

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم الإقتصادية التخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

أثر كفاءة رأس المال البشري على مردودية المؤسسة

دراسة حالة: مطحنة أولاد معلة

تحت إشراف الأستاذة:

مقدمة من طرف الطالبين:

- بلهادف رحمة

- دربوز محمد الأمين

- جديد بلال

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفحة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د. هني أمينة	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة مستغانم
مقررا	د. بلهادف رحمة	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة مستغانم
مناقشا	د. شمالال نجاة	أستاذة محاضرة (ب)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022/2021



# شكر

بعد شكر المولى عز وجل والثناء على نعمه كلها، أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى:

أولا ولداي اطلال الله في عمرهما وثانيا الأستاذة الكريمة بلهادف رحمة على تفضلها بالإشراف على البحث وكل أعضاء لجنة المناقشة الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا فلهم مني كل الشكر والعرفان .

# الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى:  
الوالدين الكريمين اللذان يسرا لي درب النجاح  
العائلة الكريمة  
كل الأحباب والأصدقاء  
كل طلبة الدفعة  
كل من ساهم في إنجاح هذا العمل.

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ج	المقدمة
<b>فصل الأول: أهمية رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية</b>	
3	تمهيد
4	المبحث الأول : الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية
4	المطلب الأول : مفهوم المؤسسة و خصائصها
5	المطلب الثاني : موارد المؤسسة
7	المطلب الثالث : أهداف المؤسسات الاقتصادية
8	المطلب الرابع : تصنيف المؤسسات الاقتصادية
11	المبحث الثاني : مفاهيم أساسية عن رأس المال البشري
11	المطلب الأول : تعريف رأس المال البشري وأهميته
12	المطلب الثاني : أهم نظريات رأس المال البشري
14	المطلب الثالث : ملامح إهتمام المؤسسة برأس مال المؤسسة
15	المبحث الثالث : الإدارة استراتيجية لرأس مال البشري في المؤسسة
15	المطلب الأول : تعريف الإدارة الإستراتيجية لرأس المال البشري
16	المطلب الثاني : وظائف الإدارة الإستراتيجية لرأس المال البشري
18	المطلب الثالث : تحديات المؤسسة في إدارة الموارد البشرية
19	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني : كفاءة الرأس المال البشري وعلاقته بمردودية المؤسسة</b>	
21	تمهيد
22	المبحث الأول : مفاهيم أساسية عن كفاءة رأس المال البشري
22	المطلب الأول : تعريف الكفاءة و خصائصها
23	المطلب الثاني : مكونات كفاءة رأس المال البشري
24	المطلب الثالث : أنواع كفاءة رأس المال البشري و أبعادها

26	المبحث الثاني : تسيير الكفاءات البشرية وأساليب تقييمها
26	المطلب الأول : مراحل تسيير الكفاءات البشرية و متطلباتها
28	المطلب الثاني : أساليب تقييم الكفاءات البشرية
30	المطلب الثالث : عوائق تسيير الكفاءات البشرية
30	المبحث الثالث : أثر كفاءة رأس المال البشري في تحسين إنتاجية المؤسسة
31	المطلب الأول: أثر كفاءة رأس المال البشري على مردودية المؤسسة
32	المطلب الثاني: أثر كفاءة رأس المال البشري على ميزة تنافسية
33	المطلب الثالث: أثر كفاءة رأس المال البشري على إنتاجية المؤسسة
34	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث : دراسة تطبيقية ( ميدانية ) في مطحنة أولاد معلة</b>	
36	تمهيد
37	المبحث الأول : البطاقة الفنية لمطحنة أولاد معلة
37	المطلب الأول : تعريف مطحنة أولاد معلة
39	المطلب الثاني : أهداف المؤسسة
41	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
41	المبحث الثاني : الموارد البشرية في مطحنة أولاد معلة
41	المطلب الأول : تركيبة المورد البشري في مطحنة أولاد معلة
42	المطلب الثاني: توزيع الموظفين بالمطحنة أولاد معلة
42	المبحث الثالث : إنعكاسات كفاءة المورد البشري على المؤسسة
42	المطلب الأول : أثر كفاءة رأس المال البشري على مردودية المؤسسة
43	المطلب الثاني : أثر كفاءة رأس المال البشري على الميزة التنافسية
44	المطلب الثالث: أثر كفاءة رأس المال البشري على إنتاجية المؤسسة
45	خلاصة الفصل الثالث
46	خاتمة
49	قائمة المراجع
53	ملخص الدراسة

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
24	الأبعاد الثلاثة للكفاءة	(1-2)
30	خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية	(2-2)
31	علاقة بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية	(3-2)
32	تأثير المورد البشري على إنتاجية المؤسسة	(4-2)
38	الهيكل التنظيمي لمطحنة أولاد معلة	(5-3)

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
36	منتجات مطحنة أولا معلة	(1-3)
37	نسبة الإنتاج اليومي لمنتجات المؤسسة	(2-3)
40	تركيبه الموارد البشرية بمطحنة اولاد معلة	(3-3)
41	هيكل الموظفين حسب مصالح وأقسام المؤسسة لسنة 2022	(4-3)
42	نسبة تطور المبيعات من سنة 2018-2021	(5-3)
43	نسبة تطور قيمة الإنتاجية من سنة 2018-2021	(6-3)

# المقدمة العامة

لقد كان العصر الصناعي هو عصر اكتشاف قوة وأهمية الرأس المال المادي حيث كانت الآلة هي نموذجه وقد استكمل الرأس المال المادي القائم على الآلة سيطرته خلال فترة طويلة امتدت من بداية الثورة الصناعية التي يؤرخ لها بصدور كتاب (ثروة الأمم) لأدم سميث A. Smith وحتى منتصف القرن العشرين تقريبا، ومع ثورة الحاسوب وتصاعد أهمية المعلومات كوحدة فنية للثروة القائمة على تكنولوجيا المعلومات وتعاضم دور المعرفة كوحدة إنسانية للثروة القائمة على الأفراد، وخبرهم وقدراتهم على الابتكار وتوليد المعرفة الجديدة فإن اكتشافا آخر أخذ طريقه إلى مركز الاهتمام والحديث على نطاق متصاعد وهو الرأس المال البشري.

و إذ كان الرأس المال الصناعي يتسم بأنه مادي وملموس مما يجعله سهل التحديد والقياس والتقييم، فإن الرأس المال البشري يتسم بأنه مورد غير ملموس، مما يجعله صعب القياس م التقييم، لهذا تأخر التعامل معه على أنه رأس المال الحقيقي لعقود طويلة باستثناء حالات قليلة لم يكن بالإمكان تجاهلها لأنها تدر موارد واضحة ومحددة كما هو في براءات الاختراع وحق المؤلف وشهرة المحل، ولكن مع تزايد أهمية الأصول المعرفية أو رأس المال البشري ودورها في تعظيم أصول المؤسسة الكلية وانعكاس ذلك على قيمتها السوقية، لم يعد بالإمكان إلا الاعتراف بالقيمة الحقيقية لهذه الأصول في المؤسسة، خاصة أن الكثير من المؤسسات منها المؤسسات الاستشارية والمهنية المتخصصة ليس لها رأس المال المادي كبير وإنما رأسمالها الحقيقي يتمثل في أصولها الفكرية بشكل أساسي.

إن رأس المال البشري يتمثل في مخزن المعارف والمعلومات والمؤهلات والمهارات المدرجة في فكر الأفراد وبالخصوص كفاءة وفعالية اليد العاملة الموظفة، لأن التعليم والتكوين يسمحان للعمال بالإنتاج أكثر حتى مع ثبات حجم عوامل الإنتاج الأخرى، حيث أن رأس المال البشري يعد الركيزة الأساسية في إطار المعرفة حيث أصبحت الاستراتيجية التنافسية المعاصرة مبنية على العقول البشرية المفكرة والمبدعة.

و حيث تتمثل هذه العقول أساسا في مسيرين على كل المستويات وعاملين، يحسن اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم لخلق الرغبة لديهم على الأداء الجيد وكذا منحهم فرص المبادرة، وتوجيههم بالشكل الذي يولد لديهم القدرة على توجيه الذاتي، لأجل هذا يتعين على المسؤولين بالمؤسسة أن توجه جزء من مواردها للاستثمار في رأس المال البشري وتنميته من خلال وضع نظام تسيير محكم يعمل على الاختيار السليم والتعليم والتدريب الجيد وكذا التحفيز الذي يخلق الرغبة في العمل بجدية والالتزام المهني.

إن رأس المال البشري إذا أحسن توجيهه وتسليحه بالعلم والمعرفة البناءة يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بيئة أعمال سريعة التغير والتطور، وبالتالي تحقيق أعلى مردودية ممكنة للمؤسسة.

فإذا كان نجاح المؤسسة وتفوقها قد ارتبط إلى وقت قريب بالإمكانيات المادية، فإن تحارب راهنة تتعلق بدول حققت قفزات عملاقة في مجال التصنيع والتنمية الاقتصادية بمؤسسات اقتصادية حققت انجازات كبيرة وبلغت مستويات الريادة عن طريق اعتمادها على مواردها البشرية، وبالضبط على الكفاءات البشرية..

### إشكالية الدراسة :

بناء على ما سبق تمحورت الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي :

ما مدى تأثير كفاءة رأس المال البشري على مردودية مؤسسات الإقتصادية ؟

وإنطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن طرح التسؤلات التالية :

- ما أهمية كفاءة رأس المال البشري في المؤسسة ؟

- كيف تساهم كفاءة رأس المال البشري في تحسين مردودية المؤسسة ؟

- ما مستوى إهتمام مطحنة أولاد معلة بكفاءة رأس المال البشري ؟

وللإجابة على هذه الأسئلة المطروحة أعلاه قمنا بإقتراح الفرضيات التالية :

### الفرضيات:

- لكفاءة رأس المال البشري دور فعال في التأثير على نتائج المؤسسة ومردوديتها المالية والاقتصادية

- يؤدي التكوين والتأهيل الى الرفع من مردودية مطحنة أولاد معلة

### أهمية البحث :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للرأس المال البشري من جهة وتحسين الإنتاجية من جهة ثانية، وبصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:

- يعطي نظرة واسعة حول الرأس المال البشري .

- بين هذا البحث كيف تؤثر كفاءة رأس المال البشري في تطوير المؤسسة الإقتصادية و تعزيز ميزتها

التنافسية المستدامة .

## أهداف البحث :

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي :

- إبراز أهمية الكفاءات البشرية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية .
- التعرف على كيفية تسيير الكفاءات من أجل إستمرارية التميز .
- معرفة أثر رأس المال البشري على مردودية المؤسسات الاقتصادية .
- محاولة إبراز واقع الكفاءات في المؤسسات الجزائرية .

## دوافع وأسباب اختيار الموضوع للبحث :

- أسباب ذاتية :

- الإهتمام الشخصي بالموضوع و الرغبة في إكتساب معرفة شاملة حوله .

- أسباب موضوعية :

- يعد من مواضيع الساعة حيث لا بد للمؤسسة أن تلتفت لرأس مالها البشري حتى يتسنى لها تحسين تنافسيتها.

## الدراسات السابقة :

تناولت الكثير من الدراسات السابقة هذا الموضوع من خلال تحليل احد جوانبه او عناصره المتقاطعة مع بحثنا هذا منها:

الدراسة الأولى : دور الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية -شركة الإتصالات الجزائرية-  
"فرع مستغانم"

من اعداد الطالبة نورين فتيحة ، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير , جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2018

حاولت الطالبة في هذا العمل التطرق إلى تحديد ودراسة دور الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات من خلال قيامها بمجموعة من الوظائف من خلال تحليل الأعمال وتخطيط رأس المال البشري والاستقطاب والاختيار والتعيين ، ثم تطرق إلى التدريب وكيفية تحديد نظام فعال للأجور وأخيرا بين دور الموارد البشرية من خلال أهمية الاستثمار في العنصر البشري. أما من الجانب التطبيقي فقد تطرق فيه

لعرض مدى مساهمة رأس المال البشري في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة ومحاولة تقييم مدى فاعليتها في تحقيق ذلك ، وقد تعرض فيه إلى توظيف اليد العاملة ، التدريب بالمؤسسة ، الأجور والحوافز وأخيرا تقييم أداء الأفراد. الوظائف من

الدراسة الثانية : - فرحاتي لويزة (2016)، دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير: هدفت الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعاده (الجودة، التكاليف ...) في شركة الاسمنت عين التوتة محل الدراسة، حيث وضحت الدراسة توفر أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلية بدرجة كبيرة تفوق توفر أبعاد رأس المال الزبوني حيث يسهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني، وأهم ما أوصت به الدراسة زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته ، كما يجب لأنه مصدر هام لتحقيق التميز، وضرورة التعامل معه على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه المؤسسة.

-الدراسة الثالثة: عبد الصمد سميرة (2016)، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم:

هدفت الدراسة إلى تبين دور كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق التميز في الأداء بالمؤسسات وتم إجراء التريص الميداني بشركة الإسمنت عين التوتة بباتنة، وتوصلت الباحثة إلى أن المؤسسة تعمل على إحراز مستويات التميز في الأداء من خلال إعطاء أهمية مقبولة لاستثمار رأس مالها البشري وتطوير الكفاءات والعمل على تسييرها بالشكل المطلوب وباعتماد العديد من الأساليب، علاوة على أنها تقيم كفاءاتها البشرية باستمرار وتتمتع المؤسسة محل الدراسة بمركز متميز على المستوى المحلي والوطني من خلال سعيها المستمر للوصول إلى مستويات التميز في الأداء سواء من ناحية جودة المنتج، جودة الخدمات أو جودة التسيير، ويساهم كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بالمؤسسة في تحقيق التميز في الأداء من خلال زيادة الكفاءة والفعالية وإضافة القيمة

### منهج الدراسة :

قصد الاجابة على الاشكاليات المطروحة واثبات صحة الفرضيات الموضوعية استخدمنا خلال البحث المنهج الوصفي وهذا في تحديد عناصر المشكلة المراد بحثها، فتعرضنا لاهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر موضوع البحث، حيث استعنا في ذلك بمجموعة من الدراسات والبحوث المتوفرة سواء في شكل كتب، مذكرات ماستر أو رسائل ماجستير أو اطروحات دكتورا، أو مقالات منشورة في محلات أو عبر مواقع الانترنت في ما يخص الجانب النظري , إضافة إلى إجراء مقابلات مع الإدارة و مصلحة الموارد البشرية في ما يخص الجانب التطبيقي ,

## هيكل البحث :

تضمن هيكل البحث ثلاث فصول , فصلين نظريين و فصل تطبيقي , ويمكن شرح ما تضمنه كل

فصل كما يلي :

- الفصل الأول : تحت عنوان أهمية رأس المال البشري في المؤسسة الإقتصادية و فصلناه إلى ثلاث مباحث, الأول نبرز فيه الإطار النظري للمؤسسات الإقتصادية و المبحث الثاني تناولنا فيه مفاهيم أساسية عن رأس المال البشري و المبحث الثالث طرحنا فيه الإدارة الإستراتيجية لرأس المال البشري في المؤسسة.

- الفصل الثاني :تتضمن على كفاءة رأس المال البشري و علاقته بمردودية المؤسسة, ومن خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث تكلمنا فيه على المفاهيم الأساسية عن الكفاءة رأس المال البشري أما المبحث الثاني تسيير الكفاءات البشرية و أساليب تقييمها , وفي المبحث الأخير علاقة كفاءة رأس المال البشري بمردودية المؤسسة.

- الفصل الثالث : تتعلق بالدراسة التطبيقية بمطحنة أولاد معلقة .قسمناه كذلك إلى ثلاث مباحث الأول تم ضمنه تقديم بطاقة فنية عن مؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني الموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة وفي المبحث الثالث إنعكاسات كفاءة المورد البشري على مردودية المؤسسة.

# الفصل الأول

"أهمية رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية"

- المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسات الاقتصادية
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية عن رأس المال البشري
- المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية لرأس المال البشري في المؤسسة

## تمهيد :

لقد أصبح رأس المال البشري المكون الأهم الذي يمثل المعلومات والمعرفة والمهارات والخبرات والذي يمكن وضعها موضع التطبيق بهدف معرفة كيفية تحويلها الى ربح او في نقل المعرفة ووضعها موضع التنفيذ.

إن أحد الأسباب الرئيسية للفجوة الحاصلة بين المجتمعات المتقدمة صناعيا والمجتمعات النامية هو ما يعرف بالاقتصاد المعرفي, إذا استطاعت الدول المتقدمة معالجة البيانات لديها وخلق عنصر الفائدة فيها من خلال تحويلها الى معارف والمهارات و خبرات وإدارتها بنجاح, لذا أصبح من الضروري الاهتمام برأس المال البشري باعتباره أهم مكون من مكونات المؤسسة, وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل الذي قسم إلى ثلاث مباحث هم :

المبحث الأول : الإطار النظري للمؤسسات الإقتصادية

المبحث الثاني : مفاهيم أساسية عن رأس المال البشري

المبحث الثالث : الإدارة استراتيجية لرأس المال البشري في المؤسسة

## المبحث الأول : الإطار النظري للمؤسسات الاقتصادية

المؤسسة هي مفهوم ذو طبيعة جد معقدة ، تتميز بالشمولية ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة، حيث تعبر المؤسسة عن واقع اقتصادي وبشري واجتماعي، كونها تعمل في بيئة مجتمعية، وتمثل جزءا من البنية الاقتصادية والاجتماعية لهذا المجتمع فالمؤسسة بوظائفها المختلفة هي في قلب البيئة الاقتصادية، التي ميزتها الرئيسية التطور والتغير، فالمحيط الحالي للمؤسسات جد معقد وغير مؤكد.

## المطلب الأول : مفهوم المؤسسة وخصائصها

## أولا- تعريف المؤسسة الاقتصادية :

من الصعب أن نحصر تعريف المؤسسة الاقتصادية في تعريف واحد شامل، إذ يمكن النظر إليه من زوايا متعددة

هناك تعاريف متعددة أعطيت للمؤسسة، وكل منها يركز على جانب من الجوانب، والاختيار بين تلك التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها، والأهمية التي تعطي لكل جانب من الجوانب.

التعريف الأول: تعرف المؤسسة على أنها كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية . (عدون، 1998)

التعريف الثاني : كما تم تعريفها على أنها عبارة عن مفهوم وطبيعة جد معقدة، حيث تعبر عن واقع اقتصادي، وبشري واجتماعي. (طرطار، 1999)

التعريف الثالث : المؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، وتتخصص في إنتاج السلع والخدمات التي يتم بيعها في الأسواق بغرض تحقيق أرباح من وراء ذلك ويمكن أن تعرف كذلك بأنها وحدة اقتصادية تشمل الموارد المالية والبشرية اللازمة للإنتاج. (قانة، 2019، صفحة 55)

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بإنتاج وتبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصادية الأخرى. المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية، والتي تشكل علاقات، وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى، تتداخل معها في مختلف الأسواق.

## ثانيا- خصائص المؤسسات الاقتصادية:

تتمثل خصائص المؤسسة فيما يلي :

1- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين.

2 - المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

3 - المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها الحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

4- القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها، وأن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يوفر لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة. (قانة، 2019، صفحة 55)

### المطلب الثاني: موارد المؤسسة

لا يمكن أن تنشأ مؤسسة مهما كان نوعها أو نشاطها بدون توفير عوامل الإنتاج المختلفة، التي تسمح لها بمزاولة النشاط، وقد قسم الاقتصاديون والمهتمون هذه العوامل إلى موارد مالية وبشرية وأخرى مادية وتكنولوجية.

#### 1-الموارد المالية:

يعتبر رأس المال أحد العناصر المحددة للنشاط الاقتصادي، فهو مجموعة الأدوات والآلات... التي تساهم في عملية الإنتاج، ومن المنطقي أنه لا يمكن الحصول على هذه العناصر إلا بتوفر أموال تحلب من جهات تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة. فحتى تستطيع المؤسسة مباشرة نشاطها تقوم بجلب وحياسة مختلف الأصول التي يمكن تكون أصولا مادية تستعمل كوسيلة للإنتاج أو أصولا نقدية، توفرها في صورها السائلة، كما يمكن أن تكون أصولا معنوية ترتبط بجانب المعلومات والتكنولوجيا في صورة براءات اختراع أنتجتها المؤسسة بنفسها أو تم تحصيلها بالشراء، إن مختلف هذه الموجودات والأصول عندما يتم مزجها طبقا لمقاييس وطرق إنتاج تقنية مناسبة، تسمح بتحقيق نشاط المؤسسة وهدفه في صورة منتجات تقدمها للمستهلك، كما تعتمد المؤسسة إلى عدة طرق للتمويل، كأن يكون ذاتيا تتحصل عليه في نهاية كل دورة استغلالية بعد حصر أعبائها ومصاريفها مقابل إيراداتها لتحديد نتائجها المالية، وقد يكون التمويل خارجيا تحصل عليه عن طريق القروض البنكية.

#### 2-الموارد البشرية:

تؤثر في حياة المؤسسة، ليس بتكلفتها ونوعيتها فقط، بل أيضا الجوانب النفسية والاجتماعية، نظرا للخصائص التي تميز العنصر البشري، فلقد أضحت نجاح المؤسسة، تطورها واستمرارها أو فشلها وانتكاسها رهين بنوعية العنصر البشري ومدى تفانيه واندفاعه في العمل واندماجه في المؤسسة.

## 3-الموارد المادية(الطبيعية):

إن هذا المورد أو كما يسمى مادة العمل لا يقل أهمية عن سابقه، حيث أنه لقي اهتماما من جانب الاقتصاديين مثله مثل المورد البشري والآخر المالي، فهو مجموعة المواد الأولية المستعملة في الإنتاج، وقد يكون على شكله الطبيعي الخام، كما قد يخضع إلى تحويلات سابقة في مؤسسات أخرى، وتلعب المواد الأولية دورا مهما في المؤسسة الاقتصادية، بما في ذلك مختلف عناصر المخزون التي تمثل مادة العمل، فهي "جميع الممتلكات التي تكتسبها المؤسسة أو تصنعها وتخصصها للبيع أو تستهلكها خلال عملية التصنيع أو الاستغلال. وقد تم تصنيف المخزونات وفق المخطط الوطني للمحاسبة الأغراض اقتصادية وتسييرية بالمؤسسة، وقسمت إلى عدة عناصر، تستعمل في السير العادي للمؤسسة، كأن تكون منتوجات نصف مصنعة وصلت إلى مرحلة معينة من الصنع، إلا أنها لا تصلح للاستهلاك، بل تحتاج إلى تحويلات لاحقة، بالإضافة إلى منتوجات تامة، موجهة للبيع، تخزن إلى حين بيعها أو استعمالها لإنتاج منتوجات أخرى، وقد تتخذ شكل فضلات أو مهملات، غير صالحة للاستعمال يعاد دمجها في العناصر الإنتاجية، ولهذه المخزونات أهمية بالغة، نظرا للدور الذي تلعبه في أداء النشاط الإنتاجي، فهي تضمن إمداد العملية الإنتاجية بالمواد واللوازم في حالة الاحتياج، كما أن عناصر المخزون، تلعب دورا هاما في تنظيم أنشطة فروع المؤسسة، وطريقة إدارتها. إن مختلف هذه الأسباب تجعل من التخزين عملية جد مهمة تعمل من أجل توفير المخزونات بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب، تتحمل المؤسسة جرائها تكاليف قد ترتفع أو تنخفض، إلا أنها لن تكون أكثر مما تحمله حال انتهاء المخزون وانتهاء نشاطها البيعي أو الإنتاجي، مما قد يؤدي إلى توقفها نهائيا

## 4-التنظيم.والإدارة:

لقد أثبتت الإدارة العلمية أن زيادة الإنتاج لا يمكن أن تتحقق عن طريق زيادة استخدام الآلات فحسب، ولكن أيضا ترشيد الطاقات الإنتاجية بشقيها المادي والبشري، فعلى الإدارة أن تخطط للعملية الإنتاجية من أو المرحلة الحصول على المواد الأولية حتى الانتهاء من إنتاج السلع المطلوبة ثم تسويقها، وأصبح من الضروري العمل على استمرار النشاط الإنتاجي ومنع أي احتمالات لتوقف الإنتاج أو حدوث خلل أو تعطيل في الآلات، فالإدارة تشارك بالنصيب الأكبر عن طريق قيامها بمهام التخطيط والتوجيه والرقابة. فإذا كان العامل قد شارك في ثمار الإنتاجية فإن الإدارة كان لها النصيب الأكبر بالنظر إلى المهام الكبيرة المسندة إليها، يقول بيتر دراكر أن الإدارة عامل حاسم في التقدم الاقتصادي والاجتماعي "هذا، والإدارة الواعية هي التي تستطيع التنبؤ بالمتغيرات مدركة لأبعادها وانعكاساتها، وتضع الخطط والاستراتيجيات لمواجهةها و التواءم معها، مستفيدة من ايجابياتها ومتجنبه لسلبياتها

## 5-الموارد التكنولوجية:

إن النظرة التقليدية صنفت موارد الإنتاج إلى ثلاث متعارف عليها وهي الأرض، رأس المال والعمل، هذه العوامل بذاتها قد يمكن من القيام بعملية الإنتاج من حيث الكم، إلا أن التغيير الذي حصل على عرض وطلب تلك العناصر كنقص حجم الموارد مثلا، وارتفاع تكاليفها أدى إلى البحث باستمرار عن زيادة أكبر فأكبر في الإنتاج، ولذلك جرى التركيز على عنصر التكنولوجيا التي تحد مكان تحقيقها في المؤسسة الاقتصادية إلى حد كبير، فهناك نظرة حديثة، تعتبر التكنولوجيا "عاملا أو عنصرا من عناصر الإنتاج قائم بذاته كما أن الاطلاع

المستمر على المستحدثات في مجال التكنولوجيا يعتبر من مهام المؤسسات الإنتاجية وهذا ما يجعلها تحافظ على قدرها التنافسية من حيث تكاليفها وأسعارها، كما أن استعمالها قد يرفع من مردودية المؤسسة، وبالتالي زيادة أرباحها، بالإضافة فإن الاتصال الدائم بالمحيط ومحاولة جلب المعلومات يمكنها من الإعداد الجيد للقرارات. (ميرفي، 2010)

### المطلب الثالث: اهداف المؤسسات الاقتصادية:

تعددت الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها وذلك بتحديدتها في كافة المجالات التي من شأنها أن تساعد على الاستمرارية ونمو المؤسسة في السوق كما أن هناك اهداف رئيسية يتمحور عليها نشاط المؤسسة. وهي:

#### 1- الاهداف الاقتصادية

##### - تحقيق الربح

إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمنها امكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود امام المؤسسات الأخرى.

##### - تحقيق متطلبات الانتاج

إن تحقيق نتائجها يمر عبر تصريف أو بيع منتوجها المادي والمعنوي لتغطية تكاليفها وعند قيامها بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع سواء المحلي، الوطني، الدولي.

##### - عقلنة الانتاج

ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الانتاج ورفع انتاجياتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة تنفيذ الخطط والبرامج لذلك فالمؤسسة تسعى إلى تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحابها من جهة وللمجتمع من جهة أخرى، إذ على المؤسسة أن تحقق أرباحا بواسطة الاستعمال العقلاني لمواردها بالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع.

#### 2- الاهداف الاجتماعية

تتمثل الاهداف الاجتماعية في مايلي:

##### - ضمان مستوى مقبول من الأجر

إن العمال في المؤسسة هم المستفيدون الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم ويعتبر الاجر حقا قانونيا وشرعيا لأن العامل هو العنصر الحيوي في المؤسسة.

- تحسين مستوى معيشة العمال

إن التطور التكنولوجي السريع الذي تعيشه المجتمعات يجعل العامل أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتجات جديدة بالإضافة إلى تحسين عقلنة الاستهلاك عن طريق تحين وتطوير الانتاج وتوفير امكانيات مالية أكثر فاكثراً للعمال من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

- اقامة انماط استهلاكية معينة

تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع وذلك بتقديم منتجات وبواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الاشهار سواء بواسطة منتجات قديمة أو جديدة وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد تكون أحياناً غير صالحة إلا أنها تكون لصاح المؤسسات.

- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال

تتوفر في المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية، وانتماءاتهم السياسية والاجتماعية للمؤسسة وتحقيق اهدافهم.

- توفير تأمينات ومرافق للعمال

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد.

3. الأهداف التكنولوجية

بالإضافة إلى ما سبق تقوم المؤسسة دوراً هاماً في التكنولوجيا من خلال البحث والتنمية مع تطور المؤسسات، عمل البعض منها على توفير ادارة خاصة لعملية تطوير الوسائل والطرق الانتاجية علمياً وترصد لهذه العملية مبالغ ضخمة قد تتزايد أهميتها لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، وهذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طردياً معها، يمثل هذا البحث نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة وخاصة في السنوات الأخيرة حيث تتنافس المؤسسات فيما بينها للحصول على احسن طريقة انتاجية مما يؤدي إلى التأثير على الانتاج ورفع المردودية. (ميرفي، 2010)

مطلب الرابع : تصنيف المؤسسات الاقتصادية

أولاً- تصنيف المؤسسات تبعاً للمعيار القانوني:

تبعاً للمعيار القانوني يمكن تصنيف المؤسسات حسب الشكل التالي :

1. المؤسسات الخاصة:

يتفرع هذا النوع من المؤسسات إلى مؤسسات فردية وشركات.

- مؤسسات فردية: هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته تضم التجار الصغار، أصحاب المهن الحرة ولهذا النوع من المؤسسات مزايا أهمها:

• السهولة في التنظيم والإنشاء؛

• سهولة إمكانية الحصول على قروض وزيادة القدرة المالية للمؤسسة وذلك بسبب تضامن الشركاء

أما المساوي فتتمثل فيما يلي:

• تعرض حياة المؤسسة للخطر بسبب انسحاب أو وفاة أحد الشركاء؛

• مسؤولية الشركاء غير محدودة.

- الشركات:

تعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال أو من عمل لائق سام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة وتنقسم الشركات بشكل عام إلى القسمين رئيسيين هما:

شركات الأشخاص: كشركات التضامن، شركات التوصية البسيطة، شركات ذات المسؤولية المحدودة

شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم، شركات المساهمة، شركات ذات المسؤولية المحدودة .

2. المؤسسات العمومية:

هي مؤسسات تعود ملكيتها للدولة، ولا يحق للمسؤولين عن بيعها أو التصرف فيها، إلا بموافقة الدولة ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المؤسسات العمومية.

- مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري: تتمتع بالشخصية القانونية وتنشط في ميدان خاص لأسواق المنافسة، حيث تقوم هذه المؤسسات بتقديم منتجات للسوق وفي نفس الوقت تؤدي خدمة عمومية، مع التمييز بوجود طاقة إنتاجية موحدة مثل شركة سونلغاز sonelgas الشركة الوطنية للكهرباء والغاز الطبيعي.

- مؤسسات عمومية اقتصادية: هي مؤسسات تتمتع بالاستقلالية، تنظيمها وتسييرها بواسطة مجلس إدارة، وتتميز بالمنافسة فيما بينها وكذا الحرية فيما يخص تسيير أموالها كما تنص عليها النصوص القانونية، ومثل هذه المؤسسات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية -ENIEM-

- مؤسسات عمومية محلية: هي مؤسسات تنشط على المستوى المحلي ونجدها غالبا في قطاع الخدمات.

### 3. المؤسسات المختلطة:

المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة إلى القطاع العام والخاص، أي مؤسسات عمومية تشترك مع مساهمين خواص، في إطار الاقتصاد المختلط، مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع لضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة. (عدون، 1998)

### ثانيا- تصنيف المؤسسات تبعا لمعيار الحجم:

وفي هذا المعيار نأخذ مقياس الحجم يقيم على عدة عناصر منها: عدد العمال، رقم الأعمال، القيمة المضافة، حجم رأس المال، القدرة على التمويل الذاتي.

هذا الأخير يعتبر العنصر الأكثر أهمية في توضيح الكفاءة والفعالية الاقتصادية للمؤسسة مع باقي هي العناصر. وحسب هذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسات إلى ثلاثة أنواع:

1. المؤسسات الحرفية: هي مؤسسات يتراوح عدد عمالها من واحد إلى عشرة وغالبا ما يتراوح ما بين واحد إلى خمسة أجزاء.

2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لهذا النوع من المؤسسات ميزة أساسية تكمن في بساطة النسبة الهيكلية، كما أن طرق تسييرها غير معقدة إضافة إلى قلة عدد العاملين فيها بحيث لا يوجد مقياس متفق عليه لتعريف هاته المؤسسات فالأمر يتعلق من بلد إلى آخر، فحسب البنك الدولي للاستثمار "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي يكون فيها عدد العمال أقل من 500 عامل وتكون المساهمة في رأسمالها من طرف أعوان خارج صاحب المؤسسة لا يتجاوز 30%.

3. المؤسسات الكبيرة: وتشغل يد عاملة كبيرة تفوق 500 عامل، ملكيتها غالبا ما تعود إلى عدد كبير من الأشخاص، ولهذه المؤسسات أشكال مختلفة منها ما يلي

- المجمع: عبارة عن مجموعة مؤسسات تربطها علاقة مالية واقتصادية وهي تابعة للمؤسسة الأم، ومثال ذلك في الجزائر "مجمع صيدال... إلخ. (طرطار، 1999)

### ثالثا- تصنيف المؤسسات تبعا للمعيار الاقتصادي:

هذا المعيار يصنف المؤسسات حسب طبيعة نشاطها ويطلق على هذا الترتيب. القطاع الأول، القطاع الثاني، القطاع الثالث.

القطاع الأول: يشمل جميع المؤسسات المتخصصة في الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها وتربية المواشي تفرعاتها أيضا إضافة إلى أنشطة الصيد البحري وغيره من نشاطات مرتبطة بالأرض والمواد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك واستغلال الغابات، أيضا تضاف إليها أنشطة المناجم لتصبح جميع هذه المؤسسات ضمن القطاع الأول.

القطاع الثاني: في هذا القطاع تتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط ، ويشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة وكذا صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها وكذلك نجد مؤسسات صناعة التجهيزات ووسائل الإنتاج المختلفة وهناك صناعة مواد البناء بالإضافة إلى مؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام.

القطاع الثالث: يتضمن هذا القطاع جميع المؤسسات التي تنشط خارج القطاعين السابقين ونعني بما

- مؤسسات الخدمات: التي تقوم بتقديم خدمات كمؤسسات النقل، عيادات الطب، البريد والمواصلات.

- المؤسسات المالية: هي التي تقوم بالنشاط المالي كالبنوك ومؤسسات التأمين.

- المؤسسات التجارية: هي التي يتمثل نشاطها في التجارة أي القيام بعملية التوزيع... الخ. (cote, 2002، صفحة

(67)

### المبحث الثاني : مفاهيم أساسية عن رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري والذي يتصف بخاصية هامة وهي أن المنظمة تحصل على مساهمته في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر مما يصنف بخاصية هامة وهي أن المنظمة تحصل على مساهمته في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر مما يصنف درجة من عدم التأكد بنسبة لاستخدامه ويقصد برأس المال البشري المعرفة والمهارات بالإضافة إلى قدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يملكها الأفراد حاليا , وهو يطلق عليه المديرون أحيانا بابتكار أو قدرات المنظمة.

المطلب الأول : تعريف رأس المال البشري وأهميته

أولا : تعريف رأس المال البشري

يعتبر تقرير التنمية الإنسانية العربي لعام 2003 أن رأس المال البشري هو نواة الصلبة نسبيا لرأس المال المعرفي. ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لرأس المال البشري أنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها أي من خلال العلم , ومن الواضح أن رأس المال البشري يختلف

عن رأس المال من ناحية أساسية هي أنه غير مادي بطبيعته، أي ليس مثل الآلات والمعدات والأبنية عرضاً وارتفاعاً وكثافة، فلا يمكن قياسه مادياً على الرغم مما له من دور كبير في زيادة الإنتاج الاقتصادي من السلع والخدمات.

**تعريف الأول-** يعرف رأس المال البشري على أنه المعرفة والمهارات وإمكانات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي لها صلة وارتباط بالنشاط الاقتصادي، كما أن رأس المال البشري لا يركز فقط على ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات وما يمتلكونه من قدرات وصفات وخصائص إنما يشير هذا المفهوم إلى المدى الذي يمكن أن يستخدم فيه الأفراد ويكون مرتبطاً بالنشاط الاقتصادي، والذي يحقق ثروة أساسية في المنظمات من خلال الأفراد.

**تعريف الثاني-** كما تم تعريفه كذلك على أنه أصل ملموس ضمن طاقة المنظمة وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعملية الإبداع والابتكار وعملية تشغيل العاملين الأفضل، وهو يتفاوت بين منظمة وأخرى فهو قد يكون وافراً وعزيزاً في المنظمة وما قد يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة أخرى.

و من خلال التعريف الأول و الثاني نستنتج أن رأس المال البشري هو شكل من أشكال رأس مال المنظمة والذي يتشكل فيها من خلال تأثيرات متعددة وغيره من المصادر متنوعة، ويتضمن ذلك الأنشطة التعليمية وهي تأخذ أشكالاً متعددة منها التعليم والتدريب والمعرفة والمهارات والقدرات والإمكانات والصفات والخصائص الأخرى والتي تتواجد مع بعضها البعض في أشكال مختلفة تبعاً لطبيعة الأفراد ونطاق الاستخدام. (الجدائل، 2012)

### ثانياً: أهمية رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري في عصر المعلومات، الثروة الحقيقية للأمم وأساس عملية التنافسية الاقتصادية باعتبار أساس الإبداع والابتكار، ومن بين أهم ما يميز رأس المال البشري عن رأس المال المادي هو كون الأول غير قابل للتقليد، يتميز بالوفرة لا بالندرة لأن العلاقة بين المعرفة والزمن هي علاقة طردية على عكس العلاقة بين المادة والزمن ويمكن حصر أهمية رأس المال البشري في النقاط التالية

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخيرة هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العملي وتقنياته، وتوظيف نتائجه.
- الموارد البشرية هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية
- العنصر البشري أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادي وغير المادي.
- المشاركة في تحديد احتياجات المجتمع المختلفة وإعداد الخطط للأزمة تبعاً لقدراته (الجدائل، 2012)

## المطلب الثاني: أهم نظريات رأس المال البشري

إن النظريات المفسرة لرأس المال البشري كثيرة ومتعددة بتعدد المفكرين والاقتصاديين الذي تناولوا هذا النوع من النظريات الاقتصادية، لذا فإننا سوف نتطرق إلى أهم النظريات وأشهرها، ومن بين هذه النظريات نجد أولاً: نظرية رأس المال البشري.

تعتبر نظرية رأس المال البشري النظرية الأم التي تستند عليها باقي النظريات الأخرى ومن بين المفكرين الاقتصاديين الذين تناولوا هذه النظرية الاقتصادية الأمريكي "شولتز" Schultz سنة 1961، الذي يعتبر أن الإنفاق على التعليم والتدريب من الأفراد أو المؤسسات استثماراً، شأنه شأن الاستثمار في رأس المال المادي كما تبرز هذه النظرية العلاقة الموجودة بين المهارات المختلفة التي يكتسبها ومستوى الإنتاج، وكذا طلب الأفراد المتزايد على التعليم والتدريب الأغراض استهلاكية واستثمارية الذي يفرضه التغير الدائم والمستمر في النظام الإنتاجي وهذا بسبب التطور والتقدم التكنولوجي، إن هذه التغيرات تستوجب يد عاملة متعلمة ومدربة قادرة على تشغيل النظام الإنتاجي الجديد، وهذا لا يتحقق إلا إذا كان هناك نظام تعليمي يستجيب للمهارات والمهن الضرورية اللازمة لهذه التطورات، وبالتالي فإن المجتمع الصناعي يعمل دائماً على زيادة مستوى التعليم العام لكل أفراد، عندئذ يصبح التعليم ضرورة حتمية في عالم تكنولوجي متطور.

تعد نظرية رأس المال البشري القاعدة الأساسية التي تركز عليها الدراسات التجريبية التي تهدف إلى قياس فعالية اكتساب رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي عبر العالم، كما توصف بأنها أسلوب التقدير فعالية التعليم والتدريب في أوضاع اقتصادية واجتماعية معينة.

## ثانياً: نظرية الإنتاجية الحديدية.

تعتبر نظرية الإنتاجية الحديدية من أهم ما جاء به المفكرين والاقتصاديين الكلاسيكي الجدد لتفسير الزيادة في الأجور، ويعتبر الاقتصادي "مارشال" من أهم أنصار هذه النظرية، حيث يعتبر أن صاحب العمل لا يدفع الأجور للعمال

بموجب إنتاجية العمل الإجمالية، ولكن بموجب الإنتاجية الحديدية، أي بمعنى أن الأجر يتحدد على أساس الإنتاج الإضافي الذي يقدمه آخر عامل أستخدم في العملية الإنتاجية. وعلى هذا الأساس يمكن تعريف الإنتاجية الحديدية لأي عنصر من عناصر الإنتاجية بأنها "مقدار التغير الذي يحصل في الإنتاج نتيجة إضافة وحدة واحدة من ذلك العنصر على افتراض ثبات عناصر الإنتاج الأخرى". من هذا التعريف يتضح لنا أن الطلب على العمل من طرف المؤسسة يتوقف على القيمة المضافة (الإنتاجية الحديدية) الذي يضيفها العامل الجديد لهذه المؤسسة، وبما أن المؤسسة عون اقتصادي عقلائي ورشيد يهدف دائماً إلى تعظيم أرباحه، فإن طلب هذا العون على اليد العاملة المتعلمة والمدربة يكون أكبر على ما هو عليه بالنسبة لليد العاملة غير المتعلمة.

ثالثاً: نظرية عرض العمل.

إن اليد العاملة المتعلمة والمدرّبة تتلقى أجراً مرتفعاً في سوق العمل، لأن الإنتاجية الحدية لهذا النوع من اليد العاملة مرتفع جداً، وبالتالي فإن الطلب عليها سوف يرتفع، الأمر الذي يجعل العمال والأفراد يزيدون من طلبهم للتعليم والتدريب من أجل تعظيم دخلهم، حيث كلما ارتفع مستوى التعليم لدى الفرد كلما كان مستوى الأجر لديه أعلى. (dejours، 2001)

### المطلب الثالث : ملامح إهتمام المؤسسة برأس المال البشري

تزايد الاهتمام العالي برأس المال البشري من قبل المنظمات المعاصرة في الاقتصاد المعرفي، ولعل من أبرز ملامح هذه الاهتمامات حرص بعض من تلك المنظمات في الدول المتقدمة على استخدام المسمى الوظيفي "الرئيس التنفيذي لإدارة رأس المال البشري" وظهور منظمات متخصصة في دراسة رأس المال البشري، ووضع معايير لقياس فعالية، وأطر ونماذج فكرية لإدارته واستثماره، وإجراء مقارنات مرجعية وقياس مقارن عالي لمؤشرات فعالية إدارة رأس المال البشري، ومن أبرز هذه المنظمات والمعاهد العالمية مؤسسة Watson Wyatt، ومعهد Saratoga

وإذ أصبح تعريف وقياس رأس المال البشري واستغلاله الاستغلال الأمثل مهما في المستقبل لتحقيق النجاح في المنافسة العالمية في ظل الاقتصاد المعرفي فإن المنظمات والدول التي تدير رأس مالها البشري أفضل من غيرها ستكون هي الأكثر نجاحاً، بينما ستخلف عن ركب المنافسة تلك التي تخفق في إدارة رأس مالها البشري، لذا أصبح كبير من المنظمات اليوم يدرك أهميته في تحقيق نجاحها، بل اتجهت بعض المنظمات إلى إيجاد مناصب قيادية بمسمى الرئيس التنفيذي لإدارة رأس المال البشري، ووضع مقاييس الإدارة والحرص على متابعتها. (بربر، 2016)

### المبحث الثالث : الإدارة الاستراتيجية لرأس المال البشري

تعتبر استراتيجية المنظمة رابط بين الكفاءات المحورية والحوافز ورضا الموظفين مباشرة بدوافع القيمة التي للعميل والتي تحقق بدورها الربحية للمنظمة، وتتمثل مفاتيح نجاح الاستراتيجية لرأس المال البشري في كفاءة العمليات وفعالية استخدام تقنية المعلومات والمقاييس نتائج أعمال المنظمة.

### المطلب الأول : تعريف الإدارة الاستراتيجية لرأس المال البشري وأهميتها

#### أولاً : تعريف الإدارة الإستراتيجية لرأس المال البشري

حسب تعريف جاري ديسلر، فإن إدارة الموارد البشرية هي السياسات والممارسات المتبعة لتنفيذ جوانب إدارة الأفراد التي تنطوي عليها مسؤوليات الوظيفية الإدارية، ومن ذلك الاستقطاب والفرز والتوظيف والتدريب والمكافأة وتقييم الأداء الوظيفي. أما الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فهي صياغة وتنفيذ السياسات

والممارسات التي تنتج سلوكيات الموظفين التي تحتاج إليها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهي تركز على تحسين القدرات التنافسية والقدرات التشغيلية وتراعي التعبير عن الخطط والإنجازات بصيغ قابلة للقياس.

فالإدارة العليا تريد فعلا أن ترى تحديدا كيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في جعل المنظمة أعظم قيمة (رأس المال البشري). |

كذلك تعرف بأنها تطبيق العمليات المناسبة وبالطريقة التي تكفل حسن الأداء وعدالة التعويضات.

استراتيجية رأس المال البشري هي استراتيجية الأعمال التي تربط بين القدرات والكفاءات المحورية والحوافز ورضا الموظفين بشكل مباشر بدافع تقديم القيمة المنشودة من قبل العملاء، التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الربحية للمنظمة. (المرسى، 2006)

ثانيا: أهمية الإدارة الإستراتيجية لرأس المال البشري

تتمثل أهمية الإدارة الاستراتيجية لرأس المال البشري في النقاط التالية:

- استبقاء المواهب والاستثمار في تطويرها .
- تقليص المخاطر والتكاليف الكامنة في الجانب البشري للمنظمة .
- تطبيق أنظمة التعويضات قائمة على أساس مستوى الأداء .
- تصميم برامج التدريب والتوجيه.
- تطبيق تقنيات إدارة الأداء.
- استقطاب وتوظيف أفضل المواهب المتاحة

(المرسى، 2006)

المطلب الثاني : أدوار الإدارة الإستراتيجية لرأس المال البشري

1- الشريك الاستراتيجي

أصبحت إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي تعاون الإدارة العليا في تطوير وتنفيذ خطط الاعمال وذلك من خلال:

- فهم بيئة الاعمال والتحديات والمشاركة في صياغة الخطط الاستراتيجية

-توفير الموارد البشرية اللازمة لدعم تنفيذ الاستراتيجية

-تقديم الدعم في المشاريع التي تحتاج لمشاركة أكثر من إدارة

-امتلاك مهارات حل المشكلات لحل مشاكل المنظمة ومشاكل الموظفين

## 2- رائد التغيير

يجب ان تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في معظم مبادرات التغيير التي تخطط المنظمة لها وذلك من خلال:

-تخطيط وتنفيذ حملات التواصل لشرح اهداف وطبيعة التغيير ومساعدة العاملين على فهم وتقبل التغيير

-تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لإكساب العاملين المهارات اللازمة لإحداث التغيير

-جمع وتحليل ملاحظات واءاء العاملين تجاه التغيير واتخاذ ما يلزم حيالها

-التنبؤ والرصد لمظاهر مقاومة التغيير والتعامل معها

## 3- الخبير الإداري

يشمل هذا الدور المهام التقليدية لإدارة الموارد البشرية والمتعلقة بتطوير وتطبيق سياسات وإجراءات الموارد البشرية من خلال:

-فهم سياسات ونظم وبرامج الدولة

-تطوير سياسات وإجراءات الموارد البشرية الداخلية التي تتوافق مع نظم وبرامج الدولة

-تطوير إجراءات سلسه لخدمات الموارد البشرية وتعريف كافة العاملين بها

-استخدام تقنية المعلومات والاتصالات لإتاحة خدمات الموارد البشرية إلكترونياً لجميع العاملين وتنفيذها بسرعة ودقة

## 4- نصير الموظفين

يجب ان يستشعر العاملين في المنظمة ان إدارة الموارد البشرية هي المدافع عن حقوقهم وإنها حريصة على مصالحهم ومساندتهم للحصول عليها وعلى حل مشاكلهم

-التأكد من ان خطط المنظمة الاستراتيجية تحقق التوازن بين الأهداف المالية واهداف تطوير الموارد البشرية

-توفير الفرص للعاملين للتنافس على الشواغر الوظيفية الجديدة التي قد تتاح داخل المنظمة

-اثراء مهارات وقدرات العاملين من خلال التدريب والتدوير الوظيفي

-ضمان معاملة العاملين باحترام والتعامل الجاد مع شكواهم (الحفيظ، 2020)

### المطلب الثالث : تحديات المؤسسة لإدارة الموارد البشرية

إن أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة تتمثل في ما يلي :

- إن تقنية معلومات الموارد البشرية لم تقدم القدر المتوقع منها من حيث المساعدة على إدارة وقياس رأس المال البشري.

- المنظمات يأخذون في اعتبارهم بوضوح قيمة رأس المال البشري عند صنع قرارات متعلقة بالتسريح.

- لا يزال عملية قيمة رأس المال البشري مسألة مستعصية .

من خلال التحديات السالفة الذكر، يمكن إبراز الأسباب التي تدعو لاعتبار رأس المال البشري هو المفتاح في حل مشاكل المنظمة في النقاط التالية - لأن رأس المال البشري ضروري للنجاح طويل المدى للمنظمة في الأداء التنظيمي.

- تحقيق المنظمة أداء أفضل عندما تعامل موظفيها معاملة أفضل.

- يعد رأس المال البشري مفتاحا لنجاح المنظمة، كما يعد سببا لإخفاقها-. كما أصبحت المنظمات اليوم تراهن في سباق المنافسة على أمرين وهما المواهب (رأس المال البشري) وأفكار (رأس المال فكري).- إن قيمة المهمة والحيوية الوحيدة لدى المنظمات هي خبرات ومهارات موظفيها (beiredock، 2006)

## خلاصة الفصل الأول:

نستخلص من هذا الفصل أن رأس المال البشري يتمثل في المعرفة التي يمتلكها الأفراد والعاملون بضمها المهارات، الخبرات والابتكارات، بحيث له خاصية تميزه عن رأس المال المادي التي تتمثل في عدم قابلية للتقليد، ولهذا يجب أن تكون هناك إدارة استراتيجية لرأس المال البشري في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من خلال هذا الأخير . حيث أن المنظمات المعاصرة تعطي أهمية كبيرة لإدارة رأس المال البشري الذي يعتبر أهم عنصر من بين عناصر الإنتاج للمنظمة، وذلك في ظل التحديات والتغيرات البيئية التي تحيط بها، ولهذا يجب على المنظمات الحرص وحسن إدارة رأس المال البشري، وهناك عدة مؤشرات القياس رأس المال البشري ومن أهمها مؤشرات خاصة بالتعليم، الصحة، ومؤشر التنمية البشرية.

# الفصل الثاني

"كفاءة رأس المال البشري وأثره على مردودية المؤسسة"

- المبحث الأول : مفاهيم أساسية عن كفاءة رأس المال البشري
- المبحث الثاني: تسيير الكفاءات البشرية وأساليب تقييمها
- المبحث الثالث : كفاءة رأس المال البشري وأثرها على مردودية المؤسسة

تمهيد :

أدت التطورات الكبيرة والسريعة التي طرحتها العولمة، إلى تغيير في طرق وأساليب عمل المؤسسات، حيث أصبح تأقلم المؤسسات وما تتوفر عليه من موارد وعلى وجه الخصوص الموارد البشرية ضرورة ملحة في بيئة تتميز بكثرة التقلبات واشتداد حدة المنافسة. ومن أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا الشأن التغيير في أساليب العمل وإعادة تأهيل الموارد البشرية وذلك بإتباع عدة مناهج وطرق لرفع قدرتها على التحكم في التكنولوجيا الجديدة.

لذلك يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري وما يحققه من تطوير وتنمية للكفاءات محركا ومفتاحا لتحقيق النمو وتدعيم القدرة على المنافسة وهذه ما سنوضحه في هذا الفصل الذي قسم إلى ثلاث مباحث هم :

المبحث الأول : مفاهيم أساسية عن كفاءة رأس المال البشري

المبحث الثاني : تسيير الكفاءات البشرية و أساليب تقييمها

المبحث الثالث : كفاءة رأس المال البشري و أثرها على مردودية المؤسسة

## المبحث الأول : مفاهيم أساسية عن كفاءة رأس المال البشري

يعتبر مصطلح الكفاءة من المواضيع الشائكة حتى الوقت الحاضر، لذا فإن إلمام بما يتطلبه دراسة الإطار العام للكفاءة بما فيه من تعاريف وخصائص وأنواع، ابعاد ومستويات الكفاءة .

### المطلب الأول : تعريف الكفاءة وخصائصها

#### أولاً: تعريف الكفاءة

تعني: حالة يكون فيها الشيء مُساوياً لشيءٍ آخر، علماً بأن مفاهيمها تختلف باختلاف مجالاتها، إلا أن جميعها يتفق في التركيز على تحقيق أفضل النتائج بأقلّ التكاليف، والجهود؛ فالكفاءة الإنتاجية تختلف مع الكفاءة الفنية مثلاً؛ فعلى سبيل المثال، نجد أن الكفاءة الإنتاجية (بالإنجليزية) Productive efficiency في اللغة تعني: تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقلّ قدرٍ من المدخلات، وأدنى تكلفة مُمكنة، أما الكفاءة الفنية (بالإنجليزية) : Technical efficiency فتعني في اللغة: مقياس مقدرة المصنع على بلوغ أعلى مستوى إنتاج مقبول الجودة بأقلّ قدرٍ من المدخلات، والمجهودات. أما في ما يتعلق بمفهوم الكفاءة اصطلاحاً، فقد وردت عدّة تعريفات، نورد بعضها على النحو الآتي:

عرّفها (لويس دينوا) على أنّها: "مجموعة سلوكيات اجتماعية، ووجدانية، ومهارات نفسية، وحسية، وحركية تسمح بممارسة دور ما، أو وظيفة، أو نشاط بشكل فعال".

عرّفها المجموعة المهنية الفرنسية على أنّها: "مزيج من المعارف النظرية، والمعارف العملية، والخبرة المُمارسة، والوضع المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها، والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها، وتطويرها".

عرّفها الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية على أنّها: "استخدام القدرات في وضعية مهنية؛ بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة، أو النشاط".

ومن خلال التعريفات السابقة، فإنه يمكن استخلاص أنّ الكفاءة تعني: عملية المقارنة بين الإنتاج، والوضع الحالي، وما يمكن أن يتم إنتاجه، وتحقيقه، وذلك باستخدام الموارد نفسها، كالموارد المالية، والجهود المبذولة، والوقت، وغيرها. (Boterf, 2000)

#### ثانياً : خصائص الكفاءة

للكفاءة العديد من المميزات التي تساهم في التعرف عليها، ومن هذه المميزات ما يأتي:

ذات هدف مُحدّد: حيث إنّ الكفاءة تهدف إلى تحقيق غاية مُعيّنة، وإنجاز هدف مُحدّد، وذلك عن طريق استثمار المعارف المختلفة؛ لتحقيق هذه الغاية بشكل كامل.

مُكتسبة: وتعني هذه الخاصية أنّ الكفاءة لا تُولّد مع الإنسان، بل يكتسبها عن طريق التدريب المُوجّه.

مُدركة: إذ إنّ الكفاءة التي لا يتم إدراكها لا يمكن أن تُحقّق أيّ منفعة للمؤسسة، كما أنّ إدراكها من قِبَل من يملكها يساعد على الحفاظ عليها، والاستفادة منها، وتطويرها.

ذات تشغيل ديناميكي: ويعني ذلك أن تحصيلها يعتمد على التفاعل ما بين مكوناتها المختلفة، وعناصرها، ضمن أبعادها، كالمعارف السلوكية، والعملية، وغيرها خلال الزمن.

مفهوم مُجرّد: حيث لا يمكن رؤيتها، ولا حتى لمسها، وإنما تتم ملاحظتها من خلال نتائج الأنشطة، وتحليلها، والوسائل المُستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

مُتقدمة: حيث إنّ عدم استخدام الكفاءة يُؤدّي إلى تقادُمها، وفي حال عدم السماح للأشخاص الذين يُشكّلون مصدراً لها بإظهارها، فإنّ هذا من شأنه أن يُؤدّي إلى تلاشيها (صالح، 2009)

### المطلب الثاني : أنواع كفاءة وأبعادها

#### أولاً : أنواع الكفاءة

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاث مستويات وهي المستوى الفردي ووافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ووافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ووافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الاستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

أ/ الكفاءة الفردية : هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضاً بالكفاءة المهنية، وهي تدل على المهارات العلمية المقبولة، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية.

و يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد والتي تتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العلمية المكتسبة معاً من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة.

ب/ الكفاءة الجماعية: هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من معارف ومنها: معرفة تحضير عرضاً وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة وعلى مستواها نميز بين :

- الكفاءة الخاصة أو النوعية: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكّل إليهم

- الكفاءة الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الأصلية

كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.

ج/ الكفاءة التنظيمية (الاستراتيجية): هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي وهي تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة وحسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة الرقابة)، حيث يمكن القول أنها تتمثل في: الكفاءة التقنية، وكفاءة العلاقات الانسانية والكفاءة الفنية الادارية من جهة، ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ، وكفاءة الرقابة أو التقييم، إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ز مدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها. (بلعربي، 2019)

#### ثانيا : أبعاد الكفاءة :

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي حيث يلعب هذا الأخير دور المنسق والمثمن للكفاءات الفردية، أما على مستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد، فقد استطاع thomas durant الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي: المعرفة والممارسات، والمواقف وذلك اعتمادا على تصنيف Pestalozzi

1980 الذي يميز بين : المعرفة (العلم)، الممارسات التطبيقية)، السلوك (المواقف).

أ/ المعرفة: تتمثل في المجموع المهيكل للمعلومات المندبحة في اطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها وانجاز عملياتها في سياق خصوصي، عبر تجنيد تفسيرات مختلفة، جزئية ومتناقضة في بعضها فهي إذن تتضمن الوصول إلى المعطيات الخارجية والقدرة على تحويلها إلى عناصر معلومات مقبولة، وإدماجها في نماذج جاهزة، ولو تطلب الأمر تطوير المحتوى والهياكل معا.

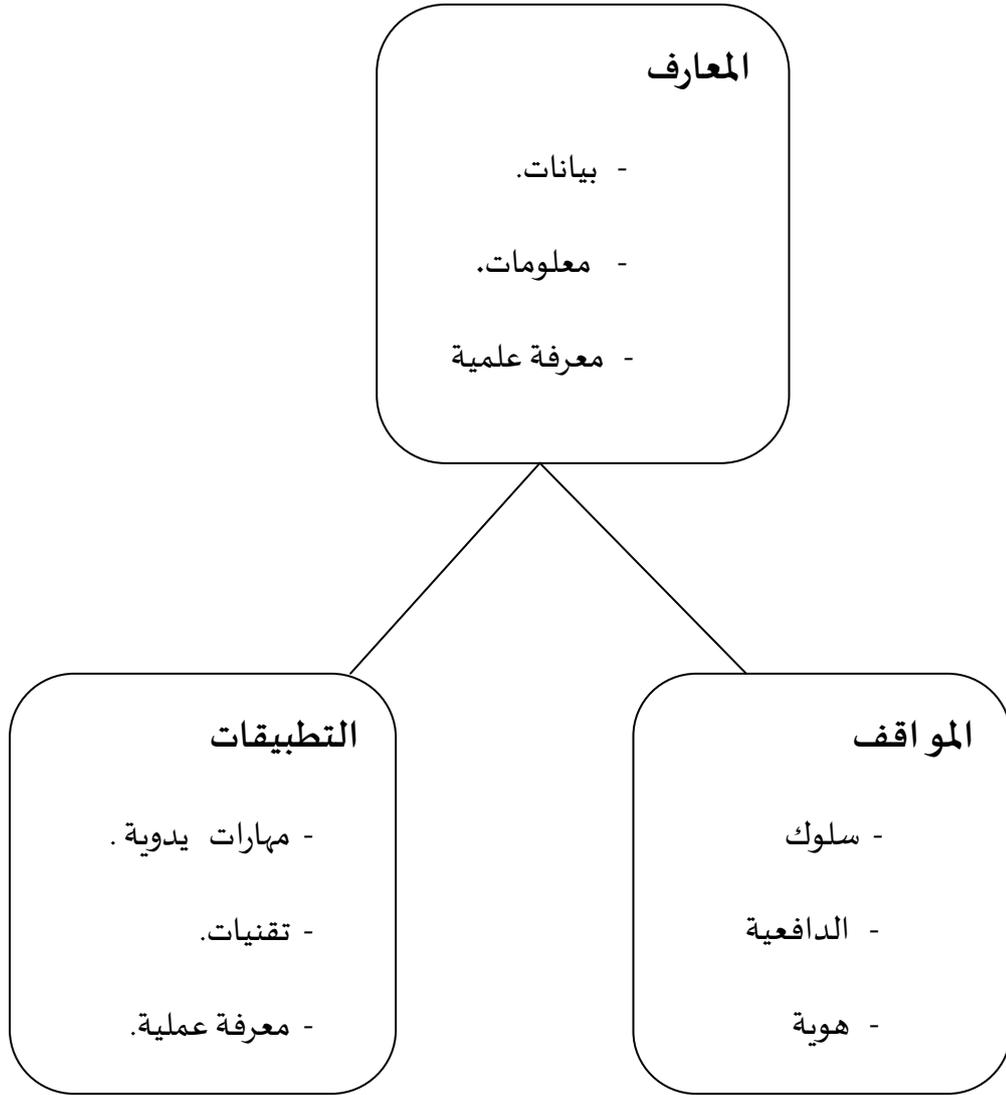
ب/ التطبيق: يتعلق بالقدرة على الإنجاز بصفة ملموسة وفق مسار أو أهداف محددة سلفا، بحيث أن المعارف العلمية لا تقصى المعرفة، غير أنه يمكن أن لا تتطلب فهما أساسيا لأسباب سيران المهارات اليدوية أو التقنيات الأمبريقية التجريبية)، بالرغم من استعمالها يمتاز بسيران العمل وبلوغ الأهداف المنشودة، ومن هنا فإن المعرفة العلمية ترتبط بالتجربي وجزئيا بالضمي.

ج/ المواقف : وهي التي يبدو أنها أهملت كثيرا في المنظور المرتكز على الموارد وكذلك في نظرية الكفاءات حديثة الظهور، بالرغم من أن مسألة السلوك وكذلك الهوية والإدارة تمثل بالنسبة لنا مظهرا أساسيا لقدرة الفرد أو

المنظمة على إنجاز أي شيء أي مظهرا أساسيا لكفاءتهما، ولذلك نعتبر أن المنظمة الأكثر تحفيزا تكون أكثر نجاعة من غيرها مع وجود عنصر التساوي في المعارف النظرية والعلمية.

على ضوء ما سبق يمكن القول أن الكفاءة تفرض المعرفة، بل يعتبر Mack .M أن "الكفاءة في المرحلة الأكثر تقدما في سلسلة المعرفة والمعرفة بدورها تشكل جزءا لا يتجزأ من الكفاءة . (خزامي، 2003)

الشكل رقم(02-01): الأبعاد الثلاثة لكفاءة



المصدر: من إعداد الطالبين

المبحث الثاني : تسيير الكفاءات البشرية وأساليب تقييمها

يعتبر تسيير الكفاءات مرحلة متقدمة واحدة من أقطاب المهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية باعتباره طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذه الموارد.

المطلب الأول: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية ومتطلباتها

أولاً: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية

تتمثل المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات فيما يلي:

1- المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية:

تتم من خلال الاعتماد على المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور... الخ، و مقارنة ذلك مع المنافسين، بالإضافة إلى المؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم و موازنات الكفاءات، من أجل وضع سجل للكفاءات.

2- توقع الأعمال المستقبلية:

يعتبر عنصراً أساسياً، حيث يفترض أن تكون النظرة الاستراتيجية للمؤسسة واضحة، و التي تسمح بترجمة توجهاتها إلى احتياجاتها من الكفاءات التي تخدم الاستراتيجية، ووضع قوائم الوظائف المستهدفة (التوظيف)

3- وضع المخططات:

في هذه المرحلة، تقوم المؤسسة بوضع مخططات التوظيف، التكوين و الحركية بين الوظائف، و تعتبر هذه و المخططات الثلاث أهم أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات، و وضع هذه المخططات ليس بالأمر السهل نتيجة للاعتبارات التالية:

\_ اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير؛

\_ صعوبة التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير و الذي يفترض التكوين الجماعي و الفردي للتقنيات

المستعملة، هذا من جهة و من جهة ثانية التكوين الاستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة للمؤسسة؛  
صعوبة تنظيم مخطط الحركية بين الوظائف خاصة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث معدل دوران العمل

\_ ضعيف، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فلا من وجود حوافز مهمة لذلك، علة اعتبار أن هذه الحركية تساهم كثيراً في إيجاد روح الإبداع و الابتكار و تقضي على الجانب الروتيني للمهام، إذ أن التطوير في هذا الإطار يلعب دوراً مهماً في عملية تطوير الكفاءات و تجديدها. (Joux, 2000)

ثانياً: متطلبات تسيير الكفاءات البشرية:

قامت مديرية النشاط والبحث والدراسات والإحصاءات الفرنسية DARES بتحقيق أطلقت عليه " العلاقات الوظيفية والمفاوضات في المؤسسات الفرنسية " ويهدف هذا التحقيق للتأكد من وجود التسيير بالكفاءات في أرض الواقع، وقد خلصت هذه الدراسة على أنه يجب توفر خمس علامات تؤكد بأن المؤسسة تطبق فعلاً منهج التسيير وبالكفاءات، وتتمثل هذه العلامات في:

1- تكاليف التكوين: فحسب زارفيان التكوين أصبح أداة مدرجة في النموذج الجديد للتسيير بالكفاءات، و يجب إذن أن يرافق هذا الأخير بسياسة حقيقية للتكوين والتي يقترح التحقيق أعلاه فهمها انطلاقاً من مستوى تكاليف التكوين.

2- المسؤولية والاستقلالية: بعدما تميزت أساليب التسيير الكلاسيكية بقيود الانصياع لأوامر المسؤولين واللوائح، جاء هذا النمط الجديد ليمنح للأجير بعض الاستقلالية، فشجعه على المبادرة، وتحمل مسؤولية ونتائج

هذه المبادرة. ولذلك استخدام التسيير بالكفاءات كأسلوب للإدارة يجب أن يرافق بمسؤولية الأجراء وبعض الاستقلالية، في العمل.

3- تقييم الأجراء: يعتبر تقييم الأجراء مرحلة أساسية في العلاقة بين المؤسسة والعاملين بها ويمكن أن يكون الفرصة لتجنب الأزمات التي من الممكن حدوثها، فالتقييم في الحقيقة يلعب دورا مهما في تسيير المسار المهني وتأجير العمال، ويعتمد على عمليات التقييم الدورية في تحفيز وتوجيه العمل، وفي تطوير الجوانب الشخصية للعمال، كفاءاتهم ومهاراتهم، وهي تسمح أيضا للمؤسسات من تبرير القرارات والنشاطات في مجال الموارد البشرية (التحويل، الترقية... الخ). وبالنظر للدور الهام للتقييم الدوري سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين، فإن استخدام أو اعتماد نموذج التسيير بالكفاءات لا يكون فعّالا إلا بوجود مقابلات التقييم والمتابعة لمجموع العاملين.

4- رقابة المسؤولين: يرتكز تعريف التسيير بالكفاءات على ديناميكية النشاط ومساهمة الأفراد في القيام به، هذه الديناميكية لا يمكن أن تنتج في إطار مهني أين تكون رقابة المسؤولين دائمة، لهذا لا يمكن لمنهج التسيير بالكفاءات أن يتعايش مع رقابة سلطة ثقيلة العبء على الأجراء، لذلك يرتبط التسيير بالكفاءات إيجابيا بتساؤل رقابة المسؤولين، والتأكيد على المتابعة الدائمة المستمرة التي من الضروري توفرها لإنشاء وبناء المنهج الإداري الجديد، التسيير، بالكفاءات.

5- تضافر المستويات الثلاثة لمنهج الكفاءات: يحتاج التسيير بالكفاءات إلى أرضية صلبة يقوم عليها، والتي توفرها له مستويات منهج الكفاءة الأخرى، فبفضلها يتم التعرف على الكفاءات الفردية أو الجماعية الموجودة في المؤسسة عن طريق البطاقة البيانية للكفاءات أو محفظة الكفاءات، وما يدعم ذلك وجود مسؤول مباشر يتولى الرقابة، والمتابعة، والإشراف، عليها. وعلى الرغم من أن هذه العناصر من الضروري توفرها لإنشاء وبناء المنهج الإداري، الجديد والتسيير والكفاءات، إلا أنها غير كافية، حيث، أنه، يتطلب، أيضا:

6- الترابط بين مستويات الإستراتيجية وإيقاعات التخطيط: التسيير بالكفاءات يقضي في الحقيقة بضمن تفاعل ديناميكي بين المستويات المختلفة للإستراتيجية (من التخطيط إلى التنفيذ) وبين إيقاعات التخطيط (الدورة الإستراتيجية الطويلة، الدورة الإستراتيجية القصيرة) للاستجابة إلى رغبات الزبائن والشركاء بصفة عامة فإذا كان الترابط بين التخطيط والتنفيذ مهما قبل كل شيء فارتباط المستويات أيضا مهم، وبالعودة إلى مقارنة تجزئة الكفاءة إلى فردية، جماعية وتنظيمية فإن التسيير بالكفاءات يقوم في الحقيقة على ترابط مزدوج بين للمستويات والإيقاعات المختلفة وهذا الترابط الأساسي يضمن خلق القيمة الاقتصادية.

7- الاعتماد على إستراتيجية المؤسسة وإمكانات الأفراد: تبني التسيير بالكفاءات سيكون من خلال إعداد إستراتيجية المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات التي يقدمها الأفراد قبل الجهود التي يقومون بها، فالإستراتيجية الجديدة كما يراها ميلان G.Milan تتمثل في مجمل الكفاءات المهنية والقدرات التنظيمية لذلك فإيجاد التوليفة المناسبة بينهما تمنح للمؤسسة المكانة التنافسية، كما أنّ هذه النظرة الإستراتيجية تقوم على إعطاء الأسبقية للمورد البشري في عمليات التكوين وتنمية الكفاءات، والمعارف، وتسييرها، فحافزة الكفاءات الإستراتيجية أصبحت هي، التي، تحدّد، وتتحكّم، في، كل، العمليات، التسييرية، والتنظيمية

8- توفير وتطوير الكفاءات الإستراتيجية والحفاظ عليها: الكفاءات المستخدمة في المستوى الثالث هي الكفاءات الإستراتيجية والتي هي "الكفاءات التي تعطي للمؤسسة الميزة والمكانة التنافسية من جهة، والتي

باستطاعتها أن تنجز لها المشاريع الاستراتيجية من جهة أخرى"، ولهذا فعلى المؤسسة أن تعمل على توفير هذه الكفاءات وتطويرها بما يضمن لها تحقيق التميز، الذي تسعى إليه والحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملكا للمؤسسة والحيلولة دون تدهورها. (مراد، 2013)

المطلب الثاني: أهمية الكفاءات البشرية

أولا: على المستوى الفردي

يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الراححة للفرد، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها العالم الجديد الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد وبيئة العمل المتسارعة التغير أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية

1- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛

2- في حالة الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه؛

3- أمام التضخم " Inflation Des Diplômes" وبالرغم من أهمية المعرفة والشهادات المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية بأنها تحقق ميزة تنافسية فإن هذا السبب له شقين الأول يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل، فإنها لا توجي والثاني يحفز الأفراد أكثر نحو تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة؛

4- وفي داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم، إلا بإمتلاكهم لعنصر التأهيل Qualification وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

ثانيا: على المستوى الجماعي

تؤدي الكفاءة على المستوى الجماعي دورا هاما خاصة بما يتعلق بفعالية التسيير داخل المؤسسة والسير الحسن لنشاطاتها، كما يمكن أن تكون للكفاءة أهمية فيها على هذا المستوى:

1- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة؛

2- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة الإعتمادية علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي تنتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده؛

3- تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العمل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات إذا يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصدقية.

4- أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها، كان ولا بد من ضبط سيرها وحركتها وذلك بضمان (الجودة، الأمن، الإنتاجية، البيئة... إلخ)، وذلك لن يأتي إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المؤسسات

بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها ولخدمة هذه العملية لآبد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة؛

5- أصبحت بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم. (الدين، 2000)

ثالثاً: أهمية الكفاءات البشرية على مستوى إدارة الموارد البشرية

تتلخص أهمية الكفاءات البشرية على مستوى إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- 1- الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق؛
- 2- تغيير أنماط التوظيف وعدادة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا (دائمين أو موسميين أو حتى متقاعدتين شركاء... إلخ)
- 3- تعتمد إدارة الموارد البشرية في كثير من الأحيان على تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد التقارير، الترقية المسار المهني) ، كل أعمالها أصبحت قائمة التكنولوجيا الجديدة، حتى التوظيف أصبح يتم عبر الأنترنت مما فرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد ذلك الإحتياج الدائم والمتزايد للعمل؛
- 4- احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت ترتكز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو

المنصب، حيث فرضت التحديات العالمية والسوقية على هذه الإدارة ثقافة (توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات الأفراد) (Parmentie، 2002)

رابعاً: أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة

- 1- تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة كما يراه Barney فمن بين الموارد التالية: رأس المال المادي والبشري والتنظيمي؛
- 2- إن كفاءات الأفراد هي عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة حيث تنعكس هذه الأهمية على دعم الميزة التنافسية التي تنكسها المؤسسة والتي تميزها على باقي المنافسين وهو ما ذهب إليه كل من G.Hamel.C.K Prahalad
- 3- في مجال وضع الإستراتيجية أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث أصبحت في كثير من من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة؛
- 4- تعتبر كفاءات الأفراد بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها للتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية (الجدائل، 2012)

المطلب الثالث : عوائق تسيير الكفاءات البشرية

- عدم وجود نموذج موحد لمنهج الكفاءات وكذلك للتسيير بالكفاءات فكل مؤسسة لها تطبيق خاص بها تبعاً لأوضاعها وإمكانياتها والأهداف التي تسعى إليها من خلال اعتماد هذا الأسلوب في التسيير.

- الاختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة في حد ذاته، وعدم تجدرها في ثقافة بعض المؤسسات.
- ضعف في التزام المسيرين والمديرين بالمنهج، فمديرو المؤسسات يجب أن يدعموا ويؤيدوا ويساندوا منهج التسيير المتمحور على الكفاءات وإلا فالفشل سيكون حتميا.
- نقص تناسق تطبيقات التسيير التي يجب إعادة النظر فيها تبعاً للتكامل المستويات المختلفة لمنهج الكفاءة ككل، ولدرجة الاندماج فيما بينها.
- النموذج المختار لا يتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءات المختارة يجب أن تكون ضرورية للإنتاج وتحقيق عائد مرتفع وميزة التنافسية.
- عدم تقييم الأفراد على أساس العوامل المفتاحية الأساسية لنجاح المؤسسة "الكفاءات الاستراتيجية المطلوبة"
- الفهم السيئ لنموذج الكفاءة والتقصير في استخدام الوسائل الملائمة كليا له وبشكل خاص فيما يتعلق بالتقييم وتكوين الكفاءات.
- عجز المؤسسة على تشاطر ونشر المعلومات ذات الخصائص الاستراتيجية وهذا ما يؤدي إلى ضعف التحليل الخارجي والداخلي مما يصعب من تحديد الدقيق للكفاءات الاستراتيجية الضرورية التي يجب أن تمتلكها وتستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Perett, 1999)
- المبحث الثالث : أثر كفاءة رأس المال البشري في تحسين إنتاجية المؤسسة**
- المطلب الأول : أثر كفاءة رأس المال البشري على مردودية المؤسسة**

أسهبت الدراسات النظرية المتعلقة برأس المال البشري في إبراز الدور بالغ الأهمية الذي يلعبه هذا الأخير في نجاح المؤسسات، بالإضافة إلى كونه القوة المحركة للميزة التنافسية لأعمال اليوم، إذ أن ثورة العلم والتقنية في ظل الاقتصاد المعرفي الحالي جعلت المؤسسات تتنافس للحصول على أكبر قدر من المعرفة التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية تركز تحسين الأداء لها، وما يؤكد هذا الدور ما جاء به Karthic أن أتمن أنواع رأس المال هو ما يستثمر في البشر ويضيف موضحاً أن رأس المال البشري يتميز بسمه لا تتوفر في غيره، هي أن منحى إنتاجيته من حيث مساهمته في بلوغ الأهداف المرجوة للمؤسسة (أي تحقيق أعلى أداء)

فإدارة الموارد البشرية تشكل دعامة أساسية لإحراز التميز في الأداء بالمؤسسة، من خلال عملها على تطوير وتفعيل توجه المؤسسة برأسمالها البشري وكفاءاتها المتميزة، بالشكل الذي يتأكد أن الأفراد هم الأصل الأعلى قيمة بالمؤسسة مقارنة مع الأصول الأخرى، وتعمل إدارة الموارد البشرية على خلق السياسات التي تقوي وتدعم قدرة المؤسسة على استثمار رأسمالها البشري، ومشاركة كفاءاتها ومهاراتها البشرية وتوجيههم نحو أهدافها واستراتيجياتها التي تصب في تحقيق التميز والسبق على الآخرين من خلال تعظيم العائد على الاستثمار البشري.

كما أن رأس المال البشري يدعم تميز أداء المؤسسات، من خلال وضعه لإستراتيجية التعلم للمؤسسة والتي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية، وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن، ومن ثم بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ومعدل العائد على الاستثمار. (فتيحة، 2013)

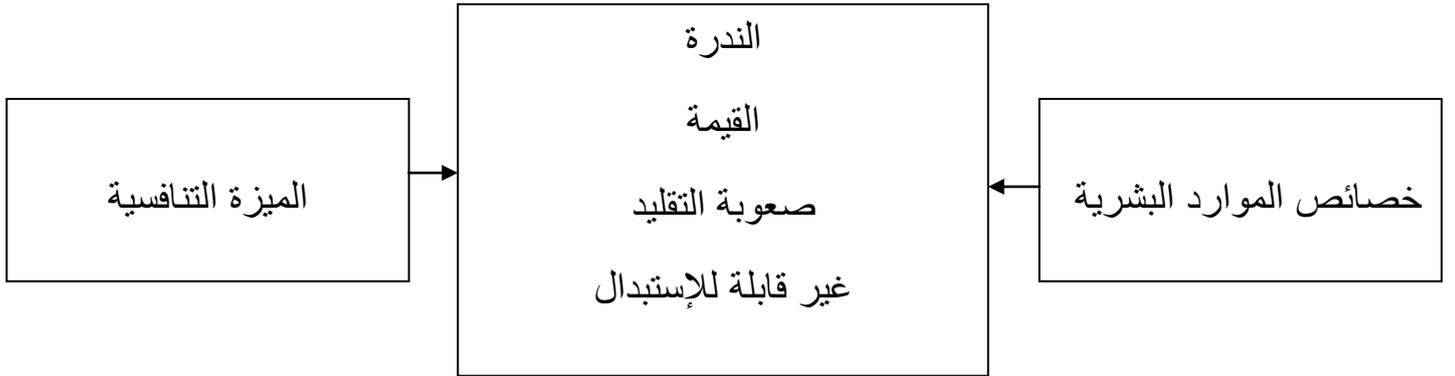
### المطلب الثاني : أثر كفاءة رأس المال البشري على الميزة التنافسية

تستطيع المنظمة الإستمرار في امتلاك الميزة التنافسية من خلال المعرفة وبالتالي على المنظمات أن تعرف كيف عنها هو تملكها وتديرها لأن ما ينتج رأس مال بشري، وتشبه العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية، فمدخلات النظام هي رأس المال البشري أما المعالجة فهي تتمثل في تطبيق مبدأ (القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، الاستغلال الأمثل) على مكونات رأس المال البشري، أما المخرجات تتمثل في امتلاك المنظمة لرأس مال بشري متميز، وعندما تحوز المنظمة على هذه المكونات تحقق الميزة التنافسية المتمثلة في: الجودة المتفوقة، الابداع المتفوق، الكفاءة المتفوقة والاستجابة المتفوقة. ونوضح المكونات السابقة كما يلي:

#### 1- رأس المال البشري الكفي :

تحقيق الكفاءة في أداء المؤسسة لا يستند الى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فقط بل بتوفر الكفاءات البشرية التي لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد لتحقيق الميزة التنافسية فالموارد الفكرية تعتبر مصدر الفكر والابداع والابتكار مع مراعاة أن تكون هذه الكفاءات موارد استراتيجية تتصف بالندرة وصعوبة التقليد والشكل الموالي يوضح خصائص هذه الكفاءات (بكر، 2009-2010)

الشكل رقم(02-02): خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

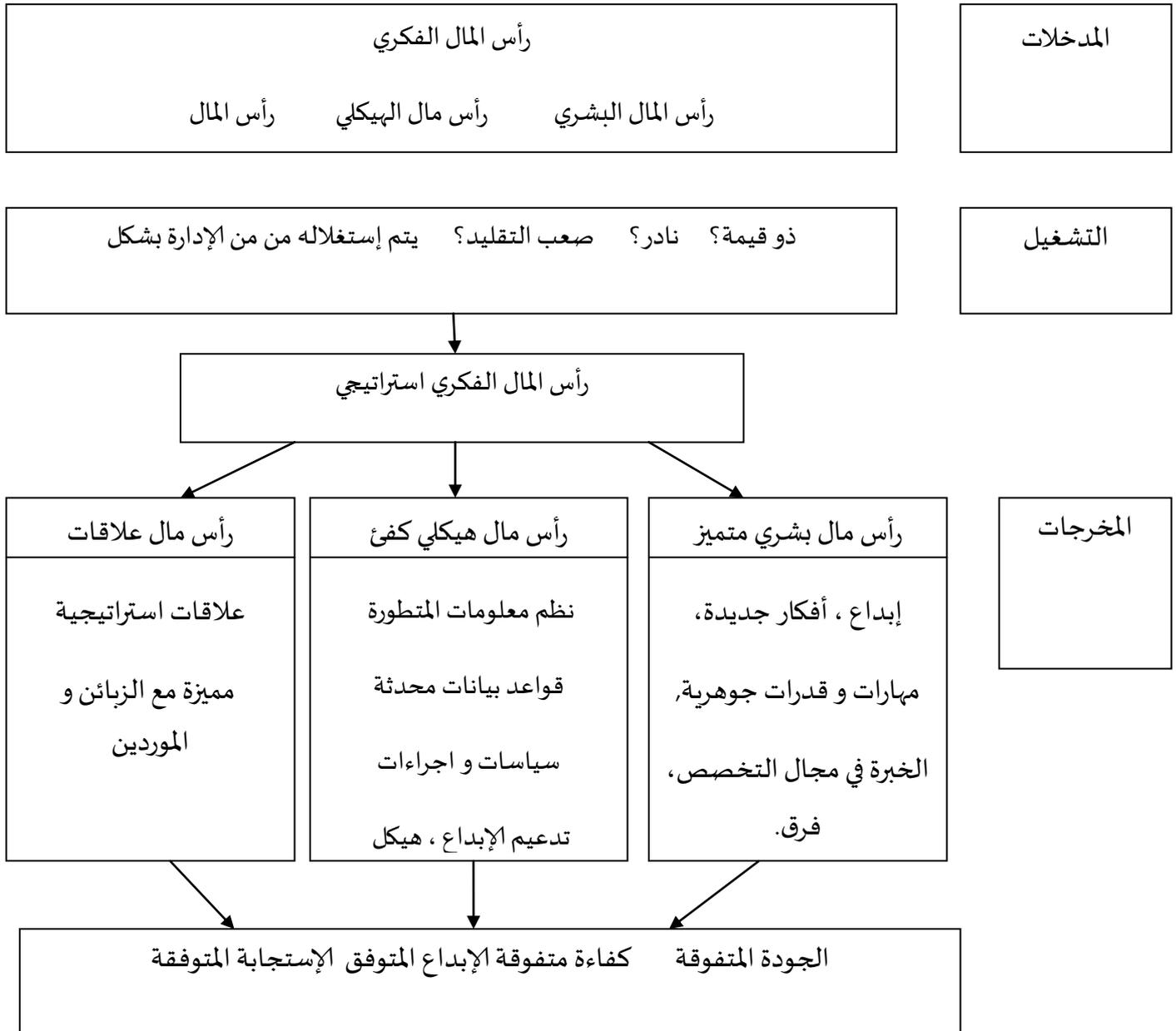


المصدر: مصطفى محمود أبو بكر " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" الدار الجامعية الإسكندرية 2009-2010 ص81

وتتمثل مجالات رأس المال البشري في:

- 1- وضع استراتيجية التعلم للمنظمة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات بالشكل الذي يؤدي الى إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن، ومن ثم بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ورفع العائد على الاستثمار؛
- 2- إمكانية استفادة هذا المورد في تحسين تدفق الانتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام المورد، ورفع جودة الإنتاج وتقليل نسبة الفاقد؛

الشكل رقم (02-03) : العلاقة بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق، ص 83.المصدر: مصطفى محمود أبو بكر " الموارد البشرية

مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" الدار الجامعية الإسكندرية 2009-2010 ص81

نلاحظ من خلال الشكل العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية، فمدخلات النظام هي رأس المال البشري أما المعالجة فهي تتمثل في تطبيق مبدأ (القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، الاستغلال الأمثل) على مكونات رأس المال البشري، أما المخرجات تتمثل في امتلاك المنظمة لرأس مال بشري متميز، وعندما تحوز المنظمة على هذه المكونات تحقق الميزة التنافسية المتمثلة في: الجودة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الكفاءة المتفوقة والاستجابة المتفوقة

المطلب الثالث : أثر كفاءة رأس المال البشري على إنتاجية المؤسسة

الشكل رقم (02-04): تأثير المورد البشري على إنتاجية المؤسسة



مصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ من الشكل السابق أن الإدارة بإمكانها رفع الكفاءة الإنتاجية باللجوء إلى الأفراد وذلك بالعمل على زيادة قدرتهم على العمل تماشيا مع العمل على زيادة الرغبة لديهم فيه .

## خلاصة الفصل الثاني :

تمكنت مؤسسة من احتلال موقعا هاما داخل السوق والذي يأتي من تامين مجموعة إمكانياتها، قدراتها وكفاءتها الداخلية، حيث تعتمد عليها في تحريك نشاطها وتحقيق أهدافها، ومن أجل ذلك توفر المؤسسة لعمالها تكويننا داخليا يعرفهم بجميع المهام التي سيقومون بأدائها بمهارة وخبرة عالية مما يوفر لها منتوجا ذا جودة عالية يرضي الزبائن ويكسب ثقتهم، وفي حقيقة هي تسير نحو تحقيق ذلك من خلال التطور والتقدم الذي تحققه كل سنة، لكنها لم تصل بعد إلى تلك الدرجة العالية التي يمكن أن نقول فيها أنها اكتسبت ميزة تنافسية مستدامة صعبة التقليد من طرف المنافسين لأنها تقوم على موارد نادرة التي تمكنها من البقاء في هذا الزخم التنافسي حيث يوجد ما يقارب 30 مؤسسة ما بين محلية، وطنية وأجنبية تنشط في هذا القطاع ولهذا المؤسسة تهتم بتسيير كفاءة البشرية وتنميتها من أجل تحقيق أعلى مردودية ممكنة.

# الفصل الثالث

## "دراسة ميدانية في مطحنة أولاد معلة"

- المبحث الأول: البطاقة الفنية لمطحنة أولاد معلة
- المبحث الثاني: الموارد البشرية في مطحنة أولاد معلة
- المبحث الثالث: إنعكاسات المورد البشري على مردودية المؤسسة

## تمهيد :

بعدها تطرقنا في الفصول السابقة للمفاهيم أساسية عن كفاءة رأس المال البشري و الكفاءة البشرية و أثرها على مردودية المؤسسة، نحاول من خلال هذا الفصل تطبيق الدراسة النظرية واسقاطها على إحدى المؤسسات الاقتصادية، وقد تم اختيار مطحنة أولاد معلة لهذه الدراسة كونها تعتبر الأكثر مناسبة للإسقاط، حيث عرفت عدة تحولات وتغيرات وذلك كي تتماشى مع بيئتها والمحيط الذي تنشط فيه. وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل الذي قسم إلى ثلاث مباحث هم :

**المبحث الأول : البطاقة الفنية لمطحنة أولاد معلة**

**المبحث الثاني : الموارد البشرية في مطحنة أولاد معلة**

**المبحث الثالث : إنعكاسات المورد البشري على مردودية المؤسسة**

**المبحث الأول: البطاقة الفنية لمطحنة أولاد معلة :**

تعتبر مطحنة أولاد معلة واحدة من المؤسسات الرائدة في القطاع الصناعة الغذائية في ولاية مستغانم ، وذلك بالنظر إلى النجاحات التي حققتها و نسبة مبيعاتها التي في إرتفاع مستمر كما أنها تتميز بالولاء المتبادل مع عملائها نظرا لحرسها على تحسين الدائم لمنتجاتها والمستوى المتميز من الجودة في جميع منتجاتها.

**المطلب الأول: تقديم المؤسسة :**

**أولا : تعريف مطحنة أولاد معلة**

لقد تأسست مطحنة أولاد معلة سنة 09/02/2007 كمؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة SARL يتمثل نشاطها الرئيسي في إنتاج مادة ( الفرينة و السميد) و مع بداية نشاطها ,سرعان ما صارت من المؤسسات الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاته على مستوى الغرب الجزائري و خاصة ولاية مستغانم.

و تقع مؤسسة مطحنة أولاد معلة في مستغانم بلدية أولاد معلة شرقي الولاية بمحاذاة سد أولاد معلة حيث تقع في مكان استراتيجي مما ينعكس إيجابا على المؤسسة و تنقسم مطحنة أولاد معلة إلى قسمين واحد قديم و الآخر جديد .

أما القسم القديم فيتكون من مسمدة و مطحنة واحدة . حيث تم إنجازها من طرف شركة محلية من بجاية بتكلفة إنجاز قدرت ب: 22,978,480 و هي التي باشرت بها المؤسسة نشاطها سنة 2007 و قدرتها الإنتاجية 1500 قنطار يوميا

و القسم الجديد يتكون من مطحنة جديدة منجزة من طرف الشركة تركية " غولفيتو" بتكلفة مشروع 60.563.767 و تم تشغيلها سنة 2018 بقدرة إنتاجية قدرها 2000 قنطار يوميا .

**ثانيا : منتوجات ونشاط المؤسسة**

**(أ) منتوجات المؤسسة :**

يتمثل إنتاج الوحدة في إنتاج الحالي يضم الدقيق الأبيض , سميد , نخالة و هناك إنتاجات مقترحة في طور الدراسة.

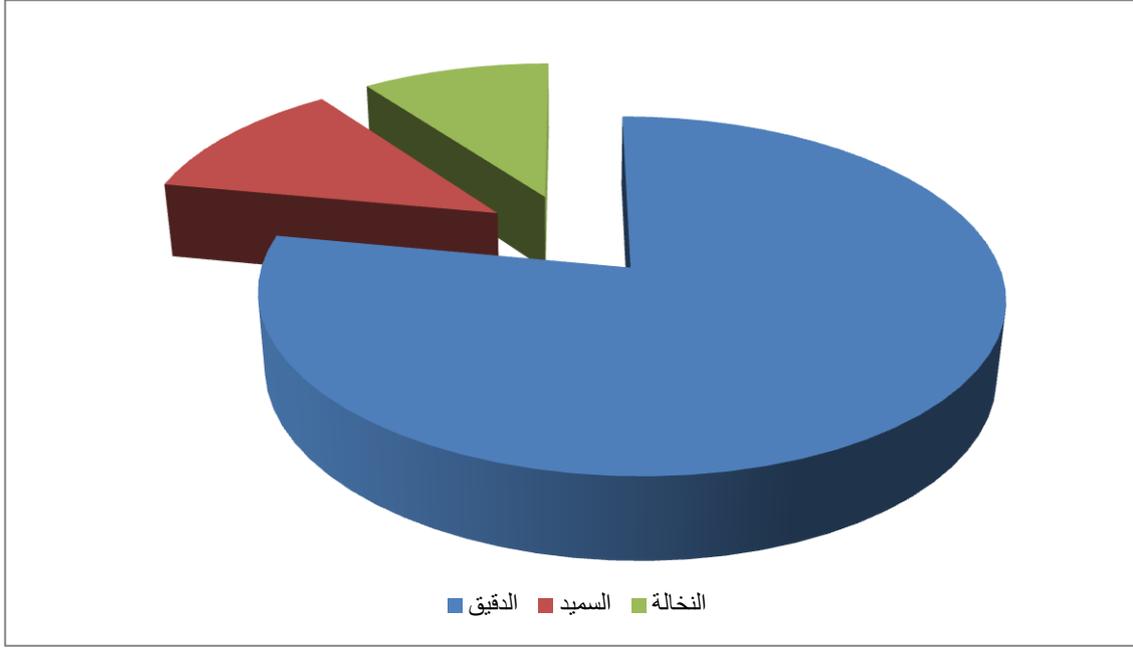
**الجدول رقم (01-03) : منتوجات مطحنة أولاد معلة**

المنتجات	معدل الإنتاج اليومي
الدقيق الأبيض	1000طن
سميد	250طن
النخالة	380طن

المصدر: القسم التجاري في المؤسسة

يتضح من الجدول أن منتجات المؤسسة تختلف في معدل إنتاجها اليومي حيث تنتج الدقيق بمعدل يفوق كل من السميد و نخالة وهذا يعود إلى الطلب الكبير عليه من طرف العملاء حيث يعتبر مادة اساسية ذات الاستهلاك الواسع مقارنة بالسميد و النخالة حيث يزيد استهلاكهما في بعض المواسم خاصة شهر رمضان الكريم وللتوضيح اكثر ندعم بالشكل التالي:

الشكل رقم (02-03) : نسبة الإنتاج اليومي لمنتجات المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المعلومات المتحصل عليها من القسم التجاري في المؤسسة

#### (ب) نشاط المؤسسة :

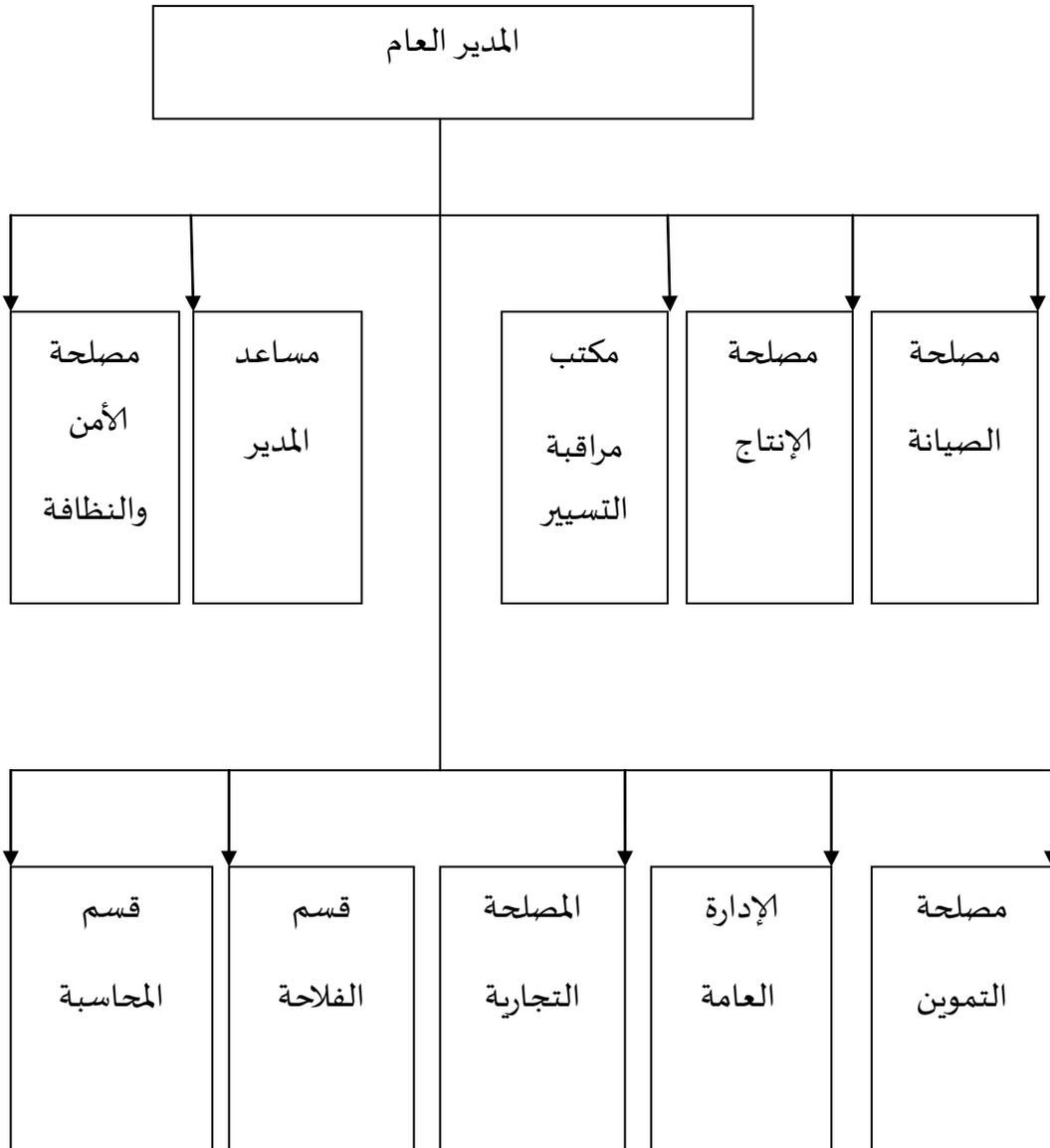
تنشط المؤسسة في قطاع الصناعة الغذائية حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية وتلبية رغبات المستهلكين إلى حد معين، وبصفة عامة يمكن تلخيص نشاط المؤسسة "مطحنة أولاد معلة" في العناصر الثلاثة الأساسية التالية:

- **الشراء** : تقوم المطحنة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالموارد الأولية من اجل مباشرة عملياتها الإنتاجية، ويتم اختيار المورد المناسب على اساس عنصرين أساسيين هما: الجودة والسعر.
- **الإنتاج**: بعد أن تقوم المؤسسة بعملية شراء المواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي الإنتاج، وتعتبر أهم حلقة في نشاط المؤسسة، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية متمثلة في دقيق أبيض صناعي .
- **البيع**: وهذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية،

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كمخطط توزيع المهام والمسؤوليات على المستوى التنظيمي، فهو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذا تم تنظيمه واستخدامه بشكل جيد ومناسب، كما أنه يمكن أن يكون عائق في تحقيق أهداف المؤسسة إذا لم يستخدم بالشكل الجيد والمناسب. وقد تم إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة من طرف الإدارة حتى يتناسب مع الأهداف التي تسعى إليها.

الشكل رقم (05-03) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تكمل مهام الأقسام والمصالح المكونة لهذه الهياكل في:

- المدير العام: هو المشرف العام وصاحب القرارات، وهو يعتبر قمة الهرم التنظيمي ويقع على عاتقه مسؤولية حسن اتخاذ القرار فهو المسؤول الأول في تسيير المؤسسة وضمان السير الحسن لها.
- مساعد المدير: يناوب عن المدير.
- مكتب مراقبة التسيير: تتمثل مهمته في مراقبة السير الحسن للعمال والإعلام عن أي مشكل.
- مصلحة النظافة والأمن: إن المنتجات التي تقدمها المؤسسة تدخل ضمن المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، وأن هذه المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع لذا تم إحداث هذا الفرع حتى يتسنى تقديم منتجات تتوافق مع معايير النظافة والأمن الصحي باعتبار أن حماية المستهلك والمحافظة على صحته في قمة أولويات المؤسسة حيث تتكفل هذه المصلحة بتسيير الشؤون المتعلقة بنظافة المؤسسة والحرص على توفير الأمن للمؤسسة.
- مصلحة الإنتاج: وهي أهم مصلحة في المؤسسة تقوم بتخزين المواد الأولية ومتابعة مراحل الإنتاج، كما تركز أيضا على تسجيل كل المعطيات اليومية التي تخص المواد المنتجة والمتمثلة في كمية القمح المستعمل في إنتاج مادة السميد و الدقيق
- مصلحة الصيانة: تتوقف مسؤولياتها على:
  - مراقبة وصيانة معدات الإنتاج.
  - مراقبة نشاط المصالح التي تشملهم مسؤولياتها.
  - تطبيق صيانة وقائية لتجنب الوقوع في الخطر.
- مصلحة تموين: تمون المؤسسة بالمواد الأولية لإنتاج قمح ومشتقاته،
- المصلحة التجارية: حيث تتكفل بالعمليات التجارية كالبيع والشراء وتسجل هذه الأخيرة في أوراق خاصة تسمى بالفواتير من بين المهام التي تقوم بها نذكر:
  - عقد الصفقات التجارية مع الموردين مراعية في ذلك الجودة والسعر.
  - تحديد منافذ البيع والقيام بعملية الفحص والمراقبة من ناحية الجودة والكمية، وهذا قبل شحن المبيعات.
  - تهتم بكل ما يخص المبيعات واستراتيجيات التوزيع.
- قسم الفلاحة: مسؤول عن جمع القمح من الفلاحين.
- قسم المحاسبة: يساعد المؤسسة على معرفة وظيفتها المالية حيث يتضمن هذا الفرع المحاسبة العامة ومحاسبة الموارد والمحاسبة التحليلية، كما تستخدم المؤسسة برامج الإعلام الآلي في إدارة وتسجيل العمليات اليومية.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة

- تحقيق الأرباح قبل كل شيء مع ضمان الاستمرارية.
- تغطية السوق المحلية بمنتج محلي.
- تحقيق الاكتفاء من مادة الدقيق.
- القضاء على التبعية الاقتصادية.
- تلبية حاجيات المستهلكين.
- ضمان تسويق منتجات الوحدة والتي تتم عن طريق الخواص (أصحاب الشاحنات) أو التي تتكفل بها الوحدة عن طريق نقاط البيع الموزعة عبر الولاية .

المبحث الثاني : الموارد البشرية في المؤسسة

تتكون التركيبة البشرية لمطحنة أولاد معلة من 64 موظفا من بينهم 8 إطارات و العدد في تطور ملحوظ في السنوات الأخيرة , منذ سنة 2018 أي عند إقتناء المؤسسة وحدة إنتاج جديدة .

المطلب الأول : تركيبة الموارد البشرية بمطحنة أولاد معلة

يتضح جليا من خلال الجدول أن عدد العمال المؤسسة يعرف نوعا من التغير المستقر , حيث يرتفع عدد العمال سنويا تماشيا مع إرتفاع إنتاجية المؤسسة

الجدول رقم (03-03) : تركيبة الموارد البشرية بمطحنة أولاد معلة

السنة	2018	2019	2020	2021	2020
العدد الإجمالي للعمال	19	20	24	35	64
عدد الإطارات	04	05	08	08	08

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معلومات المستمدة من مصلحة الموارد البشرية

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تسعى دائما إلى زيادة عدد الإطارات الذي إرتفع من سنة 2018 إلى سنة 2020 ثم شهد إستقرارا أي أن المؤسسة لم توظف إطارات أخرة بل زادت من عدد العمال إجمالا الذي إرتفع من سنة 2021 إلى سنة 2022 .

## المطلب الثاني : توزيع الموظفين بالمطحنة أولاد معلة

أما الجدول الموالي يوضح توزيع الموظفين بالمطحنة حسب مصالح المؤسسة من ذكور و إناث كالآتي :

جدول رقم(03-04) : هيكل الموظفين حسب مصالح و أقسام المؤسسة لسنة 2022

مصالح المؤسسة	الإطارات	أعوان التنفيذ	ذكور	إناث
مصصلحة الإنتاج	01	39	40	-
مكتب مراقبة التسيير	01	02	03	-
مصصلحة الصيانة	-	05	05	-
مصصلحة الأمن و النظافة	01	02	03	-
مصصلحة التموين	-	05	05	-
الإدارة العامة	02	-	01	01
المصلحة التجارية	01	02	03	-
قسم الفلاحة	-	03	03	-
قسم المحاسبة	02	-	-	02

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معلومات المستمدة من مصصلحة الموارد البشرية

يتضح جليا من خلال الجدول أن نسبة الذكور في المؤسسة أكثر من الإناث, و يلاحظ كذلك من خلال الجدولين أن الحصة الأكبر من العمال المؤسسة تتمركز في مصصلحة الإنتاج ويرجع سبب ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة .

## المبحث الثالث : إنعكاسات المورد البشري على مردودية المؤسسة

أصبحت المؤسسة تولي أهمية كبيرة بالكفاءات و هذا في ظل التوجهات الجديدة التي تركز على الإعتماد على الموارد الداخلية للمؤسسة و قد وقع إختيارنا على مؤسسة " مطحنة أولاد معلة " لتكون ميدانا للدراسة سعيا منا لإبراز مدى تأثير رأس المال البشري على مردودية المؤسسات الإقتصادية .

مطلب الأول :مساهمة عملية الاستثمار في رأس المال البشري في تطوير مطحنة أولاد معلة :

تعد مطحنة أولاد معلة مؤسسة رائدة في قطاع الصناعة الزراعية في ولاية مستغانم وهي تتميز بقلّة الطاقم الإداري حيث تضم مصصلحة الموارد البشرية: رئيس المصلحة والسكرتيرة التي تقوم بكافة العمل المتعلق

بشؤون العاملين اليومية من تسجيل الدوام، وإعداد الأجور وبعض المهام الروتينية الأخرى، كما هو الشأن بالنسبة للمصالح الأخرى.

وتوظف المؤسسة 8 إطارات فقط ممن يتمتعون بمؤهلات علمية جامعية مختلفة المستويات، وبالنسبة لواقع عملية الاستثمار في رأس المال البشري الذي تستحوذ عليه المؤسسة ومدى الاعتماد عليه في تطويرها، سوف نوضحه من خلال ما تسهم به تلك الإطارات التي تنفق عليها المؤسسة وتكونها في سبيل إنشاء قيمة مضافة ترغبها المؤسسة، والرفع من قدرتها التنافسية للصمود في وجه منافسيها والمحافظة على الحصة السوقية لها.

**مطلب الثاني: دور عملية الاستثمار في رأس المال البشري في تعظيم القيمة المضافة لمطحنة أولاد معلة :**

بالنسبة لعملية الاستثمار في رأس المال البشري تبرز من خلال تشجيع المؤسسة العملية التعلم واكتساب المعرفة وتجديدها باستمرار وتشاركها بين الأفراد، وهي تشجع الأساليب المجانية، من خلال تشجيع المشاركة في المؤتمرات والملتقيات الوطنية، والتي تراها وسيلة لزيادة المعارف واكتشاف كل ما هو جديد من شأنه أن يسهم في تطويرها وتطوير منتجاتها، كما تشجع العمل الجماعي وتحاول توفير بيئة ملائمة جدا لاستقطاب الكفاءات وتحفيزها للحصول على ولائها للمؤسسة، وعدم السماح لها بالذهاب إلى المؤسسات المنافسة، خاصة وأن هناك الكثير من المؤسسات الرائدة في هذا المجال والتي تتمتع بسمعة جيدة في السوق ومن ناحية توفير الظروف الصحية الملائمة تحاول المؤسسة توفير كافة الخدمات الصحية التي يرغبها العاملون، والتي من شأنها أن تحافظ على أداؤهم وتسهم في تطويره، كما تهتم أيضا بالأفكار الجديدة والتي تحتاج إليها وتعتبرها إبداعا لا يجب التفریط فيه، وهي تولي أهمية بالغة للأفراد المبدعين. وبالنسبة لدورهم في إنشاء القيمة تهتم المؤسسة أيضا برفع قيمتها السوقية، والتي يمكن إنشاؤها من خلال خفض تكاليف تشغيلها، لأن القيمة تعتمد على كفاءاتها، ومدى استعدادها للتسيير والتنظيم، وحسب نظرية تكاليف التعاقد يجب أن تبحث المؤسسة على تقليل تكاليف التعاقد والتنظيم، وأي أداء سيء للتشغيل وإدارة المؤسسة تتولد عنه تكاليف مخفية يمكن أن تخفض من قيمة المؤسسة.

وبالنسبة لرقم الأعمال السنوي للمؤسسة والذي يعبر عن حصتها السوقية يمكن توضيح نسبة تطوره في الجدول التالي

الجدول (03-05) : نسبة تطور المبيعات من سنة 2018-2021

السنوات	2018	2019	2020	2021
المبيعات (دج)	70,967,200	79,256,880	85,329,500	88,211,000
نسبة التطور	-	9,1%	5,9%	3,1%

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على معلومات المستمدة من مصلحة المحاسبة للمؤسسة محل الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أن مبيعات المؤسسة إرتفعت من سنة 2018 إلى 2021 بصفة متصاعدة وإذا رجعنا إلى الجدول الذي يحتوي على عدد الإطارات في المؤسسة نجده هو أيضا في تزايد مستمر من سنة 2018 إلى سنة 2021 وربما هذا يعكس إهتمام المؤسسة بإستقطاب رأس مال بشري تستغله في زيادة القيمة المضافة.

المطلب الثالث : دور الاستثمار في رأس المال البشري في تعظيم وتحسين الإنتاجية لمؤسسة يتوقف العمل الإنتاجي في أية مؤسسة على الأداء البشري الذي يتحقق بتفاعل الرغبة في العمل والقدرة عليه، لذلك يجب أن يتميز المورد البشري بقدرات متفوقة ومهارات فنية متميزة، لأن ذلك ينعكس إيجابيا على الإنتاج كما ونوعا، وبالنسبة للمؤسسة محل الدراسة تتمتع بيد عاملة مؤهلة وتملك قدرات متميزة وذلك بما يتماشى مع طبيعة نشاط المؤسسة، حيث تتطلب لزراعة تحويلية وجود كفاءات عالية، وفي نفس الوقت متجددة قادرة على ابتكار منتجات جديدة أو تطوير أساليب الإنتاج أو مهارات البيع والإدارة وغيرها، وهذا ما يعكس وجود العلاقة الطردية بين عملية الاستثمار والتطوير حيث كلما تفاقمت فرص الاستثمار من خلال الأساليب المتعددة، كلما أدى ذلك إلى زيادة إنتاجية الأفراد، وبذلك زيادة الإنتاجية الكلية، وليس هذا فحسب، وإنما سيؤدي أيضا إلى تحسين نوعية المنتجات.

الجدول (06-03) : نسبة تطور قيمة الإنتاجية من سنة 2018-2021

السنوات	2018	2019	2020	2021
الإنتاجية (طن)	2500	2900	3100	3200
نسبة التطور		%20	%5	%2

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معلومات المستمدة من مصلحة المحاسبة للمؤسسة محل الدراسة

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن الإنتاجية كذلك إرتفعت من سنة 2018 إلى سنة 2021 و هذا الإرتفاع منطقي فكلما إرتفعت المبيعات ترتفع الإنتاجية , أما بالنسبة لمنتجات المؤسسة فهي تسعى دائما إلى تطويرها و البحث عن الجودة حتى تتمكن من اكتساح السوق بقوة وهذا يعتمد على رأس المال البشري المتميز الذي تقوم دائما بإعداده و تكوينه .

## خلاصة الفصل الثالث:

تمكنت مؤسسة "مطحنة أولاد معلة" من احتلال موقعا هاما داخل السوق الصناعات الغذائية والذي يأتي من تامين مجموعة إمكانياتها، قدراتها وكفاءتها الداخلية، حيث تعتمد عليها في تحريك نشاطها وتحقيق أهدافها، ومن أجل ذلك توفر المؤسسة لعمالها تكوينا داخليا يعرفهم بجميع المهام التي سيقومون بأدائها بمهارة وخبرة عالية مما يوفر لها منتوجا ذا جودة عالية يرضي الزبائن ويكسب ثقتهم، وفي حقيقة هي تسير نحو تحقيق ذلك من خلال التطور والتقدم الذي تحققه كل سنة، لكنها لم تصل بعد إلى تلك الدرجة العالية التي يمكن أن نقول فيها أنها اكتسبت ميزة تنافسية مستدامة صعبة التقليد من طرف المنافسين لأنها تقوم على موارد نادرة التي تمكنها من البقاء في هذا الزخم التنافسي حيث يوجد ما يقارب 15 مطحنة تنشط في هذا القطاع ولهذا المؤسسة تهتم بتسيير كفاءة البشرية وتنميتها من أجل تحقيق أعلى مردودية ممكنة.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

المؤسسة "مطحنة أولاد معلة" لها رأس مال بشري ذو أبعاد متكاملة ( المعرفة، الخبرة، المهارة، الابتكار، فرق العمل) وتهتم بتسيير وتنمية كفاءاتها البشرية من أجل تحقيق أهدافها .

# خاتمة عامة

يشكل رأس المال البشري أحد أهم موارد المؤسسة، فإذا كانت الموارد الأخرى تقتلك عبر الزمن فإن العنصر البشري على النقيض من ذلك بل تزيد أهميته ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة، ويرجع ذلك لقدرته على إنشاء المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية. وفي ظل ثورة المعلومات التي يشهدها العالم أصبح أصبحت المؤسسات مفتوحة على معارف عديدة ومتنوعة لا حصر لها، هذا ما أدى بها إلى تصفية وتنقيح ومن ثم استعمال المعرفة المنشئة للقيمة وللميزة التنافسية وهي التي أطلق عليها رأس المال البشري والذي أصبح في العصر الحالي أهم من رأس المال المادي، حيث لا يمكن لمسه لأنه مجموعة من المعارف والمهارات لدى العاملين. وفي ظل متغيرات البيئية التي تحيط بالمؤسسات أصبح من واجب علمها أن يكون لها عناصر تفوق والتي تأتي نتيجة إتباع طرق واستراتيجيات جديدة تهدف إلى تلبية طلبات الزبون بطريقة أفضل من منافسيها سواء كان على مستوى الجودة المنتج أو الخدمة، أو على مستوى التكلفة والسعر. ومع تطور الأسواق والتكنولوجيا يتكاثرون المنافسون وتصبح المنتجات متقدمة بين ليلة وضحاها، والمؤسسات الناجحة هي التي تركز على الكفاءة البشرية من خلال تسييرها وتنميتها عن طريق التعلم بشكل واسع، لكي تتأقلم مع التغيرات البيئية.

### نتائج الدراسة :

- ولكي نسقط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على الواقع ونحيب على الإشكالية المطروحة فقد تم إجراء دراسة تجريبية على مؤسسة "مطحنة أولاد معلقة" والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها:
- إن الاستثمار في رأس المال البشري دور كبير في تطوير واثمين الكفاءات التي بحوزة المؤسسة.
  - هناك علاقة طردية بين الكفاءة البشرية ومردودية المؤسسة.
  - تعتمد المؤسسة "أولاد معلقة" في ممارسة نشاطها بالدرجة الأولى على كفاءة رأس مالها البشري.
  - تسعى مطحنة أولاد معلقة دائما إلى تطوير وتنمية الكفاءات البشرية من أجل تحقيق أعلى مردودية ممكنة وتحقيق الريادة في مجال أعمالها.
  - أن تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الانتاجية ادى الى تعدد الاساليب التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينها اذا ما توافرت لها المقومات الأساسية لذلك، سواء ارتبطت هذه المقومات بالحكومات و الهيئات المحلية أو ارتبطت بالإدارة و العمال بالمؤسسة
  - إن الموارد البشرية بالمؤسسات تمثل جوهر العملية أو النشاط الإنتاجي ، وتشتد الحاجة إلى هاته الموارد لرسم الخطط والاستراتيجيات واتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إما إلى نجاح المؤسسة وتحقيق النمو والازدهار أو تؤدي إلى الفشل والايار. كما تعد الموارد البشرية بالمؤسسة المتغيرة الموجهة للتكنولوجيات وجعلها ذات جدوى وفاعلية التحسين الإنتاجية وتنمية القدرات التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بصفة عامة
  - تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة والمترابطة والتي تهدف إلى ترشيد استغلال الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء ورضى وسلوك الأفراد والتي تعتبر المتغيرات الضمنية للعنصر البشري المؤثر على الإنتاجية وبالتالي فإن استهداف التأثير على هاته المكونات يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ومن هذا المنطلق يعتبر تحليل الأعمال وتخطيط القوى العاملة والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء الأساليب الحرجة الموجهة لهذا الأداء والرضى والسلوك وتوجيهها نحو هدف

تحسين الإنتاجية.

#### توصيات الدراسة:

- من خلال النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية نقترح ما يلي:
- ضرورة الاهتمام برأس المال البشري خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد عليه في نشاطها بنسبة كبيرة؛
  - زيادة وعي المؤسسات بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال دعوتهم لحضور الملتقيات والندوات التي تعالج هذا الموضوع؛
  - التطلع إلى موضوع قياس أنشطة عملية الاستثمار في رأس المال البشري وإشكالية إظهارها في القوائم المالية؛
  - التوجه نحو الاهتمام بالعائد الذي يحقق المورد البشري من خلال البحث عن الطرق والأساليب الفعالة التي تقيس لنا مساهمته الفعلية في إنشاء القيمة.

#### آفاق الدراسة :

- في نهاية بحثنا هذا يمكن إثارة بعض التساؤلات التي من شأنها أن تعالج في دراسات مقبلة، من أهمها:
- توسيع البحث ليشمل قطاعات أخرى، تشكل فيها المعارف حجر الزاوية مثل الصناعات الدقيقة مثلا.
  - توسيع مجال الدراسة في حد ذاته ليشمل رأس المال الفكري وسبل وأوجه الاستثمار فيه.
  - التركيز على إدارة المواهب في المؤسسة على اعتبار هذا الموضوع من المواضيع الحديثة في الغرب والذي أصبح يحظى باهتمام متزايد

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب :

- 1- الطاهر قانة ، " علم الإقتصاد لطلبة العلوم الإقتصادية " دار الخليج لنشر و التوزيع ، أردن عمان 2019ص11
- 1- حاتم بن صلاح أبو الجدائل، " رأس المال البشري"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، مصر، 2012. ص67
- 2- سعيد علي، أحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في المنظمة الأعمال"، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع أردن، عمان، 2009.. ص51
- 3- عبد الحكيم أحمد خزامي، "إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003. ص44
- 4- كمال بربير، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، دار المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان.
- 5- احنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار الزهران، عمان، 2002، ص. 237.
- 6- إبراهيم رمضان الدين، "دليل إدارة الموارد البشرية"، أم القرى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2000، ص 190.
- أحمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة"، الساحة المركزية، الجزائر، 2006، ص 9.
- 7- اجمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 409

ب. المذكرات:

- 1- شمس الدين بلعربي " أثر كفاءة رأس المال البشري على مردودية المؤسسة الاقتصادية " مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2019.ص5
- 2- طايير مراد، " دور الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم (الجزائر)، 2013.ص15
- 3- نورين فتيحة " دور الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية " مذكرة ماستر في علوم التسيير جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2018ص42
- 4- مسواك حنان " أثر الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية " مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية جامعة برج بعريريج 2020ص55
- 5- صلاح سماح، " دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006.
- 6- سيد أعمار فاطمة " دور إدارة موارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة " مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف 2015

ج. المجلات:

- 1- بعيسي سامية " الإستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الخاصة في العصر الرقمي مجلة العلوم الإنسانية، العدد 48 سبتمبر 2017
- 2- قارة عبد الحفيظ " دور رأس المال الشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الإقتصادية مجلة مجاميع المعرفة مجلد 06 العدد 01 أفريل 2020
- 3- أحمد يوسف " الإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية و علاقتها بتحسين أداء المؤسسات الإقتصادية ، مجلة بحوث الإدارة و الإقتصاد، المجلد 01 العدد 01 مارس 2019

د. مراجع أخرى:

- 1- براق محمد، رايح بن الشايب، "تسيير الكفاءات وتطويرها"، "الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، 09، 10 مارس 2004، جامعة ورقلة.
- هـ. المواقع الالكترونية :

[www.condor.dz](http://www.condor.dz)

[www.statistic-think.blog.spot.com](http://www.statistic-think.blog.spot.com)

المراجع باللغة الأجنبية :

- Celile deJoux, "les compétents au cœur de l'entreprise" éd, organisation, Paris (France), 2001.
- Lou van beiredock, "tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise", éd: de Boeck, Belgique, 2006.
- Marcel cote, marie, Claive Malo, " La gestion stratégique " : une approche fondamentale, Gaétan Morin édition, Canada, 2002.
- C-DE Joux, "la compétence au cœur du succès de votre entreprise", édition d'organisation, paris (France), 2000.
- Christophe Parmentier, Fouad Arfaoui "Tout s'avère pour. Former", 2eme tirage, éditions d'organisation, paris (France), 2002.
- Guy le Boterf, "construire les compétences individuelles et collectives", édition d'organisations, Parise (France), 2000.
- jean .marie Peretti, "Dictionnaire des ressources humaine", vnibr, paris (France), 1999.

- Patrick Aude Bert les rochas et autres, "les équipes intelligentes", 2eme tirage, éditions d'organisations, France, 2000.
- Black. S. E. Inch. L.M (1996). Human capital investment and productivity. the American Economies review.
- Blacker. G. S (1993) Human capital Chicago: university of Chicago press combs. J. G. skill. M. S. 2003 Manger list and human capital explanations for key executive pay premiums: A contingency perective. Academy df Management journal.
- Gary Dressler," Human Resource Management", part01, chapter01,the strategic Role of Human Resource Management, prentice Hall Inc, 2005.

## الملخص:

إن نجاح المؤسسة الاقتصادية مرهون بتوفير و تسخير جميع الإمكانيات و الموارد اللازمة لذلك، و التي من أهمها رأس المال البشري، لأن التنافس في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على تنمية الموارد و الكفاءات البشرية باعتبارها قدرة على الابداع و التطوير و الاستثمار المعلومات و حسن الإدارة، و لهذا يجب على المؤسسات الاهتمام برأس المال البشري بوصفه أهم مكون من مكونات المؤسسة و إدارته و استثماره استثماراً أمثلاً من قبل المؤسسات من أجل ضمان بقائها، و نموها تحقيق أعلى مردودية ممكنة، و لن يتحقق كل ذلك إلا من خلال رؤية موضوعية و مقدره عقلية فضلاً عن الخبرة المتجددة و المهارة العالية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين كفاءة رأس المال البشري و مردودية المؤسسة وهذا ما يعكس أثر الكفاءة على مردودية المؤسسة الاقتصادية

**الكلمات المفتاحية :** الكفاءة، رأس المال البشري، مردودية المؤسسة الاقتصادية، مطحنة أولاد معلقة

## ABSTRACT :

The success of the economic institution depends on providing and harnessing all the capabilities and resources necessary for this, the most important of which is human capital, because competition in light of the global market has become dependent on the development of human resources and competencies as they are capable of creativity, development, investment, information and good management. For this reason, institutions must pay attention to human capital as the most important component of the institution and its management and investment as an optimum investment by institutions in order to ensure its survival and growth to achieve the highest possible profitability, and all of this will only be achieved through an objective vision and mental ability as well as On the renewable experience and high skill, and this study has concluded that there is a direct relationship between the efficiency of human capital and the profitability of the institution, and this reflects the impact of efficiency on the profitability of the economic institution

**Keywords:** efficiency, human capital, profitability of the economic enterprise, awlad maalaha mill