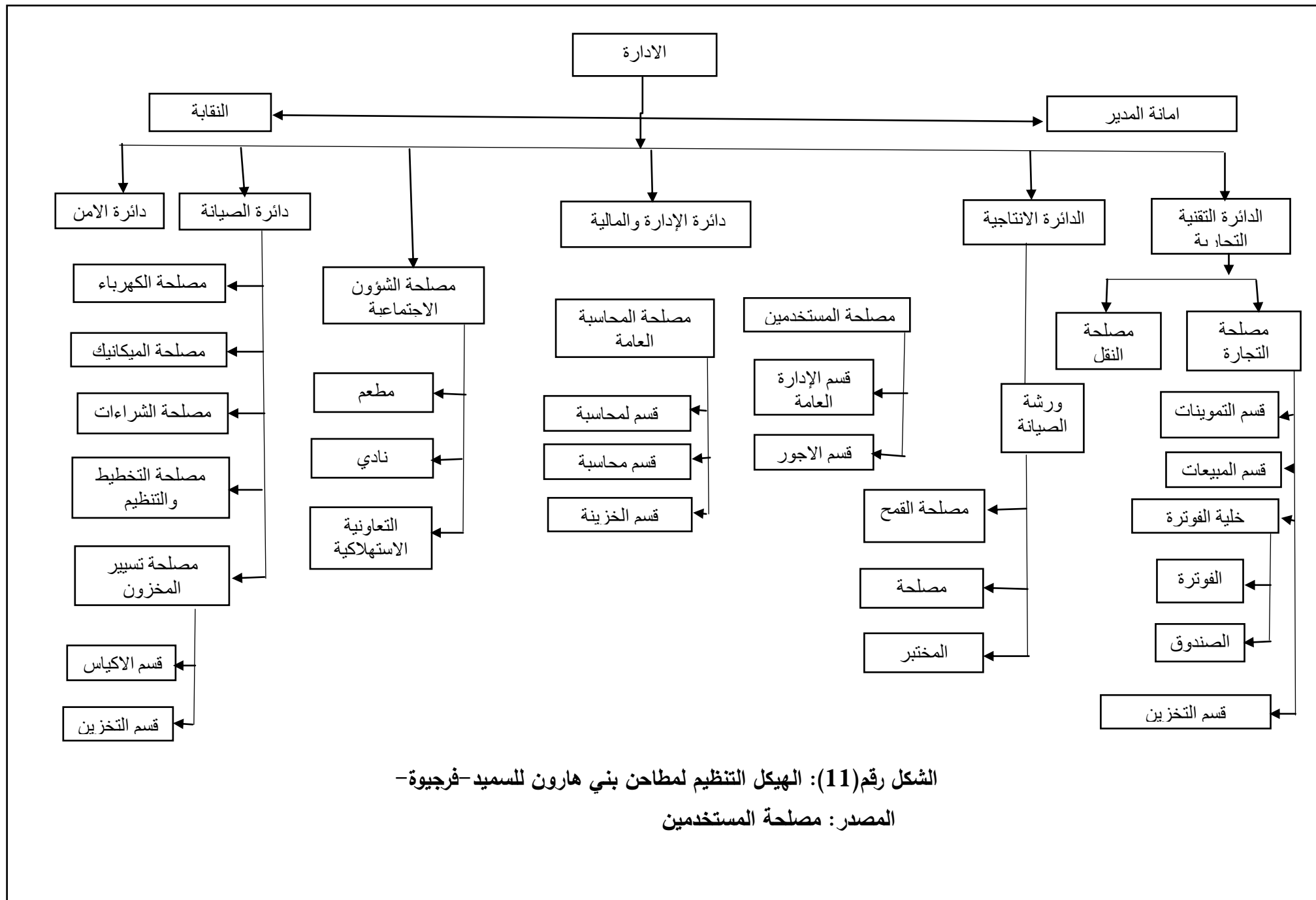
❖ السهر على حل مشاكل العمال والحفاظ على مناصبهم.

#### - مهام مصلحة المحاسبة:

مصلحة المحاسبة والمالية لها الدور الأساسي في المؤسسة، وتنقسم الى قسم المحاسبة العامة، قسم المالية، حيث تقوم هذه المصلحة بتنفيذ كل العمليات المالية أي ذات سمة مالية. المتمثلة في تقديم الوضع المالي لها، وكذلك تسجيل تدفق الأموال من وإلى المؤسسة، كما تسهر على تجميع كل المعطيات الخاصة بالعملية الحسابية التي تقوم بها الوحدة (المعاملات المالية مع البنوك والزيائن). مراقبة ومعرفة مديونية الوحدة، واعداد الميزانية الختامية في نهاية كل شهر وكل سنة، والمقارنة بين السنوات لمعرفة تقدم او تراجع لوحدة (الربح او الخسارة).

#### 4- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تعتبر مطاحن بني هارون للسميد -فرجيوة- كغيرها من المؤسسات الوطنية تتبع في تسييرها وتنظيم اعمالها هيكل عام حتى يتسنى لها مراقبة ومتابعة النشاطات التي تمارسها في حدود اختصاصاتها وكذا حتى يتسنى لها خلق الإطار الذي تنتقل فيه المعلومات بسهولة عبر المصالح والاقسام. ومن خلال تفحصنا للتقرير السنوي لعام 2014م لوحدة الطحن فرجيوة نلاحظ انه مهيكّل في شكل الإدارة العامة ودوائر تنفرغ الى مصالح مساعدة له. تتركب هذه المؤسسة من عدة دوائر وكل دائرة تتكون من مصالح والمصالح تحتوي بدورها على اقسام، والشكل التالي يبين هذا التقسيم



الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمطاحن بني هارون للسميد-فرجيوه-

المصدر: مصلحة المستخدمين

#### 4-1-3/ مختلف المصالح التي تتبعها المؤسسة.

تتكون المؤسسة من الإدارة وأربع دوائر كل منها تنقسم بدورها الى مصالح لكل واحدة مهام معينة تقوم بها.

- لإدارة.
- السكرتاريا.
- الدائرة التقنية التجارية: تضم مصلحة التجارة ومصلحة النقل.
- الدائرة الإنتاجية: تضم مصلحة القمح، مصلحة الإنتاج (المطحنة القديمة)، ومصلحة الإنتاج.
- دائرة الصيانة: تضم مصلحة الكهرباء، ومصلحة الميكانيك.
- دائرة الامن: مصلحة الامن والوقاية.
- مصلحة الأحوال الشخصية والاجتماعية.
- مصلحة المحاسبة.
- مصلحة المستخدم.

#### 1-الإدارة:

يأخذ المدير الدور الأكبر والمهم في تسيير المؤسسة يساهم في اتخاذ كافة القرارات والتدابير اللازمة للمؤسسة والتسيير الحسن للعمل لتحقيق الأهداف المسطرة والتنسيق بين مختلف الدوائر والمصالح.

#### 2-السكرتاريا:

تلعب دور مهم وبارز حيث تقوم بدور الوسيط بين المدير والعمال من جهة والعالم الخارجي من جهة أخرى، واهم ما تقوم به:

- استقبال الرسائل (الفاكس، الوثائق).
- تلقي المراسلات والرد على المكالمات الهاتفية.

#### 3-الدائرة التقنية والتجارية:

تقوم هذه الدوائر بدور حيوي وكبير حيث تقوم بالسهر على التسيير الحسن للعمليات التجارية وتقديم كافة التسهيلات وكذلك حل المشاكل المستعصية عن مصلحة التجارة واهم ما تقوم به:

- تدبير ومراقبة كل عمليات البيع والصفقات.
- إعطاء الحلول الممكنة.
- توفير الجو الملائم م اجل السير الحسن لكافة عمليات البيع.

#### 4-الدائرة الإنتاجية:

تسهر على السير الحسن للسلسلة الإنتاجية انطلاقا من المادة الأولية حتى المادة النهائية، مراقبة الكمية والنوعية للمنتجات وتسليم البضاعة للزبائن.

**5- دائرة الصيانة:**

تقوم بصيانة مختلف الأجهزة والآلات الإنتاجية ووضعها في أحسن الحالات وتغيير قطع الغيار التالفة.

**6- دائرة الامن والوقاية:**

تسهر على امن الوحدة ومراقبتها وتقوم بالإشعاع والتدخل في حوادث العمل حماية ممتلكات المؤسسة.

**7- مصلحة المستخدمين:**

تقوم بتسيير ومعالجة الأجور ومراقبة العمال (الحضور، الغياب....)

**8- مصلحة المحاسبة المالية:**

لها دور فعال فهي تقيم الوضع المالي للمؤسسة ومراقبة الأموال المتدفقة منها واليها.

#### 4-2/ الإطار المنهجي لإجراءات الدراسة الميدانية.

سننظر في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

\* المنهج المستخدم، مجتمع الدراسة، مجالاتها، وأدوات جمع البيانات.

\* الأساليب الإحصائية المستخدمة.

#### 4-2-1/ المطلب الأول: المعالجة المنهجية للدراسة.

سننظر في هذا المطلب إلى مجتمع الدراسة، مجالات الدراسة الميدانية إضافة إلى أدوات جمع

البيانات.

#### 1- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الكلي للوحدة الإنتاجية والتجارية لفرع مطاحن بني هارون فرجيوة، من 180 عاملا

موزعين على مختلف الوظائف كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): يبين توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب المديرية التي ينتمون اليها

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المديرية العامة	8	17,0
مديرية العامة الموارد البشرية	5	10,6
المديرية التقنية	9	19,1
مديرية المالية والمحاسبة	6	12,8
مديرية المشتريات	2	4,3
مديرية مراقبة التسيير	1	2,1
المديرية التجارية	16	34,0
المجموع	47	100

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد قدرت ب(50) عاملا من المجتمع المشار إليه سابقا تم اختيارهم بشكل عشوائي وقد تم اختيار الـ50 فردا كعينة من المجتمع الكلي وفق ما هو موضح في جدول تحديد حجم العينة اعتمادا على حجم المجتمع الكلي (هامش الخطأ المسموح به 5%) (فايز جمعه صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي دار حامد للنشر والتوزيع عمان الاردن 63، 2008).



## 2- مجالات الدراسة الميدانية.

- **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني للدراسة في الوحدة الإنتاجية والتجارية فرع مطاحن بني هارون وحدة فرجيوه ولاية ميله.

- **المجال الزمني:** تم انجاز هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2013-2014 وقد مرت بعدة مراحل زمنية

المرحلة الاولى : انجاز الجانب النظري للدراسة وقد امتد عبر الفترة من 2014/02/02 الى 2014/03/15.

المرحلة الثانية : انجاز الجانب الميداني للدراسة وقد تم ذلك من 2014/03/16 إلى غاية 2014/05/08.

المرحلة الثالثة : وخصت لوضع الدراسة في شكلها النهائي وهذا من 2014/05/09 الى 2014/05/18.

## 3- أدوات جمع البيانات.

خلال إجراءنا للدراسة الميدانية استعملنا الأدوات والوسائل التالية لجمع البيانات.

### أ- الاستمارة

" الاستمارة عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد ومن أهم ما تتميز به الاستمارة هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث " (محمد عبيدات وآخرون، 1999، ط2، 63).

قمنا باستعمال الاستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لدراستنا وهي مبينة في محاور تتضمن

45 سؤال مغلقا مبنيا على السلم نوضحها كمايلي :

- واجهة الاستمارة: وقمنا فيها بتوضيح عنوان البحث وكذا الغرض ممن اجراء هذا البحث مع اظهار صاحب البحث والمشرف عليه.

- المحور الأول: يضم الأسئلة من 1 إلى 7 حول البيانات الشخصية للمبحوثين.

- المحور الثاني: يضم الأسئلة من 1 إلى 13 حول الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة.

- المحور الثالث: يضم الأسئلة من 14 إلى 27 حول أساليب الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة.

- المحور الرابع: يضم الأسئلة من 28 إلى 44 حول أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الإنتاجية بالمؤسسة.

### ب- المقابلة:

هي تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهم وهو القائم بالمقابلة أن يستشير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته (فايز جمعه صالح

النجار وآخرون، 63، 2008). وقد تم استعمال المقابلة من خلال حوارنا وتحدثنا مع رئيس مصلحة المستخدمين والموارد البشرية من خلال طرح مجموعة من الأسئلة وإجابته عليها.

### ج-الملاحظة:

يمكن تعريف الملاحظة بأنها عبارة عن «عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهدف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته (محمد عبيدات وآخرون، 73، 1999).

تم استعمال الملاحظة من خلال مختلف تنقلاتنا بين مختلف الإدارات والمصالح للوحدة الإنتاجية والتجارية فرع مطاحن بني هارون وحدة فرجية.

### 4-2-2/ إجراءات تطوير القياس

#### 1- الاستثمار:

بعد تحديد مشكلة الدراسة وتحديد الأسئلة الفرعية، وصياغة الفرضيات، وبعد التطرق إلى الدراسة النظرية من أجل فهم المتغيرين (وظيفة التدريب وأبعاد الميزة التنافسية)، ثم البحث في كيفية قياس المتغيرين ثم بناء لاستمارة مكونة من الأجزاء التالية:

#### أ-المقدمة:

والتيتم من خلالها استعراض فقرة توضح عنوان الدراسة، وفقرة أخرى تشجع العينة المختارة من العمال للوحدة الإنتاجية والتجارية لفرع مطاحن بني هارون وحدة فرجية للإجابة على أسئلة الإستبانة، كما تم توضيح الغرض من هذه الدراسة وأن المعلومات المتحصل عليها لن تستخدم إلا لخدمة أغراض البحث العلمي.

#### ب- الجزء الأول:

والذي تناولنا فيه الأسئلة الشخصية والمتمثلة في الجنس، السن، الوظيفة، الادرة التي ينتمي اليها العمال المستوى التعليمي إضافة إلى عدد سنوات العمل بالمؤسسة وعدد مرات الخضوع لبرامج التأهيل.

#### ج- الجزء الثاني:

والذي تطرقنا فيه إلى الاستثمار في راس المال البشري من خلال أسئلة مطروحة موجهة لعمال الوحدة الإنتاجية لفرع مطاحن بني هارون وحدة فرجية.

#### د- الجزء الثالث :

والذي تطرقنا فيه إلى أساليب الاستثمار في راس المال البشري من خلالأسئلة مطروحة موجهة لعمال الوحدة الإنتاجية لفرع مطاحن بني هارون وحدة فرجية.

هـ - الجزء الرابع:

والذي تطرقنا فيه اثر الاستثمار في راس المال البشري على الإنتاجية بالمؤسسة من خلال أسئلة مطروحة موجهة لعمال الوحدة الإنتاجية لفرع مطاحن بني هارون وحدة فرجية\*

2-اختيار مقياس

لقد تم اختيار مقياس ليكرث(likert)الخماسي، لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء، وهذا بالنظر إلى بسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يعبر الأفراد المجيبون عن موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي تحتويها الإستبانة وفق خمسة درجات موضحة كما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4	3	2	1	0

كما تم تحكيم الاستمارة لدى مجموعة من الأساتذة يوضحهم الجدول التالي:

الجدول رقم (3): أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	أسماء الأساتذة	اسم الجامعة
01	كنيدة زليخة	المركز الجامعي لميلة
02	حسيني	المركز الجامعي لميلة
03	ساميلي محمود	المركز الجامعي لميلة
04	عقون شراف الدين	المركز الجامعي لميلة

وقد قدمت لي النصائح التالية:

- تجنب تكرار الأسئلة، اعادة صياغة بعض الأسئلة لتأخذ الشكل البسيط.
- إضافة بعض البيانات.

3-المقابلة:

" هي تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهم وهو القائم بالمقابلة أن يستشير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته " (فايز جمعه صالح النجار وآخرون، 2008، 63). وقد تم استعمال المقابلة البسيطة كأداة مساعدة من خلال حوارنا وتحدثنا مع رئيس مصلحة المستخدمين والموارد البشرية حيث تم خلالها طرح مجموعة من الأسئلة لتحصيل بعض بيانات الدراسة.

**4-الملاحظة:**

يمكن تعريف الملاحظة بأنها عبارة عن «عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته (محمد عبيدات وآخرون، 1999، 73).

تم استعمال الملاحظة من خلال مختلف تنقلاتنا بين إدارات ومصالح الوحدة الإنتاجية والتجارية فرع مطاحن بني هارون وحدة فرجيوة.

**4-2-3/ أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة.** بعد تبويب البيانات وإدخالها إلى برنامج spss، وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، قمنا باستخدام الجداول والمقاييس الإحصائية التي تحقق هدف الدراسة والمتمثلة في:

**1-المتوسط الحسابي:**

وذلك لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول بحوث الاستمارة ومقارنتها بالمتوسط الافتراضي المقدر ب(2) لأن التقيط تراوح من (0 إلى 04) وذلك ليساعدنا في معرفة أساليب الاستثمار في الموارد البشرية (التدريب، التعليم، التكوين) واثرها على الإنتاجية، على مستوى الوحدة الإنتاجية والتجارية لفرع مطاحن بني هارون فرجيوة (نشير هنا أنه إذا كان المتوسط يتراوح بين (0 و 1,49) فالمستوى ضعيف، وإذا كان يتراوح بين (1,5 و 2,49) فالمستوى متوسط، وإذا كان (2,5 و 4) فالمستوى قوي.

**2-الانحراف المعياري:**

ويتمثل في وصف أبعاد الدراسة.

**3-كرونباخ ألفا**

تستخدم كرونباخ ألفا للتحقق من درجة ثبات المقياس وأن الاستمارة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبيا.

**4-الارتباط كاندال**

يستخدم الارتباط كاندال لدراسة صدق الاتساق ما بين متغيرات الدراسة وإثبات ارتباطها.

**5- اختبار k-s**

يدرس هذا الاختبار التوزيع الطبيعي حيث كلما كانت  $k-s > 0,05$  دللت علنتوزيع طبيعي.

**4-2-4 / أداة استخدام الدراسة.**

**1- الصدق الظاهري (التحكيم)**

الهدف من اختبار الصدق هو التأكد من أداة القياس (الاستمارة) صالحة للقياس وأن المحاور التي تحتويها الاستمارة صالحة للحصول على البيانات المرغوبة.

ولهذا فقد قمنا بعرض الاستمارة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

وقد قدمت لي النصائح التالية:

- تجنب تكرار الأسئلة.
- إعادة صياغة بعض الأسئلة لتأخذ الشكل البسيط.
- إضافة بعض البيانات.
- ومن خلال الاختبار تم حذف بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى أوضح وأسهل.

**2- صدق الثبات (كرونباخ ألفا)**

قمنا بتوزيع 50 استمارة على عمال الوحدة الإنتاجية والتجارية فرع مطاحن بني هارون وحدة فرجوة. وبعد استرجاعها وجدنا 47 استمارة قمنا بإدخال البيانات إلى برنامج spss لتنتج على صدق الثبات (كرونباخ ألفا) موضحة في الجدول التالي:

**جدول رقم (4): صدق الثبات (كرونباخ ألفا)**

اسم المتغير	قيمة الثبات
الاستثمار في راس المال البشري	0,91
اساليب الاستثمار في راس المال البشري	0,91
أثر الاستثمار في راس المال البشري	0,95
الاستمارة ككل	0,96

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن قيمة الثبات مقبولة في كل متغيرات الدراسة إضافة إلى الاستمارة ككل والتي بلغت 0,96 كونها تفوق 0,6.

### 3- صدق الاتساق (كاندال)

لإثبات الارتباط من خلال صدق الاتساق قمنا بإعداد جدول معتمدين على مخرجات spss كالتالي:

#### جدول رقم (5) المحور رقم (2): معامل الارتباط كاندال الاستثمار في رأس المال البشري

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	0,74	08	0,72
02	0,57	09	0,66
03	0,68	10	0,68
04	0,65	11	0,73
05	0,45	12	0,68
06	0,79	13	0,59
07	0,77		

\*\*دالة عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن معامل الارتباط مقبول وذلك من خلال القيم المتحصل عليها حيث انحصرت ما بين (0,45،0,74) وهي القيم المطلوبة ليكون معامل الارتباط مقبول.

#### جدول رقم (6) المحور الثالث: معامل الارتباط كاندال لأساليب الاستثمار في رأس المال البشري

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
14	0,50	21	0,59
15	0,66	22	0,68
16	0,64	23	0,59
17	0,60	24	0,66
18	0,57	25	0,61
19	0,60	26	0,76
20	0,77	27	0,66

\*\*دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن معامل الارتباط مقبول وذلك من خلال القيم المتحصل عليها حيث انحصرت ما بين (0,50،0,76) وهي القيم المطلوبة ليكون معامل الارتباط مقبول.

**جدول رقم (7) المحور الرابع: معامل الارتباط كاندال لأثر الاستثمار في راس المال البشري على الإنتاجية.**

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
28	0,10	37	0,73
29	0,55	38	0,84
30	0,45	39	0,76
31	0,69	40	0,79
32	0,76	41	0,78
33	0,68	42	0,79
34	0,72	43	0,81
35	0,66	44	0,84
36	0,76		

\*\*دالعدمستويبالدلالة 0.01 فأقل

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن معامل الارتباط مقبول وذلك من خلال القيم المتحصل عليها حيث انحصرت ما بين (0,45،0,84) وهي القيم المطلوبة ليكون معامل الارتباط مقبول. غير انا العبارة رقم (28) كان فيها معامل الارتباط ضعيف جدا حيث بلغت (0,10) فقط.

**4- اختبار one-sample kolmogorov test(k-s)**

لقد قمنا باختبار k-s لدراسة التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

**جدول رقم (8): اختبار k-s لدراسة التوزيع الطبيعي**

اسم المتغير	اختبار k-s
الاستثمار في راس المال البشري	0,68
أساليب الاستثمار في راس المال البشري	0,80
أثر الاستثمار في راس المال البشري على الإنتاجية	1,05

من خلال جدول رقم (8) اختبار من خلال k-s نلاحظ أن التوزيع طبيعي وهذا من خلال القيم المتحصل عليها حيث بلغ اختبار k-s 0.68 في الاستثمار في راس المال البشري 0,80 في أساليب الاستثمار في راس المال البشري وأثر الاستثمار في راس المال البشري على الإنتاجية ب 1,05 وقد اعتبرنا التوزيع طبيعي بدلالة أن جميع القيم تفوق 0,5.

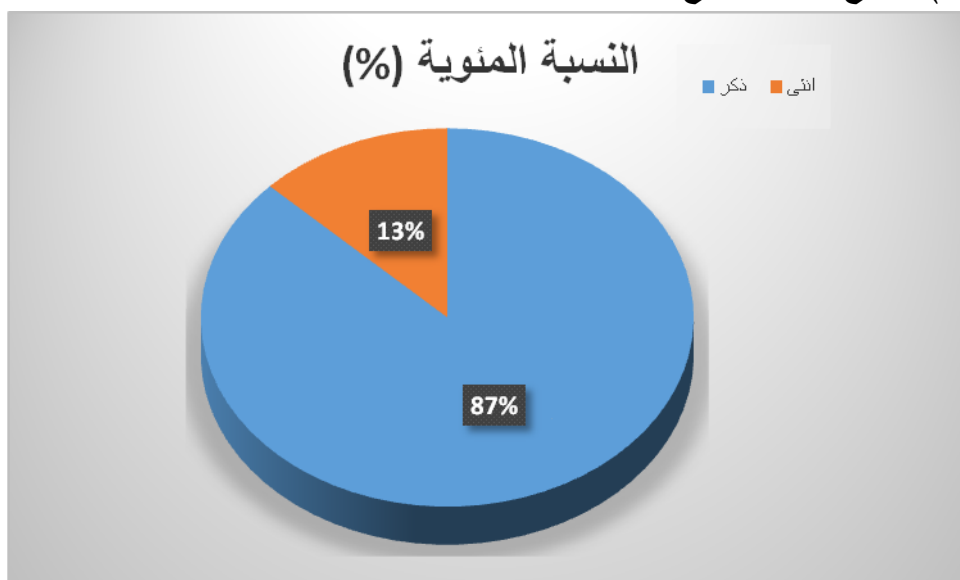
## 3-4 / عرض وتحليل البيانات

## 1-3-4 / البيانات الشخصية للمبحوثين

## الجدول رقم (9): يبين توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	41	87,2
انثى	6	12,8
المجموع	47	100

## الشكل رقم (12): توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.



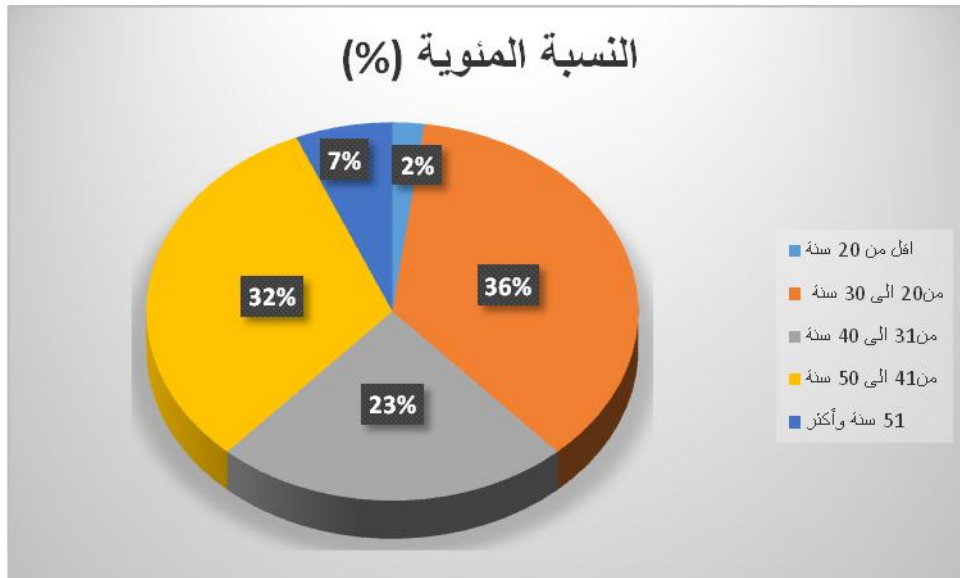
نلاحظ من خلال رقم (9) الجدول أن نسبة الذكور تقدر ب 87,2% بينما نسبة الإناث تقدر ب 12,8% وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب جهدا عضليا من اجل إنتاج السميد بكل أنواعه والفرينة والنخال الامر الذي يحتاج العنصر الذكوري في العمل أكثر من العنصر النسوي منها نلمس ان المؤسسة تعمل على الاستفادة من الجنس الذكري بشكل كبير جدا.



الجدول رقم (10): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 20 سنة	1	2,1
من 20 الى 30 سنة	17	36,2
من 31 الى 40 سنة	11	23,4
من 41 الى 50 سنة	15	31,9
51 سنة وأكثر	3	6,4
المجموع	47	100

الشكل رقم (13): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن.



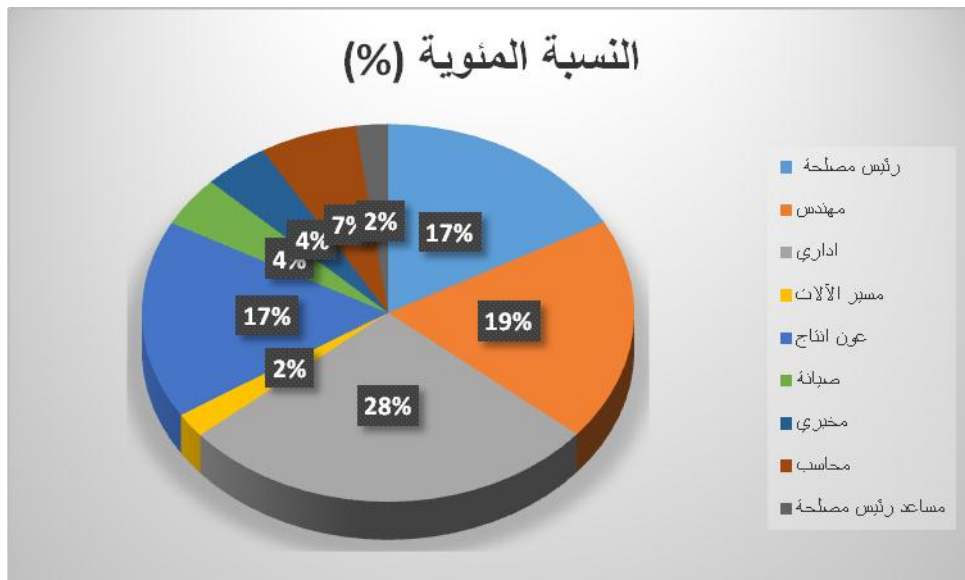
يظهر من خلال الجدول رقم (10) أن نسبة 36,2% من العمال للمؤسسة تتراوح أعمارهم ما بين من 20 الى 30 سنة وهي الفئة الأكثر نشاطا في المؤسسة، كما نجد 31,9% تتراوح أعمارهم بين من 41 الى 50 سنة أما فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم ما بين 31 الى 40 سنة فنسبتهم 23,4%، وكانت نسبة فئة أكبر من 51 لا تتعدى 6,4% أما فئة الأقل من 20 سنة فلم يكن هناك في المؤسسة الا فرد واحد ينتسب لهذه الفئة العمرية بنسبة 2,1%.

ومنه فإن المؤسسة يغلب عليها طابع الشباب حيث أن 61,7% من العمال نقل أعمارهم عن 40 سنة، الأمر الذي يساعد المؤسسة على زيادة إنتاجها وتحسين إنتاجيتها بصورة مستمرة نظرا للطابع الشبابي الذي يجب التجديد ويتمتع بدافعية كبيرة في العمل، وكثرة هذه الفئة - كما أن المؤسسة نشطة في عملية التوظيف -.

الجدول رقم (11): يبين توزيع افراد مجتمع الدراسة حسبالوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية (%)
رئيس مصلحة	8	17,0
مهندس	9	19,1
اداري	13	27,7
مسير الآلات	1	2,1
عون انتاج	8	17,0
صيانة	2	4,3
مخبري	2	4,3
محاسب	3	6,4
مساعد رئيس مصلحة	1	2,1
المجموع	47	100

الشكل رقم (14):توزيع افراد مجتمع الدراسة حسبالوظيفة

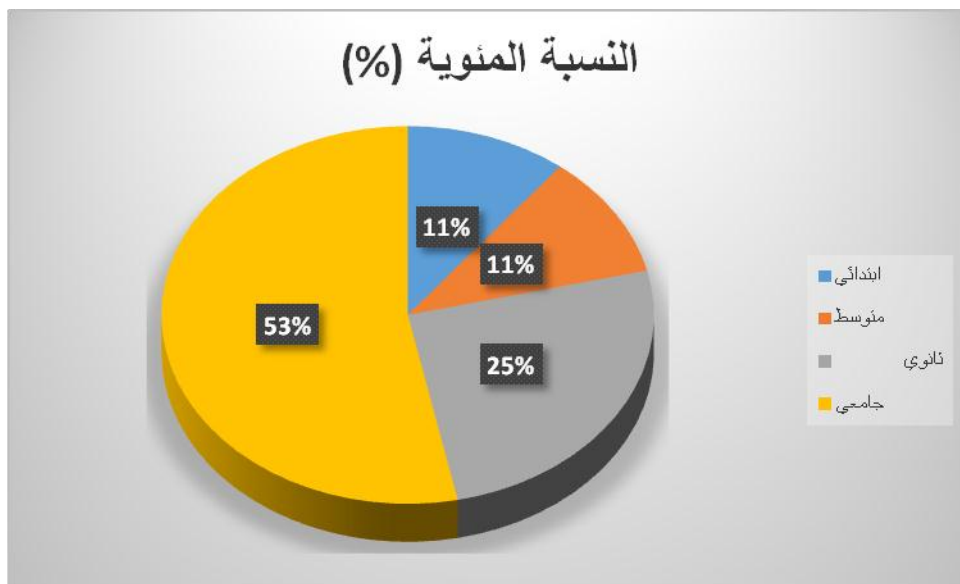


يتضح من خلال الجدول ان الوظيفة التي تحصلت على أكبر نسبة هي وظيفة الإداري بنسبة -27,7% -تليها في المرتبة الثانية وظيفة مهندس بنسبة -19,1%- وبعد ذلك تأتي وظيفة رئيس مصلحة وعون إنتاج بنسبة -17%- لكل منهما ثم أتى المحاسبون في المرتبة الخامسة بنسبة 6,4% يليهم كل من المخبري وعمال الصيانة بنسبة 4.3% ومساعد رئيس مصلحة ومسير الآلات بنسبة 2,1% .

ويرجع هذا التوزيع الوظيفي في المؤسسة الى تعدد المصالح وطبيعة العمل في المؤسسة الإنتاجية التي تركز على الجانب التقني والجانب الإداري على حد سواء .  
**الجدول رقم (12):** يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسبالمستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ابتدائي	5	10,6
متوسط	5	10,6
ثانوي	12	25,5
جامعي	25	53,2
المجموع	47	100

**الشكل رقم (15):** توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسبالمستوى التعليمي.



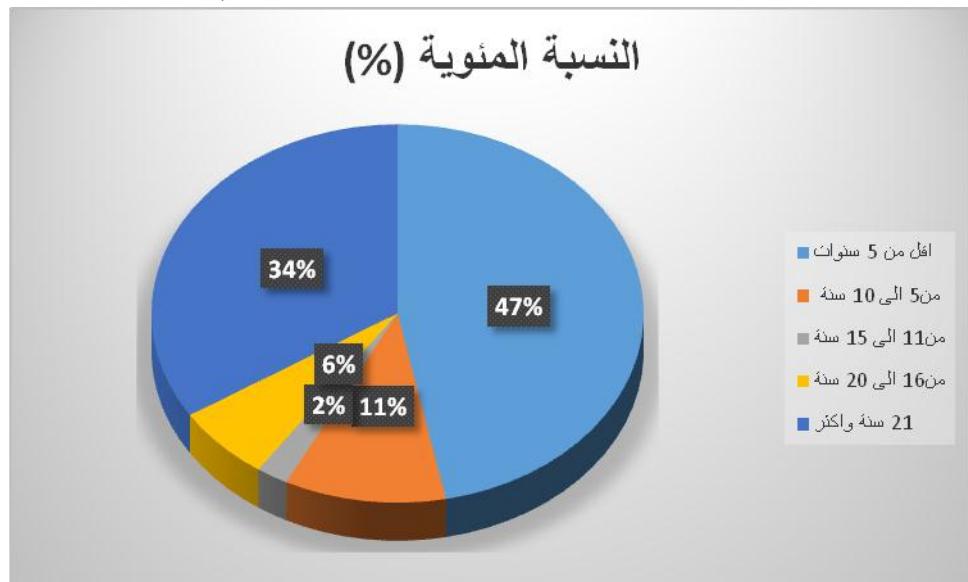
يتضح من خلال الجدولرقم (12) أن المستوى التعليمي الغالب على عمال وموظفي هذه المؤسسة جامعي حيث يقدر بـ 53,2% ثم يأتي بعد ذلك المستوى الثانوي والذي يقدر بـ 25,5% أما نسبة ذوي المستوى المتوسط هي 10,6% أما نسبة ذوي المستوى الابتدائي هي 10,6% أما فئة بدون مستوي فكانت نسبتهم معدومة.

إن أغلب المؤسسات تعتمد الفئات ذات المستوى التعليمي العالي وهو ما نجده عند مؤسسة مطاحن بني هارون وحد فرجوية فهي في حاجة إلى عمال ومهنيين لديهم مؤهلات علمية عالية لضمان إنتاجية عالية للعمل من أجل الاستمرار ومواكبة التطورات الحديثة والمساهمة في تحسين نوعية الإنتاج الوطني.

**الجدول رقم (13):** يبين توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الاقدمية في العمل.

الاقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من 5 سنوات	22	46,8
من 5 الى 10 سنة	5	10,6
من 11 الى 15 سنة	1	2,1
من 16 الى 20 سنة	3	6,4
21 سنة واكثر	16	34,0
المجموع	47	100

**الشكل رقم (16):** توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الاقدمية في العمل.



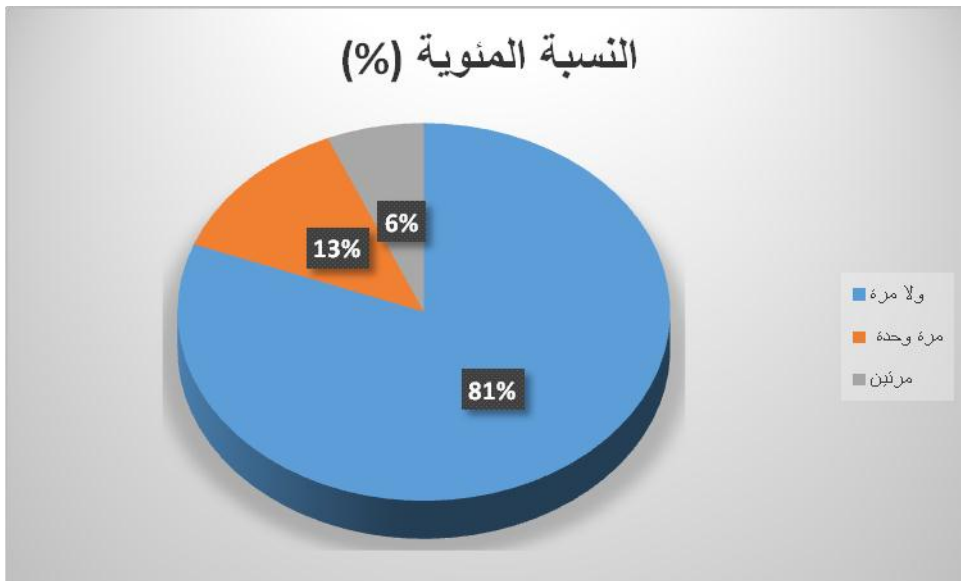
يتبين من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة العاملة بالمؤسسة بنسبة -46.8% - تمركزت في فئة اقل من 5 سنوات تم تليها نسبة العمال الذين عملوا في المؤسسة لمدة تمتد من 21 سنة وأكثر بنسبة -34.0% - وبعدها نجد ان نسبة 10.6% من العاملين الذين عملوا بالمؤسسة لمدة تمتد من 11 إلى 15 سنة وتليها نسبة 6.4% بالنسبة للعمال الذين عملوا بالمؤسسة من 16 إلى 20 سنة أما النسبة الأخيرة والتي تمثل 2.1% فكانت للأفراد الذين عملوا من 11 إلى 20 سنة ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد سياسة التجديد وإعادة

توظيف عنصر الشباب الذي يتمتع بالقدرة والقوة المطلوبين والمتناسبين مع طبيعة نشاط المؤسسة ، أي أن المؤسسة تقوم بعملية التوظيف من أجل إعطاء المؤسسة نفس جديد والمحافظة دائما على نشاطها وزيادة إنتاجها.

**أولاً: التدريب جدول رقم (14):** يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد مرات التدريب.

التدريب	التكرار	النسبة المئوية (%)
ولا مرة	38	80,9
مرة وحدة	6	12,8
مرتين	3	6,4
المجموع	47	100

**الشكل رقم (17):** توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد مرات التدريب.

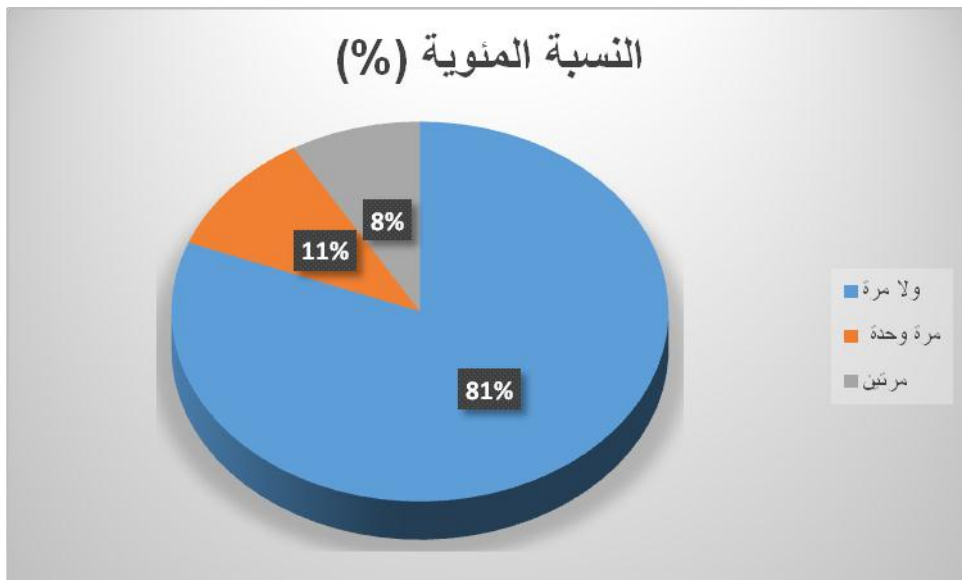


من خلال الجدول نجد أن أفراد مجتمع الدراسة الذين لم يتلقوا تدريب بلغت نسبتهم 80.9% - أما الأفراد الذين تلقوا تدريب لمرة واحدة كانت نسبتهم 12,8% ونسبة الأفراد الذين تلقوا تدريب لمرتين ب 6.2%. وذلك يرجع إلى أن المؤسسة تعمل على تدريب الكوادر فقط خاصة الجدد منهم.

ثانيا: التعليم جدول رقم (15): يبين توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب عدد مرات التعليم .

التعليم	التكرار	النسبة المئوية (%)
ولا مرة	38	80,9
مرة وحدة	5	10,6
مرتين	4	8,5
المجموع	47	100

الشكل رقم (18): توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب عدد مرات التعليم.



من خلال الجدول رقم (17) نجد ان افراد مجتمع الدراسة الذين لم يتلقوا تعليم بلغة نسبتهم 80,9% اما الافراد الذين تلقوا تعليم لمرة واحدة كانت نسبتهم 10,6% ونسبة الافراد الذين تلقوا تعليم لمرتين ب 8,5%

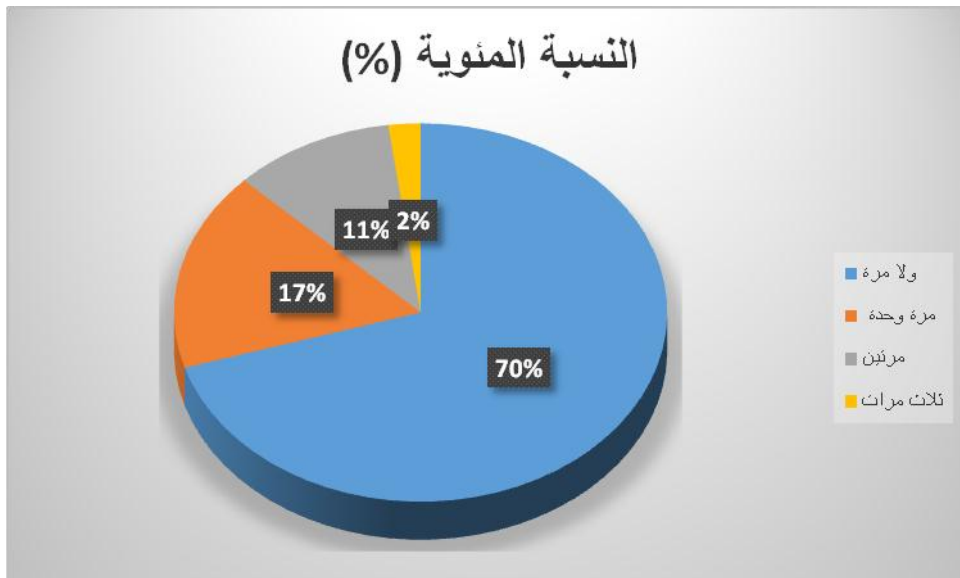
ويرجع ذلك الا ان المؤسسة تلجاء لتعليم عند دخول او تغيير نظام العمل القديم ويحل محله نظام

جديد .

ثالثاً: التكوين جدول رقم (16): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد مرات التكوين

التكوين	التكرار	النسبة المئوية (%)
ولا مرة	33	70,2
مرة وحدة	8	17,0
مرتين	5	10,6
ثلاث مرات	1	2,1
المجموع	47	100

الشكل رقم (19): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد مرات التكوين.



من خلال الجدول رقم (18) نجد ان افراد مجتمع الدراسة الذين لم يتلقوا تكوين بلغة نسبتهم ب70,2% اما الافراد الذين تلقوا تكوين لمرة واحدة كانت نسبتهم ب17%, ونسبة الافراد الذين تلقوا تكوين لمرتين ب10,6%, ونسبة 2,1% للأفراد الذين تلقوا تكويننا ثلاث مرات. ويرجع ارتفاع التكوين قليلا الى طبيعة عمل المؤسسة التي تحتاج الى تكوين عمالها لاكتساب المهارات والمعارف الحديثة في مجال عملها.

4-3-2/ تحليل نتائج الدراسة:

المحور رقم (2): الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة

الجدول رقم (17): استجابات أفراد الدراسة لعبارة المحور (بعد أهمية المورد البشري)

رقم	العبرة	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
1	تتظر المؤسسة الى المورد البشري على أنه أهم الموارد فيها.	2,19	1,11	3	متوسط
2	ترى المؤسسة أن العنصر البشري مصدر قوتها.	2,55	1,21	2	مرتفع
3	تعمل المؤسسة على تلبية رغبات العاملين والاهتمام بشؤونهم.	2,64	1,16	1	مرتفع
4	تهتم المؤسسة بجميع مواردها البشرية وتسعى للمحافظة عليهم.	1,64	1,13	5	متوسط
5	أحظى بالاهتمام والاحترام من طرف مؤسسة عملي.	2,02	1,14	4	مرتفع
	أهمية المورد البشري	2,20	1,15	-	مرتفع

يبين الجدول السابق ، نتائج آراء أفراد عينة حول مؤشر أهمية المورد البشري حيث تم طرح 5 أسئلة ممثلة بالعبارات (1، 2، 3، 4، 5) و التي بحثت آراء الأفراد حول الأهمية التي تعطيها المؤسسة حيث كانت في محتواها ايجابية، وهذا يظهر من خلال المتوسط الحسابي لهذه العبارات الذي كان على التوالي: (2,19، 2,55، 2,64، 1,64، 2,02) و بانحراف معياري (1,11، 1,16، 1,21، 1,13، 1,14) وهذا يدل على ان مستوى القبول لدى المبحثن مرتفع، مما يعني ان جميع الافراد يتفقون بأن المؤسسة تقوم بإعطاء أهمية للموارد البشرية.

من خلال تحليل آراء افراد عينة مجتمع الدراسة نرى ان المؤسسة تعطي اهمية للعنصر البشري وهذا بمتوسط حسابي (2,20) وبانحراف معياري (1,15) مما يبين مستوى قبول مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسة تعطي للمورد البشري مكانة جيدة وتلبيها اهتمام كبير، ويرجع ذلك الى ان المؤسسة تشرك العلاقات العامة في نشاطها بشكل كبير.



**الجدول رقم (18): استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور (بعد الاستثمار في راس المال البشري)**

رقم	العبارة	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
6	مؤسستي تهتم بقدراتي وتحاول دوما تطويرها.	1,60	1,11	8	متوسط
7	أحظي بالمساعدة من قبل مؤسستي لتطوير قدراتي.	1,79	1,19	5	متوسط
8	أتلقي المساعدة من قبل مؤسستي لتجديد معارفي المهنية.	1,98	1,15	2	متوسط
9	تدعمني مؤسستي من أجل تحسين تكويني.	1,74	1,11	7	متوسط
10	تعمل إدارة الموارد البشرية على التحسين المستمر الموارد البشرية من خلال برامج مخصصة لذلك.	1,74	1,07	6	متوسط
11	تشجع سياسة المؤسسة على تطوير المهارات والقدرات الفنية للعاملين بصورة مستمرة متصلة.	1,87	1,26	4	متوسط
12	تعمل المؤسسة دوما على مساعدة العاملين في تعلم أعمالهم.	2,13	2,13	1	متوسط
13	تعتمد المؤسسة مجموعة متنوعة من طرق الاستثمار في راس المال البشري.	1,94	1,94	3	متوسط
	<b>الاستثمار في راس المال البشري</b>	1,84	1,37	-	متوسط

نجد ان الجدول يبين العبارات (6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13) والتي تمثل اراء المبحوثين فيما يخص الاستثمار في راس المال البشري للمؤسسة تعتمد للوصول الى اهدافها على العنصر البشري بشكل كبير حيث كانت ايجابية ويظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية (1,60، 1,79، 1,98، 1,74، 1,74، 1,87، 2,13، 1,94) بانحراف معياري (1,11، 1,19، 1,15، 1,11، 1,07، 1,26، 2,13، 1,94) وهذا يدل على مستوى قبول متوسط لدى افراد العينة، مما يعني بأن هناك اتفاق على ان المؤسسة تقوم بالاستثمار في راس المال البشري.

بشكل عام نرى ان اراء افراد عينة مجتمع الدراسة حول اعتماد المؤسسة على الاستثمار في راس المال البشري للوصول الى اهدافها، كانت ايجابية وهذا بمتوسط حسابي (1,79) وبانحراف معياري (1,15)

لكن بمستوى قبول متوسط وهذا يدل على أن المؤسسة لا تستبعد عملية الاستثمار في رأس المال البشري في الوصول إلى أهدافها فقد كانت دلالات اهتمام المؤسسة بالموارد البشري مرتفعة .

**الجدول رقم (19): استجابات أفراد الدراسة لعبارة المحور الثاني (بعد واقع الاستثمار في رأس المال البشري).**

المؤشر	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
أهمية المورد البشري.	2,20	1,15	متوسط
الاستثمار في رأس المال البشري.	1,84	1,37	متوسط
الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة	2,02	1,26	متوسط

يبين الجدول رقم (19) نتائج تحليل المحور الاول من الاستمارة والمتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري حيث بلغ المتوسط العام الاستثمار في رأس المال البشري (2,02) وبدرجة متوسطة مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تهتم بالاستثمار في رأس المال البشري، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل من مؤشر على التوالي (2.20، 1.84) ، وهذا راجع إلى عدم انتشار وتطبيق المؤسسات الجزائرية لثقافة الاستثمار في رأس المال البشري كوسيلة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة

**2) نتائج الدراسة للمحور رقم (3): أساليب الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة.**

**الجدول رقم (20): استجابات أفراد الدراسة لعبارة المحور (بعداً أسلوب التدريب)**

رقم	العبارة	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
1	لدى المؤسسة برامج وخطط تدريبه مستمرة.	1,68	0,95	5	متوسط
2	المؤسسة تقوم بتطوير قدرات ومهارات العاملين بأجراء دورات تدريبية دورية.	1,83	1,12	1	متوسط
3	تحرص المؤسسة من خلال برامجها على تدريب عمالها حسب حاجاتهم لذلك.	1,79	1,08	3	متوسط
4	تعمل المؤسسة على تطوير مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر.	1,79	0,93	2	متوسط
5	استفدت من برامج تدريبية مختلفة في مجال عملي.	1,72	1,11	4	متوسط
6	أتيحت لي الفرصة لتجديد معارفي ومهاراتي من خلال برنامج تدريبي متنوع.	1,45	0,99	6	ضعيف
	أسلوب التدريب	1,71	0,87	-	متوسط

الجدول (20): يبين نتائج آراء أفراد عينة مجتمع الدراسة حول مؤشر أسلوب التدريب والذي جاءت في العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 6) والتي كانت آراء الأفراد حول أسلوب التدريب كانت في محتواها ايجابية ولكن بشكل متوسط، ما عدا العبارة رقم (6)، وهذا يظهر من خلال المتوسط الحسابي لهذه العبارات الذي كان على التوالي: (1,68، 1,83، 1,79، 1,79، 1,72، 1,45) وانحراف معياري (0,95، 1,12، 1,08، 0,93، 1,11، 0,99) وهذا يدل أن مستوى القبول لدى المبحوثين متوسط، مما يعني أن أغلب الأفراد يتفقون بان أسلوب التدريب هو احد أساليب الاستثمار في رأس المال البشري المستخدمة في المؤسسة ولكن بشكل متوسط إذ يقتصر على فترات معينة وعلى الأفراد الجدد في المؤسسة.

الجدول رقم (21): استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور (بعد أسلوب التعليم).

رقم	العبارة	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
7	تعمل المؤسسة على اجراء دورات تعليمية.	1,98	1,09	1	متوسط
8	ترى مؤسستي ان التعليم هو أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العلمية للعمال.	1,89	1,02	3	متوسط
9	احصل على فرص التعلم لتحسين قدراتي.	1,91	1,10	2	متوسط
10	احصل على تعلم كل جديد متعلق باختصاصي.	1,68	1,00	4	متوسط
	أسلوب التعليم.	1,86	1,05	-	متوسط

الجدول (21): يبين نتائج اراء افراد عينة مجتمع الدراسة حول مؤشراًسلوب التعليم والذي جاءت في العبارات(7، 8، 9، 10) والتي كانت اراء الافراد حول أسلوب التعليم كانت في محتواها ايجابية ولكن بشكل متوسط، ما عدا العبارة رقم (6)، وهذا يظهر من خلال المتوسط الحسابي لهذه العبارات الذي كان على التوالي: (1,98، 1,89، 1,91، 1,68) وبانحراف معياري (1,09، 1,02، 1,10، 1,00) وهذا يدل ان مستوى القبول لدى المبحوثين متوسط، مما يعني ان اغلب الافراد يتفقون بان اسلوبالتعليم هو احد أساليب الاستثمار في راس المال البشري المستخدمة في المؤسسة.

**الجدول رقم (24): استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور (بعداً أسلوب التكوين).**

رقم	العبارة	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
11	تحرص المؤسسة على تجديد معارف عمالها وموظفيها من خلال البرامج التكوينية.	1,81	1,01	1	متوسط
12	تقوم المؤسسة بعقد دورات تكوينية مختلفة حسب حاجات موظفيها.	1,74	0,89	2	متوسط
13	تحصلت على تكوين في مجال عملي سمح لي بتجديد معارفي.	1,60	0,97	3	متوسط
14	تلقيت تكويناً أطلعني على المهارات والتقنيات الجديدة في مجال عملي.	1,05	0,97	4	ضعيف
	أسلوب التكوين	1,55	0,96	-	متوسط

الجدول (22): يبين نتائج آراء أفراد عينة مجتمع الدراسة حول مؤشرات أسلوب التكوين والذي جاءت في العبارات (11، 12، 13، 14) والتي كانت آراء الأفراد حول أسلوب التكوين كانت في محتواها ايجابية ولكن بشكل متوسط، ما عدا العبارة رقم (14) التي كان مستوى القبول فيها ضعيفاً، وهذا يظهر من خلال المتوسط الحسابي لهذه العبارات الذي كان على التوالي: (1,81، 1,74، 1,60، 1,05) وبانحراف معياري (1,01، 0,89، 0,97، 0,97) وهذا يدل ان مستوى القبول لدى المبحوثين متوسط، مما يعني ان اغلب الافراد يتفقون بان اسلوب التكوين هو احد أساليب الاستثمار في رأس المال البشري المستخدمة في المؤسسة.

الجدول رقم (23): استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الثاني (بعد أساليب الاستثمار في رأس المال البشري).

المؤشر	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
أسلوب التدريب	1,71	0,87	متوسط
أسلوب التعليم.	1,86	1,05	متوسط
أسلوب التكوين.	1,55	0,96	متوسط
أساليب الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة	1,70	0,96	متوسط

يبين الجدول رقم (23) نتائج تحليل المحور الأول من الاستمارة والمتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري حيث بلغ المتوسط العام الاستثمار في رأس المال البشري (1.70) وبدرجة متوسطة مما يعني أن أفراد عينة مجتمع الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تهتم بالاستثمار البشري، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل من مؤشر على التوالي (1,71، 1,86، 1,55) وهذا يدل أن مستوى القبول لدى المبحوثين متوسط، مما يعني أن أغلب الأفراد يتفقون بان هناك استثمار في رأس المال البشري في المؤسسة.

**1) تحليل نتائج الدراسة للمحور رقم (4): أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الإنتاجية**  
**الجدول رقم (24): استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور (بعداً أثر التدريب)**

رقم	العبرة	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
1	التدريب يزيد من فعاليتي في العمل وبالتالي يزيد من إنتاجيتي.	2,81	1,03	1	مرتفع
2	زادت ثقتي بنفسي بعد الاستفادة من عملية التدريب فزاد إنتاجيتي.	2,19	0,99	4	متوسط
3	التدريب زاد من مهارتي وقدراتي للعمل وهذا انعكس على مستوى إنتاجيتي.	2,19	0,99	5	متوسط
4	التدريب زاد رغبتني في العمل ورفع مستوى إنتاجي	2,19	1,07	6	متوسط
5	زادت كمية الإنتاج في المؤسسة بعد عملية التدريب.	2,15	0,85	7	متوسط
6	تحسنت نوعية الإنتاج في المؤسسة بعد عملية التدريب.	2,26	0,87	2	متوسط
7	زادت سرعة الإنتاج في المؤسسة بعد عملية تدريب العاملين.	2,23	0,86	3	متوسط
8	تطور الإنتاج بعد عمليات التدريب.	2,09	0,92	8	متوسط
	<b>أثر التدريب</b>	2,26	0,95	-	متوسط

الجدول (24): يبين نتائج آراء أفراد عينة مجتمع الدراسة حول مؤشرات التدريب والذي جاءت في العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8) والتي كانت آراء الأفراد في محتواها ايجابية ولكن بشكل متوسط، وهذا يظهر من خلال المتوسط الحسابي لهذه العبارات الذي كان على التوالي: (2,81، 2,19، 2,19، 2,19، 2,15، 2,26، 2,23، 2,26، 2,09، 2,26، 2,09) وبانحراف معياري (1,03، 0,99، 0,99، 1,07، 0,85، 0,87، 0,92، 0,95) وهذا يدل ان مستوى القبول لدى المبحوثين متوسط، مما يعني ان اغلب الافراد يتفقون ان التدريب كان له الأثر في زيادة الإنتاجية في المؤسسة.

الجدول رقم (25): استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور (بعد أثر التعليم)

رقم	العبارة	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
9	زاد فهمي للخطط العمل بعد أن تحصلت على دورة تعليمية.	1,96	0,97	5	متوسط
10	الدورات التعليمية رفعت من إنتاجية العمل لدى العمال.	2,15	0,93	2	متوسط
11	أصبحت راض عن معدل الإنتاج الذي أحققه بعد الدورات التعليمية التي أجريتها	2,02	0,97	3	متوسط
12	تحسنت نوعية الإنتاج بعد الاستفادة من دورات تعليمية.	2,17	1,02	1	متوسط
13	بعد ان تلقيت دورة تعليمية أصبحت أكثر تحكما في تنظيم عملي.	1,98	1,05	4	متوسط
	أثر التعليم	2,05	0,98	-	متوسط

الجدول (25): يبين نتائج اراء افراد عينة مجتمع الدراسة حول مؤشرات التعليم والذي جاءت في العبارات (9، 10، 11، 12، 13) والتي كانت اراء الافراد في محتواها ايجابية ولكن بشكل متوسط، وهذا يظهر من خلال المتوسط الحسابي لهذه العبارات الذي كان على التوالي: (1,96، 2,15، 2,02، 2,17، 2,26، 1,98) وبانحراف معياري (0,97، 0,93، 0,97، 1,02، 1,05) وهذا يدل ان مستوى القبول لدى المبحوثين متوسط، مما يعني ان اغلب الافراد التعليم كان له الأثر في زيادة الإنتاجية في المؤسسة.



**الجدول رقم (26): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (بعد أثر التكوين)**

رقم	العبارة	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
14	أصبحت أكثر استعدادا للعمل، وزادت إنتاجيتي بعد ان تلقيت تكويننا.	2,13	1,03	4	متوسط
15	كلما تلقيت تكويننا كلما أصبح عملي أكثر سهولة.	2,51	1,01	1	مرتفع
16	تحسنت نوعية عملي وهذا ناتج عن المهارات التي تحصلت عليها من التكوين.	2,38	0,96	3	متوسط
17	زاد مستوى أدائي من وراء التكوين الذي تلقيتته.	2,44	1,01	2	متوسط
	أثر التكوين	2,36	1,00	-	متوسط

الجدول (26): يبين نتائج اراء افراد عينة مجتمع الدراسة حول مؤشراثرالتعليم والذي جاءت في العبارات(9، 10، 11، 12، 13) والتي كانت اراء الافراد في محتواها ايجابية ولكن بشكل متوسط، وهذا يظهر من خلال المتوسط الحسابي لهذه العبارات الذي كان على التوالي: (2,13، 2,51، 2,38، 2,44) وانحراف معياري (0,97، 0,93، 0,97، 1,02، 1,05) وهذا يدل ان مستوى القبول لدى المبحوثين متوسط، مما يعني ان اغلب الافراد التكوين كان له الأثر في زيادة الإنتاجية في المؤسسة.

**الجدول (27): استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الثالث (بعدأثر الاستثمار في رأس المال البشري على الإنتاجية).**

المؤشر	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
أثر التدريب	2,26	0,95	متوسط
أثرالتعليم.	2,05	0,98	متوسط
أثرالتكوين.	2,36	1,00	متوسط
أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الإنتاجية	2,22	0,97	متوسط

بين الجدول رقم (29) نتائج تحليل المحور رقم (4) من الاستمارة والمتعلق بأثر الاستثمار في رأس المال البشري على الإنتاجية حيث بلغ المتوسط العام الاستثمار في راس المال البشري على الإنتاجية (2,22) وبدرجة متوسطة مما يعني أن افراد عينة مجتمع الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تهتم

بالاستثمار البشري، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل مؤشر على التوالي (2,26، 2,05، 2,36) على التوالي وبدرجة متوسطة مما يدل على ان تأثير كل أسلوب كان تقريبا بنفس الدرجة.

**الجدول (28): استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الثالث (بعد أساليب الاستثمار في رأس المال البشري).**

المحور	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة.	2,02	1,26	متوسط
أساليب الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة.	1,70	0,96	متوسط
أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الإنتاجية.	2,22	0,97	متوسط
الإستمارة	1,98	1,06	متوسط

بين الجدول رقم (28) نتائج تحليل المحور رقم (2) و (3) و (4) من الاستمارة والمتعلق بأثر الاستثمار في رأس المال البشري في رفع من الإنتاجية حيث بلغ المتوسط العام الاستثمار في رأس المال البشري على الإنتاجية (1.98) وبدرجة متوسطة مما يعني أن افراد عينة مجتمع الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أن الاستثمار في رأس المال البشري له اثر متوسط على إنتاجيتهم، وقد بلغ المتوسط الحسابي لكل من محور على التوالي (2,02، 1,70، 2,22) على التوالي وبدرجة متوسطة مما يدل على ان تأثير كل أسلوب كان تقريبا بنفس الدرجة على الإنتاجية في المؤسسة.

#### 4-3-3/ اختبار الفرضيات

**الفرضية الفرعية 1:** يوجد استثمار حقيقي لرأس المال البشري بمؤسسة مطاحن بني هارون.

H0: يوجد استثمار حقيقي لرأس المال البشري بمؤسسة مطاحن بني هارون.

H1: لا يوجد استثمار حقيقي لرأس المال البشري بمؤسسة مطاحن بني هارون.

من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أنه يوجد اهتمام كبير من طرف مؤسسة مطاحن بني هارون وحدة فرجية لولاية ميلة، حيث وجدنا:

- ان المؤسسة تقوم بإعطاء أهمية كبيرة المورد البشري فهي ترى انه مصدر قوتها.

- تعتمد المؤسسة على الاستثمار في رأس المال البشري بنسبة متوسطة.

هذا يوضح لنا ان ادارة المؤسسة تهتم بالعنصر البشري بشكل مرتفع وانه يوجد استثمار حقيقي لرأس المال البشري بشكل متوسط عموما، وهذا يقتضي رفض فرضية العدم والتي تنص بأنه لا يوجد استثمار حقيقي لرأس المال البشري بمؤسسة مطاحن بني هارون وقبول الفرضية البديلة.

**الفرضية الفرعية 1:** تستخدم مؤسسة مطاحن بني هارونمختلف أساليب الاستثمار في رأس المال البشري لفحص هذه الفرضية فرعية ارتأيت تقسيمها الى فرضيات الجزئية هي:

**الفرضية الجزئية 1:**تستخدم مؤسسة مطاحن بني هارون أسلوب التنمية بالتدريب.

H0 : تستخدم مؤسسة مطاحن بني هارون أسلوب التنمية بالتدريب بمؤسسة مطاحن بني هارون.

H1 : لا تستخدم مؤسسة مطاحن بني هارون أسلوب التنمية بالتدريب بمؤسسة مطاحن بني هارون.

من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أنه يوجد اهتمام كبير من طرف مؤسسة مطاحن بني هارون وحدة فرجيوه لولاية ميلة،حيث وجدنا:

- ان أسلوب التدريب معتمد ولكن بشكل متوسط.

هذا يوضح لنا ان ادارة المؤسسة تنتهج أسلوب التدريب البشري بشكل متوسط، وهذا يقتضي رفض فرضية العدم بمؤسسة مطاحن بني هارون وقبول الفرضية البديلة.

**الفرضية الجزئية 2:**تستخدم مؤسسة مطاحن بني هارون التعليم.

H0 :تستخدم مؤسسة مطاحن بني هارون التعليم بمؤسسة مطاحن بني هارون.

H1 : لا تستخدم مؤسسة مطاحن بني هارون التعليم بمؤسسة مطاحن بني هارون.

من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أنه يوجد اهتمام من طرف مؤسسة مطاحن بني هارون وحدة فرجيوه لولاية ميلة،حيث وجدنا:

- إن أسلوب التعليم معتمد ولكن بشكل متوسط.

هذا يوضح لنا ان ادارة المؤسسة تنتهج أسلوب التعليم البشري بشكل متوسط، وهذا يقتضي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

**الفرضية الجزئية 3:** تستخدم مؤسسة مطاحن بني هارون التكوين.

H0 :تستخدم مؤسسة مطاحن بني هارونالتكوين بمؤسسة مطاحن بني هارون.

H1 : لا تستخدم مؤسسة مطاحن بني هارونالتكوين بمؤسسة مطاحن بني هارون.

من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أنه يوجد اهتمام من طرف مؤسسة مطاحن بني هارون وحدة فرجيوه لولاية ميلة،حيث وجدنا:

- ان أسلوب التكوين معتمد ولكن بشكل متوسط.

هذا يوضح لنا ان ادارة المؤسسة تنتهج أسلوب التكوينالبشري بشكل متوسط، وهذا يقتضي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

من خلال الفرضيات الفرعية نستنتج ان الفرضية الجزئية مثبت.

**الفرضية الفرعية 3:** الاستثمار في رأس المال البشري يؤثر إيجاباً على مستوى الإنتاجية بمؤسسة مطاحن بني هارون.

H0: الاستثمار في رأس المال البشري يؤثر إيجاباً على مستوى الإنتاجية بمؤسسة مطاحن بني هارون.

H1: الاستثمار في رأس المال البشري لا يؤثر إيجاباً على مستوى الإنتاجية بمؤسسة مطاحن بني هارون.

من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أنه يوجد اهتمام من طرف مؤسسة مطاحن بني هارون وحدة فرجيوه لولاية ميلة، حيث وجدنا:

- نجد انه يوجد أثر لتدريب على الانتاجية بشكل متوسط.

- نجد ان هي وجد أثر التعليم على الانتاجية بشكل متوسط.

- نجد انه يوجد أثر للتكوين على الانتاجية بشكل متوسط

هذا يوضح لنا بشكل متوسط، ما يقتضي منا رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

#### 4-3-4/ النتائج والتوصيات:

##### 1- النتائج.

سعت هذه الدراسة للتعرف على أثر الاستثمار في رأس المال البشري، وبعد التحليل واختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وعليه وجدنا أن هذه المؤسسة يغلب عليها الطابع الذكوري ويعود ذلك إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه

هذه المؤسسة الذي يتطلب جهد كبير من أجل تسيير العمليات الإنتاجية.

- كما يساعد المؤسسة على زيادة إنتاجها وتحسين إنتاجيتها بصورة مستمرة نظراً للطابع الشبابي الذي

يحب التجديد، ويتمتع بدافعية كبيرة في العمل، وكثرة هذه الفئة يرجع إلى أن المؤسسة نشطة في عملية

التوظيف.

- إن المؤسسات تعتمد على الفئات ذات المستوى الجامعي وهو ما نجده عند مؤسسة مطاحن بني هارون

وحدة فرجيوه فهي في حاجة إلى عمال ومهنيين لديهم مؤهلات علمية عالية لضمان إنتاجية عالية للعمل

من أجل الاستمرار ومواكبة التطورات الحديثة والمساهمة في تحسين نوعية الإنتاج الوطني.

- اظهرت نتائج الدراسة اهتمام الإدارة بالعنصر البشري لديها.

- أن المؤسسة تهتم بالاستثمار البشري بشكل متوسط، لقد وجدنا أن هناك اتفاق على ان المؤسسة تقوم

بالاستثمار في رأس المال البشري .

- توصلنا الى ان اسلوب التدريب واسلوب التعليم واسلوب التكوين من أهم أساليب الاستثمار في رأس

المال البشري المستخدمة في المؤسسة.

- وجدنا أن أغلب الافراد يتفقون أن الأساليب المستخدمة في الاستثمار راس المال البشري كان لها الأثر في زيادة الإنتاجية في المؤسسة.
- وجدنا التكوين ارتفع قليلا مقارنة بالأساليب الأخرى وهذا يرجع الى طبيعة عمل المؤسسة التي تحتاج الى تكوين عمالها لاكتساب المهارات والمعارف الجديدة في مجال عملها.
- إن الاستثمار في المورد البشري هو أفضل استثمار في المؤسسة الاقتصادية، وأفضل وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة.
- ان جميع الأساليب المستخدمة في الاستثمار في راس المال البشري لها أثر على الإنتاجية.

## 2- التوصيات.

- من خلال ما توصلت اليه هذه الدراسة من نتائج سنحاول تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد على تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية مطاحن بني هارون.
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره وتأهيل القدرات الفكرية لهم كل حسب احتياجاتهم
- يجب على المؤسسة القيام بالتخطيط المسبق لأعداد خطط وبرامج للاستثمار في راس المال البشري بشكل أكثر جدية.
- يجب على المؤسسة ان تزيد من اهتمامها بقدرات عاملها ورفع من مهارتهم الفنية.
- يجب على المؤسسة ان تعمل على اتاحت الفرصة لعمالها لتجديد معارفهم ومهاراتهم من خلال برنامج متنوع.
- ضرورة القيام بدورات تدريبية وتكوينية وتعليمية من فترة الى أخرى لموظفي المؤسسة من اجل ان يتمكنوا من مواكبة التطورات الحاصلة.
- تشجيع العاملين على تجريب الأساليب الجديدة التي تؤدي الى تطور الأداء وتحسين العمل.
- تسهيل فرص التعاون بين العاملين والإدارة وزيادة التنسيق بين الوحدات من اجل فتح المجال لنقل الخبرات بالاحتكاك.
- إعادة توزيع العاملين بحيث يشغل الموظفين الوظائف التي تتناسب مع المؤهلات الحاصلين عليها.
- انشاء هيئة تابعة الإدارة الموارد البشرية تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية.

## خلاصة الفصل:

بعد عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الجانب الميداني والتعليق عليها توصلت من خلال هذا الفصل إلى أن المؤسسة موضوع الدراسة تهتم بالعنصر البشري وهذا من خلال القيام بالاستثمار في راس المال البشري حيث كان ذلك بنسبة متوسطة.

كما توصلتنا إلى أن المؤسسة تسعى إلى تاهيل العنصر البشري وزيادة قدراته ، وهذا من خلال استعمالها لعدة اساليب حسب الحاجة واحتياجات العمال وهي كالآتي:

- التنمية بالتدريب

- التعليم

- التكوين

الخاتمة

### الخاتمة:

تحلّ الموارد البشرية الصدارة في المؤسسة باعتبارها مصدرا أساسا من مصادر التنمية والتطور فبعد أن كانت مجرد يد عاملة منتجة ومنفذة للأوامر والتعليمات، أصبحت موردا يعد له الخطط والبرامج من أجل تأهيله عن طريق الاستثمار فيه ليساهم بقوة في تحقيق الأهداف.

تم تسليط الضوء في هذا البحث على الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية وذلك باستخدام عدة أساليب هي التعليم والتدريب والتكوين والتي لها أثرها على الإنتاجية، حيث تناولنا كل أسلوب بالدراسة والبحث عن الأثر الذي يحدثه على إنتاجية العامل يبحث مجموعة من الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر المبحوثين لمعرفة ما تحدثه تلك الأساليب لديهم وكيف تؤثر على إنتاجيتهم.

بعد العمل الميداني بمؤسسة مطاحن بني هارون لوحدة الرياض-فرع فرجوة-توصلنا في بحثنا إلى أن المورد البشري يحظى بالأهمية في المؤسسة وان هناك اهتماما بالاستثمار في رأس المال البشري وذلك باستعمال عدة أساليب للاستثمار في المورد البشري وان لكل أسلوب أثرا على الإنتاجية في المؤسسة.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### قائمة الكتب:

#### 1-1/ قائمة الكتب باللغة العربية:

- 01- ابراهيم بختي: التجارة الالكترونية، مفاهيم وإستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
- 02- إيثار عبد الهادي آل فيحان: إدارة الإنتاج والعمليات، جامعة بغداد، الطبعة الأولى 2011.
- 03- احمد أبو عساف، محمود حسين الوادي: التخطيط والتنمية الاقتصادية، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 04- أحمد ماهر: اقتصاديات الإدارة المخصصة الإنتاجية، الدار الجامعية، 2000.
- 05- الفارس، سليمان خليل وآخرون: إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، 2003.
- 06- النجار، محمد عدنان: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1998.
- 07- بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة منظمات الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية 2010.
- 08- بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2008.
- 09- باري كاشواي: إدارة المورد البشرية، الناشر الأجنبي كوجان بيدج الطبعة العربية الثانية، القاهرة مصر، 2006.
- 10- بن عنتر، عبد الرحمن: إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، دار اليازوري العلمية النشر والتوزيع، عمان الأردن الطبعة الأولى، 2011.
- 11- جادي ديسلر، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعالي: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ الرياض، 2003.
- 12- جمال محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية القرن 21، دار الجامعية، 2006.
- 13- جاد الرب: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار النشر، 2009.
- 14- حسام إبراهيم حسن: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار الهداية - عمان، 2011.
- 15- حسين عجلان حسين: استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال، اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى الأردن، 2008.

- 16-حمدي رضا: إدارة الإنتاج والعمليات، دار الزاوية للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبع الأولى، 2011.
- 17-خضير كاظم حمود، هايل يعقوب فاخوري: إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 18-سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية، والمعرفية في منظمة الاعمال العصرية، القاهرة مصر مطبعة العشري، 2006
- 19-راوية حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية الاسكندرية، 2001.
- 20-راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 21-سالي زكي محمد حسين: فن التدريب الإبداعي البرنامج المتكامل لتأهيل وصناعة المرب المحترف، دار الفكر العربي 2013.
- 22-سكينة بن حمودة: مدخل لعلم الاقتصاد، دار المحمدية العامة-الجزائر، 2009.
- 23-سليمان عمر محمد عبد الهادي: الاستثمار الأجنبي المباشر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
- 24-صلاح الشنواني: إدارة الإنتاجية مدخل تاريخي مدخل إنشائي، مركز الإسكندرية، 2000.
- 25-صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، 2002.
- 26-صالح مهدي محسن العامر يطاهر، محسن منصور الغالبي: الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2008.
- 27-عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، 2009.
- 28-علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 29-عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة مصر، 2003.
- 30-علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، 1998.
- 31-علي غربي، وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للتوزيع والنشر القاهرة مصر، 2007.
- 32-عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السادسة، 2008.
- 33-فريد كورتل، الهام بوغليطة: الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر عمان لاردن والتوزيع الطبعة الأولى 2011.
- 34-فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- 35-فايز جمعه صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي دار حامد للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2008.

- 36- كاسر ناصر المنصور: إدارة العمليات الإنتاجية، الأسس النظرية والطرائق الكمية، دار حامد لنشر والتوزيع عمان الأردن، طبعة أولى، 2010.
- 37- مدحت القرشي: دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 38- محفوظ جوده، وآخرون: منظمات الاعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للتوزيع والنشر، الطبعة الثانية، 2008.
- 39- مهدي محمد القصاص: بيئة استثمار رأس المال البشري، جامعة المنصورة، مصر، 2008.
- 40- مصطفى محمد أبوبكر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 41- محمد طاقة، وآخرون: اساسيات علم الاقتصاد (الجزئي والكلي)، اثرء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية 2009.
- 42- محمد عبيدات وآخرون، منهجية اتلبحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر عمان الأردن ط2 ، 1999.
- 43-
- 44- محمود احمد فياض، عيسى يوسف قداة: إدارة النتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان، 2010.
- 45- نبيل إبراهيم محمود: تحليل المتغيرات الاقتصادية-الانتاجية والكفاءات-التغير التقني-العمل وراس المال، دار البداية ناشرون وموزعون عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 46- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
- 47- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 48- هاشم حمدي رضا: إدارة الإنتاج والعمليات، دار الياة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2011.
- 49- يوسف حجيم الطائي، وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الورق عمان، 2006.
- 50- حسين يرقى: استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008.
- 51- ) .

## 1-2/ قائمة الكتب باللغة الاجنبية:

- 1- Michale Armstrong, Armstrong's Handbook, of Human Resource Managment Practice, 11TH Edition, Kogn Page, Iondon and Philadilphia, 1988.

- 2- Michael Armstrong, **STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, A GUIDE TO ACTION**, 3RD EDITION, Kogn Page, London and Philadelphia, 1988.
- 3- ram naresh roy, **A Modern Approach to Operations Management, Published by New Age International Publishers**, New Delhi 2005.

### قائمة المذكرات:

- 01- أمانى خضر شلتوت: تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العصر البشري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير الجامعة الإسلامية-غزة، 2009.
- 02- بن دريدي منير: استراتيجي إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز، مذكرة الماجستير جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
- 03- شريف أحمد شطبي: إنتاجية العمل في القطاع الصناعي، رسالة ماجستير قسنطينة، 1991.
- 04- محمد الصالح قريشي: تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، علوم اقتصادية، 2006.
- 05- محمد حباينة: دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2007.
- 06- محمد دهان: الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2010.
- 07- مدوري نور الدين: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقيد، تلمسان، 2011.
- 08- مصطفى رجب شعبان: راس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.
- 09- طارق هزوشي: أهم العوامل المؤثرة في الإنتاجية على المستوى الجزئي، مذكرة الماجستير، 2007-2008.
- 10- طهراوي حياة: أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية، مذكرة الماجستير، جامعة المدية، 2010-2011.
- 11- عبد الرحمان بن عنتر: أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 1995.
- 12- عبد المنعم رمضان الطهراوي: دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية، في غزة رسالة الماجستير، 2010.
- 13- عمار بن عيشي: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.
- 14- نبق أبو بكر: الاستثمار في الموارد البشرية (التدريب)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001-2002.
- 15- فلاح الزهرة، سياسة تأمين العمالة في القطاع المنتج وانعكاس ذلك على الإنتاجية، مذكرة ماجستير، جامعة الشلف، 2006-2007.

## قائمة المجالات:

- 01- أحمد الكواز: السياسات الاقتصادية ورأس المال البشري، المعهد العربي للتخطيط، 2002.
- 02- الهلالي الشربيني الهلالي: إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية-جامعة المنصورة عدد(22)، 2011.
- 03- شكوري السيد محمد شابي عبد الرحيم: العدالة والتنمية المستدامة والبيئة المؤسسية في البلدان الغنية بالبتروول، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، الكوت، 2013.
- 04- طه علي نايل: مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية فلوجة-العراق، المجلد الخامس العدد (10)، 2013.
- 05- غرابي صباح: مقال بعنوان، الاستثمار في التعليم ونظرياته، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، 2008.
- 06- مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (25)، 2010.
- 07- مجلة البركة العدد (14)، في يوليو 2013.
- 08- براك نعيمة: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا-العدد (7)، 2007.
- 09- مؤيد الساعدي، وآخرون: تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15 العدد(2)، جامعة كربلاء، 2013.

## قائمة الملتيقيات الوطنية والدولية:

- 1- بودلال علي، ملتقى دولي حول: اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة.
- 2- بودية فاطمة، بن زيدان فاطمة الزهراء: دور الاستثمار العام في قطاع التعليم العالي في تحقيق النمو الاقتصادي، جامعة سطيف الجزائر، 2013.
- 3- تامر كلثوم، فراحتية العيد، ملتقى دولي الخامس بعنوان: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف 13-14 ديسمبر 2011.
- 4- رابح عرابة، حنان بن عوالي، ملتقى دولي الخامس بعنوان: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف 2011.
- 5- رحماني، دور التعليم التنظيمي في بناء راس المال الفكري، ملتقى دولي الخامس بعنوان راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة جامعة الشلف 13-14 ديسمبر 2011.
- 6- رياض بن شوصة، ونادية خريف، ملتقى دولي الخامس بعنوان راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف 13-14 ديسمبر 2011.

7- سراج وهيبية، ستي عبد الحميد، ملتقى دولي الخامس بعنوان رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف 13-14 ديسمبر 2011.

8- فاطمة على الربابعة، مستويات رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، النهضة المجلد الثالث عشر، الأردن 2012.

9- كمال زكري، حسن توفيق، مباركة نعام، الملتقى العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته

10- مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة والتنمية، مكتب العمل الدولي، جنيف مؤتمر العمل الدولي الدورة 97، الطبعة الأولى 2008.

### المنشورات الجامعية:

1- بشير خليفة الزعبي، الاستثمار في التعليم، نائب رئيس الجامعة الأردنية

2- السهاد بنت سعيد البوسعيدي، اقتصاديات التعليم في ضوء علاقته بالتخطيط والجودة، المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة، دائرة ضبط الجودة قسم اقتصاديات التعليم، سلطنة عمان وزارة التربية والتعليم.

### قائمة المنتديات:

01- منتدى الرياض الاقتصادي، نحو تنمية اقتصادي مستدامة، لدراسات الدور الربعة 20-22 ديسمبر 2009.

على الاقتصاديات الدولية تحت عنوان التحديات التنموية لدول العالم الثالث في ظل الثورة الرقمية ، ص

02- عبد الله الشامسي، الاستثمار في رأس المال البشري وإعداد خطط التدريب، مركز csmc للتدريب والاستشارات، الإمارة العربية المتحدة-دبي، 2013م، ص5

### قائمة المواقع الالكترونية:

1- زهور خضر إبراهيم العوض، استخدام التقنيات الحديثة في تطوير الموارد البشرية، الاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية للإدارة وتنمية الموارد البشرية، الخرطوم، 16/18 ديسمبر 2003

الموقع: <http://www.arab-api.org/course14/c14/2-30.htm>

2- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،

الموقع: [www.hrdiscussion.com/hr60220](http://www.hrdiscussion.com/hr60220)

3- علاقة التعليم والتكوين المهني بسوق العمل، 2006م:

الموقع: [www.univ-tlemcen.dz/these/belkoum.pdf](http://www.univ-tlemcen.dz/these/belkoum.pdf)

الملاحق



الملحق رقم: (1)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي - ميلّة -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص: مالية المؤسسة

استمارة الدراسة

أثر الاستثمار في راس المال البشري علي الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

-دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن بني هارون وحدة فرجية-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص مالية المؤسسة

ملاحظة:

- نرجو منكم الاجابة على أسئلة هذه الاستمارة بكل موضوعية.
  - بيانات هذه الاستمارة سرية ولا يمكن استخدامها الا للأغراض البحث العلمي.
- تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام ونشكر لكم مسبقا جهودكم القيمة معنا.

تحت اشراف الاستاذة:

علي موسى أمال

اعداد الطالب:

مخبي اسحاق

السنة الجامعية: 2014/2013

**المحور رقم (1): البيانات الشخصية للمبحوثين**

الرجاء ضع علامة (X) امام الخيار المناسب

01/ الجنس: ذكر  انثى

02/ السن: أقل من 20 سنة  من 20 الى 30 سنة  من 31 الى 40 سنة   
من 41 الى 50 سنة  51 وأكثر

03/ الوظيفية: .....

04/ المديرية التي تنتمون اليها في المؤسسة:

المديرية العامة  مديرية العامة الموارد البشرية  المديرية التقنية   
مديرية المالية والمحاسبة  مديرية المشتريات  مديرية مراقبة التسيير   
المديرية التجارية

05/ المستوى التعليمي:

بدون مستوى  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

06/ الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  من 11 سنة الى 15 سنة   
من 16 الى 20 سنة  21 سنة فأكثر

07/ أسلوب التأهيل:

عدد المرات التي تلقيت فيها تدريب   
عدد المرات التي تلقيت فيها تعليم   
عدد المرات التي تلقيت فيها التكوين

المحور رقم (2): الاستثمار في راس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارة	موافقة	موافق	محايد	غير موافق	بشدة
01	تنظر المؤسسة الى المورد البشري على أنه أهم الموارد فيها.					
02	تري المؤسسة أن العنصر البشري مصدر قوتها.					
03	تعمل المؤسسة على تلبية رغبات العاملين والاهتمام بشؤونهم.					
04	تهتم المؤسسة بجميع مواردها البشرية وتسعى للمحافظة عليهم.					
05	أحظى بالاهتمام والاحترام من طرف مؤسسة عملي.					
06	مؤسستي تهتم بقدراتي وتحاول دوما تطويرها.					
07	أحظي بالمساعدة من قبل مؤسستي لتطوير قدراتي.					
08	أتلقي المساعدة من قبل مؤسستي لتجديد معارفي المهنية.					
09	تدعمني مؤسستي من أجل تحسين تكويني.					
10	تعمل إدارة الموارد البشرية على التحسين المستمر الموارد البشرية من خلال برامج مخصصة لذلك.					
11	تشجع سياسة المؤسسة على تطوير المهارات والقدرات الفنية للعاملين بصورة مستمرة ومتصلة.					
12	تعمل المؤسسة دوما على مساعدة العاملين في تعلم أعمالهم.					
13	تعتمد المؤسسة مجموعة متنوعة من طرق الاستثمار في راس المال البشري.					

المحور رقم (3): أساليب الاستثمار في راس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارة	موافقة	موافق	محايد	غير موافق	بشدة
01	لدى المؤسسة برامج وخطط تدريبه مستمرة.					

الرقم	العبارة	موافقة موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
02	المؤسسة تقوم بتطوير قدرات ومهارات العاملين بأجراء دورات تدريبية دورية.					
03	تحرص المؤسسة من خلال برامجها على تدريب عمالها حسب حاجاتهم لذلك					
04	تعمل المؤسسة على تطوير مواردها البشرية من خلال التدريب المستمر .					
05	استفدت من برامج تدريبية مختلفة في مجال عملي.					
06	أتيحت لي الفرصة لتجديد معارفي ومهاراتي من خلال برنامج تدريبي متنوع.					
07	تعمل المؤسسة على اجراء دورات تعليمية.					
08	ترى مؤسستي ان التعليم هو أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العلمية للعمال.					
09	احصل على فرص التعلم لتحسين قدراتي.					
10	احصل على تعلم كل جديد متعلق باختصاصي.					
11	تحرص المؤسسة على تجديد معارف عمالها وموظفيها من خلال البرامج التكوينية.					
12	تقوم المؤسسة بعقد دورات تكوينية مختلفة حسب حاجات موظفيها.					
13	تحصلت على تكوين في مجال عملي سمح لي بتجديد معارفي.					
14	تأقيت تكويننا أطلعني على المهارات والتقنيات الجديدة في مجال عملي.					

المحور رقم (4): تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبرة	موافقة	موافق	محايد	غير موافق	شدة موافق بشدة
01	التدريب يزيد من فعاليتي في العمل وبالتالي يزيد من إنتاجيتي.					
02	زادت ثقتي بنفسي بعد الاستفادة من عملية التدريب فازدادت إنتاجيتي.					
03	التدريب زاد من مهارتي وقدراتي العمل وهذا انعكس على مستوى إنتاجيتي.					
04	التدريب زاد رغبتني في العمل ورفع مستوى إنتاجي.					
05	زادت كمية الإنتاج في المؤسسة بعد عملية التدريب.					
06	تحسنت نوعية الإنتاج في المؤسسة بعد عملية التدريب.					
07	زادت سرعة الإنتاج في المؤسسة بعد عملية تدريب العاملين.					
08	تطور الإنتاج بعد عمليات التدريب.					
09	زاد فهمي للخطط العمل بعد أن تحصلت على دورة تعليمية.					
10	الدورات التعليمية رفعت من إنتاجية العمل لدى العمال.					
11	أصبحت راض عن معدل الإنتاج الذي أحققه بعد الدورات التعليمية التي أجريتها.					
12	تحسنت نوعية الإنتاج بعد الاستفادة من دورات تعليمية.					
13	بعد ان تلقيت دورة تعليمية أصبحت أكثر تحكما في تنظيم عملي.					
14	أصبحت أكثر إستعدادا للعمل، وزادت انتاجيتي بعد ان تلقيت تكويننا.					
15	كلما تلقيت تكويننا كلما أصبح عملي أكثر سهولة.					
16	تحسنت نوعية عملي وهذا ناتج عن المهارات التي تحصلت عليها من التكوين.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					زاد مستوى أدائي من وراء التكوين الذي تلقينته.	17

نشكركم على تعاونكم معنا

الملحق رقم (2)

2013	2012	2011	2010	2009	
651653,60	607850,00	633564,20	448850,80	522128,40	المشتريات من القمح الصلب
636919,30	648648,2	198690,6	193554,60	182128,60	المشتريات من القمح اللين
167365,80	174164,84	614524,20	480320,40	464427,80	المدخلات من القمح الصلب
169577,00	176034,30	614524,20	201450,20	191798,10	المدخلات من القمح اللين
416219,20	43456,55	406159,60	313482,15	316073,43	المخرجات من السميد
125371,45	131243,60	147837,70	153548,50	146551	المخرجات من القرينة
221874	226376,00	212377	1885080,20	197530,20	المخرجات من النخالة
50328,60	550470,00	47785	49498,75	35846,70	المخرجات من دقيق الخبز





الملحق رقم:

EPE LES MOULINS BENI HAROUN FILIALE GROUPE SMIDE au Capital de 600.000.000.00

UPC FERDJOUA  
Tél: 031.59.94.69 Fax: 031.59.94.64  
RC n° 98B/0322044 n° Art. 43020300131 C.F n° 099843019064900  
Cpte n° 673300049/61300 Cpte n° 834300168/39300

**FACTURE** N°: 001316 Date: 19/05/2013

Client : ~~000011~~ ~~SAE WABOUBA~~  
Adresse : ZONE INDUSTRIELLE BERANAL ANNABA  
N.I.S. : ~~0982370552423~~ R.C : ~~098062007~~  
Article d'imposition: ~~09820031022~~

Mode Règlement : ~~Compte~~  
Réf. Règlement : ~~Projet~~  
Référence : \*\*\*\*\*  
Compte : \*\*\*\*\*

Réf.	Description du Produit	U.M	Quantité	Prix H.T	Montant H.T	T.V.A
00000023	SEMOULE POUR PATES ALIMENTAIRES	QL	149,80	3 325,00	499 583,00	

*Recu. cyphre*

TVA 0%	
ME H.T	499 583,00
ME T.V.A	0,00

Montant Hors Taxes 499 583,00

Montant TVA

Arrêté la présente facture à la somme de :  
QUATRE CENT QUATRE-VINGT DIX NEUF MILLE CINQ CENT QUATRE-VINGT  
TROIS DINARS ET ZÉRO CENTIMES

Montant TTC 499 583,00

tabli par :

(2)

الملحق رقم (3):

**EPE LES MOULINS BENI HAROUN FILIALE GROUPE SMID**  
au Capital de 600.000.000.00  
UPC FERDJIOUA  
Tél: 031.59.94.69 Fax: 031.59.94.64  
RC n° 98B/0322044 n° Art. 43020300131 C.F n° 099843019064900  
Cpte n° 673300049/61300 Cpte n° 834300168/39300

**Bon de Livraison**

N°: 001316 Date: 19/05/2013

Client : ~~006947~~ ~~SARL MARIAGE~~

Adresse : ~~ZONE INDUSTRIELLE BERTHAL ANASSER~~

N.I.S : ~~0002202085547~~

Art. d'imposition : ~~2002001802~~

Facture : 001316 du : 19/05/2013

Produit	Description du Produit	U.M	Qté à Livrer
00000023	SEMOULE POUR PATES ALIMENTAIRES	QL	149,80

Visa Client

Visa Sce Vente