

أثر الاستثمار في رأس المال البشري على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية
-دراسة حالة شركة إسمنت تبسة-

Investment in human impact capital on the productivity of the economic
enterprise –Tebessa Cement Corporation–

طد قدوش نورة^{1*}، د زدوري أسماء²،

¹جامعة 8 ماي 1945 قالمة مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد،

gueddouche.nora@univ-guelma.dz

²جامعة 8 ماي 1945 قالمة مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد،

zedouriesma@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2021/06/06

تاريخ الاستلام: 2021/05/04

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر الاستثمار في رأس المال البشري على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية ولتحقيق ذلك تم تصميم استبيان وتوزيعه في مؤسسة الإسمنت -تبسة-، حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية SPSS لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات توصلنا لمجموعة من النتائج من أهمها: مؤسسة الإسمنت تهتم بالعنصر البشري والاستثمار فيه خاصة من خلال التدريب والتعليم أيضاً الاستثمار في رأس المال البشري له أثر إيجابي على تحسين إنتاجية المؤسسة. كما قمنا بتقديم مجموعة من التوصيات أهمها: على المؤسسة أن تقوم بتنمية مهارات وقدرات رأس مالها البشري من خلال توفير المناخ المناسب الذي يساعد على تحسين مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

كلمات مفتاحية: رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال البشري، الإنتاجية.

تصنيف JEL: J24,034

Abstract:

The present study aims at measuring the impact of investment in human capital on the productivity of the economic enterprise. to achieve that, a questionnaire was distributed in the Cement Corporation–Tebessa, Where the statistical package SPSS was used to process data and test hypotheses. The current study concluded a set of results, The Cement Corporation is interested in the human element and investing in it, especially through training and education. and it has a positive effect on improving the productivity of the organization. Also, we recommend that the institution shall develop the skills and capabilities of its human capital by providing the appropriate climate, to improve their level of performance and increasing their productivity.

Keywords: Human capital, Investing in human capital, Productivity

Jel Classification Codes : j24,034

1. مقدمة

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة باعتبارها المصدر الرئيسي للمعرفة ، وأيضاً المتحكم بكل الموارد الأخرى ، فقد كانت في العصر الصناعي أقل أهمية من الموارد الأخرى التي تمتلكها المؤسسة، لكن مع التطور الفكر الإداري الحديث نتيجة التحول والانتقال نحو الاقتصاد المبني على المعرفة، فرض على المؤسسات التحول إلى مؤسسات قائمة على المعرفة، والتي تعتمد بشكل خاص على الأفراد الحاملين للمعرفة وأصبح التحدي الكبير والشغل الشاغل لها فهو التركيز على الأفراد الذين يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات، وهو ما يطلق عليهم برأس المال البشري. ولأهمية رأس المال البشري لادب من إدارته بأحسن الطرق والأساليب، ومن بين الطرق التي تستخدمها المؤسسات لإدارة رأس مالها البشري هو الاستثمار فيه. فالاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، حيث أن درجة نجاح المؤسسة اليوم يقاس بمدى قدرتها على تحقيق معدلات أعلى من الإنتاجية ولتحقيق هذه المعدلات أصبح المورد البشري هو أكثر الأصول أهمية وفاعلية في النشاط الإنتاجي، ذلك لأن دراسة الإنتاجية ومحاولة تحسينها هي دراسة لجودة رأس المال البشري، لأن المؤسسات الناجحة المثالية تتوقف على بيئة عمل كفؤة ، وإن عناصر الإنتاج فيها متضافرة حيث يعتبر العنصر البشري العامل الأهم في عملية الإنتاج فدون هذا العنصر لن تتوفر القدرة على استغلال المواد الخام وتطبيق العمليات الإنتاجية عليها.

1.1. الإشكالية الرئيسية

بناءً على ما سبق ذكره، يمكن حصر إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو أثر الاستثمار في رأس المال البشري على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية؟

2.1. الفرضيات

تقتضي الإجابة على إشكالية الدراسة وضع فرضية أساسية تتمثل فيما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين إنتاجية مؤسسة الإسمنت- تبسة-

وتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى فرضيات جزئية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب كأحد أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري وتحسين إنتاجية مؤسسة الإسمنت -تبسة-؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم كأحد أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري وتحسين إنتاجية مؤسسة الإسمنت -تبسة-؛

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز كأحد أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري وتحسين إنتاجية مؤسسة الإسمنت -تبسة-؛

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء كأحد أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري وتحسين إنتاجية مؤسسة الإسمنت -تبسة-.

3.1. أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة واقع الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة الإسمنت؛
- التأكد من فعالية الجهود المبذولة من قبل المؤسسة في مجال الاستثمار في مواردها البشرية ومدى إسهامها في دعم قدرتها التنافسية.
- الكشف عن مدى وجود علاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحسين الإنتاجية؛

4.1. أهمية الدراسة

موضوع الاستثمار في المورد البشري والإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية من المواضيع الحديثة التي لم تتحدد معالمها بصورة نهائية، فأصبح المورد البشري هو المورد الحقيقي الذي تبني عليه المؤسسات استراتيجيتها التنافسية بالاعتماد على مخرجات هذا الأخير.

5.1. منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات والبيانات، أما في الجانب التطبيقي سنعتمد على الاستبيان ومعالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لمعرفة هل المؤسسة تقوم بالاستثمار في مواردها البشرية ومدى وجود علاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وإنتاجية المؤسسة.

2. الاستثمار في رأس المال البشري

إنّ الاستثمار في رأس المال البشري يتم من أجل الحصول على مداخيل أكبر من التكاليف، ويقوم به إما الفرد نفسه أو تقوم به المؤسسة من خلال التكوين المستمر، فالعائد فيكون غالباً في شكل أجر للفرد وزيادة في إنتاجية المنظمة وتحسن أدائها.

1.2. مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

قبل التطرق لمفهوم الاستثمار في رأس المال البشري علينا تعريف رأس المال البشري.

يمثل رأس المال البشري المعارف والمهارات والخبرات المتواجدة بالمؤسسة من مختلف المستويات، فهو من أهم موارد المؤسسات الحديثة بشرط المزج بينه وبين الموارد الأخرى، ولأنه

المصدر الرئيسي للمعرفة وتعتبر بدورها ميزة تنافسية لمؤسسات اليوم. (خليفة و قوادرية ، 2019 ، صفحة 14)

رأس المال البشري تجاوز المهمة المتعلقة بالمعارف، والمهارات والقدرات ليشمل تجارب الحياة العامة، والمهارات الجماعية، والقيم والمعتقدات والمواقف، ونظرا لقيمة رأس المال البشري للمؤسسة تتبع المؤسسات عادة مجموعة من الإستراتيجيات الملائمة للاستثمار فيه كتوظيفه، وتدريبه، والإحتفاظ به، وتشجيعه على الإبتكار والمرونة (Teresa & Mario, 2005, p. 22)

وتم تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه: الأسلوب او الآلية التي يمكن أن تخصص المؤسسة من خلالها مبلغا معينا بهدف تكوين رأس مالها البشري بشكل علمي مما يساهم في تحقيق أهدافها خلال فترة زمنية معينة (حسن، 2008، صفحة 80)

كما يعرف الإستثمار في رأس المال البشري كذلك بكونه "مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والمثل لقيم من جهة ثالثة، والتي يحصل عليها الفرد عن طريق نظم التعلم النظامية وغير النظامية بما يساهم في تحسين إنتاجيته وزيادة المنافع والفوائد الناجمة عن عمله (راوية ، 2011 ، صفحة 69)

3.2. أهداف الإستثمار في رأس المال البشري

يمكن تقسيم الأهداف إلى أهداف مباشرة وأخرى غير مباشرة.

- **الأهداف المباشرة** : وتتحصر بزيادة الإنتاج من خلال زيادة التعليم الذي يزيد من إنتاجية الأفراد في المنظمات، وتأهيلهم فنيا ليكونوا العمود الفقري للإنتاج العصري القائم على التكنولوجيا الحديثة، وتحقيق العدالة بتوزيع الدخل ويعتبر هذا الهدف أهم الأهداف الهامة للاستثمار في العنصر البشري، إذ إنه يقارب بين الطبقات الغنية والطبقات الفقيرة، ويعد التعليم والرعاية الصحية من الأدوات التي تساعد في تخفيف حدة الفروق بين دخول الأفراد، وتحقيق التوظيف بإيجاد فرص عمل مناسبة للأفراد وما يحتاجونه من مهارات وكفاءات، ويمكن منحه للأفراد عن طريق الاستثمار في العنصر البشري سواء عن طريق التعليم أو التدريب أو غيره، وبالتالي تكون العمالة المطلوبة في السوق على قدر كبير من المهارة فتزداد إنتاجية. (الفيل ، 2001 ، الصفحات 97-98)

- **الأهداف غير المباشرة**: وهذه الأهداف وإن كانت لا تؤدي إلى تحقيق زيادة في الإنتاج والإنتاجية بطريقة مباشرة إلا أنها تساهم في ذلك بشكل غير مباشر، ومن أهمها بناء الدوافع الاقتصادية للأفراد، ذلك خلق الصفات الاقتصادية البناءة التي تقتضيها طبيعة العمل، فالرغبة في إتقان العمل، والاستقرار في العمل، واحترام المواعيد، وغير ذلك من الدوافع لها دور كبير في زيادة الإنتاجية وتحقيق التنمية

الاقتصادية، وإحداث التغيير الاجتماعي اللازم لعملية التنمية، حيث إن مصدر التغيير لا يوجد في الأنظمة والقوانين فقط بقدر ما يوجد في الأفراد. (موساوي ، 2015، صفحة 65)

4.2. عناصر الاستثمار في رأس المال البشري

1.4.2. الاستقطاب : يتعلق عنصر الاستقطاب بالأنشطة التي تضم جذب الموارد البشرية المتميزة ذات معارف ومهارات وطاقات وإبداعات، واستثمارها في أعمالهم بشكل يعود بالنفع على المؤسسة (Richard & Dafi and Dorothy Marcic, 2006, p. 326)

2.4.2. التدريب: هو جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي أو السلوكي بشكل أفضل. (Ann GILLEY, 2009, p. 108) ويفيد التدريب بكونه أحد أشكال الاستثمار في المؤسسة لأنه يسمح باستخدام الثقافات الجديدة، وتحقيق الأهداف، والاستراتيجية والقدرة على المنافسة، ودخول أسواق جديدة (السكرانه ، 2011، الصفحات 18-20)

3.4.2. التعليم: من خلاله يتخصص كل فرد في مجال العمل الذي يرغب به (عبد المعطي، 2009، صفحة 27)، كما تظهر أهميته في قدرته على توفير الموارد البشرية ذات المستوى العالي. (موسى، 1999، صفحة 284)، أي أن التعليم يستهدف بناء أو تطوير منظومة معارف محددة على قاعدة الاختيار الفلسفي والعقائدي المحدد. (سالي زكي ، 2013)

4.4.2. التحفيز: له أهمية بالغة في زيادة شعور العاملين بالرضا، سواء كانت مادية أو معنوية، جماعية أو فردية، إيجابية أو سلبية. وهو ما يجعل المؤسسات التي تعتمد على نظام حوافز جيد وفعال تضمن بقاء الافراد ذوي المعارف والمهارات العالية، وأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وهذا ما يجعل من الحوافز استثمارا وليس اتفاقا يزيد في إنتاجيتها. (Michael , 2006, p. 252)

5.4.2. تقييم الأداء: يعرف تقييم أداء العاملين على انه دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكشف عن إنجاز الأنشطة سواء على المستوى الفردي او على مستوى المنظمة (Fiorenzo (Franceshini, 2007, p. 111)، فهو يمثل السند لتحقيق العدالة بين الافراد العاملين، فضلا عن دعم المتميزين وبالتالي اختيارهم لاحتلال مناصب تتلائم مع قدراتهم وفي ذلك مؤشر لبيان نقاط الضعف وإكتشاف الأخطاء والإنحرافات في مجال أدائهم (نوال، 2013، صفحة 50)

3- أساسيات الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية من المقاييس والمؤشرات الهامة المستخدمة في قياس نجاح وتطور أي مؤسسة أو قطاع أو دولة.

1.3.1. تعريف الإنتاجية

لقد قُدمت العديد من التعاريف للإنتاجية نذكر منها:

تُعرّف الإنتاجية على أنها "القدرة على تكوين الناتج المخرجات باستخدام عناصر محدّدة خلال فترة زمنية معينة". (عبد الكريم ، 2006، صفحة 20) ، يمكن تعريفها على أنها "قدرة المنظمة على زيادة حجم المخرجات عن طريق الاستخدام الفعال للموارد المتاحة، مواد، رأس مال، عمالة معلومات أي المدخلات خلال فترة زمنية محدّدة". (أبدي الحسن ، 2011، صفحة 117)، كما تُعرّف الإنتاجية على أنها "طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من الأفراد، المكائن والمنظمات والمجتمعات". (كاسر، 2010، صفحة 36)

2.3. أهمية الإنتاجية

- تعتبر الإنتاجية عنصراً هاماً من أجل نجاح المؤسسة وتحقيق الأرباح
- الإنتاجية لها دور كبير في توسيع نطاق السوق بتقديم مزيد من السلع والخدمات لإشباع احتياجات أفراد المجتمع من خلال استخدام الطاقات الإنتاجية من ثم خلق فرص التوظيف والتشغيل (عريفات ، 2012، صفحة 55).
- تكمن أهمية الإنتاجية في أنها تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمؤسسة باستخدام عناصر الإنتاج. (السلي ، 2007، صفحة 03)

3.3. عناصر تحسين الإنتاجية

تشير نتائج كثيرة من الدراسات إلى أن هناك أكثر من 50 أسلوب وطريقة تنتهجها إدارة الإنتاج لزيادة تحسين الإنتاجية ويمكن أن تصنف هذه الأساليب في 4 مجموعات: (صونية، 1997، الصفحات 337-339)

1.3.3. الأساليب المبنية على التكنولوجيا

وتتمثل في مجموعة من التقنيات والأساليب أو المناهج التي يتم استخدامها في إنتاج السلع والخدمات، حيث تعتبر التكنولوجيا جزء لا يتجزأ في الآلات والمعدات والأجهزة وتشارك الابتكار المستمر من أجل زيادة الإنتاجية (Joseph G, 1987, p. 21).

2.3.3. الأساليب المبنية على العاملين

وتتمثل في امتلاك المؤسسة قوى عاملة متميزة، من خلال الجهد الذي يبذله العمال في الإنتاج وسعيهم لتحقيق زيادة الإنتاجية وذلك لقدرتهم على تحويل المدخلات إلى مخرجات تعود بالمنفعة على المؤسسة.

3.3.3. الأساليب المبنية على المواد

وتتمثل في قدرة المؤسسة على رقابة المخزون، تخطيط مستلزمات المواد، إدارة المواد، رقابة الجودة، تحسين نظم مناولة المواد، إعادة استخدام أو إعادة دور المواد.

4.3.3. الأساليب المبنية على المهمة (العمل)

تتمثل في مختلف الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحسين إنتاجيتها منها دراسة السوق ودراسة الزبون. (النجار ، 2009، صفحة 135)

4. الإطار التطبيقي

1.4. إجراءات إنجاز الاستبيان

1.1.4. مجتمع الدراسة وعينته: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة الإسمنت (ولاية تبسة)، وقد تم توزيع أداة الدراسة على 120 عامل على مستوى المديرية العامة والمجمع الصناعي للمؤسسة وكذلك وحدة التوزيع. هذا وقد بلغ مجموع الاستبيانات التي تم استردادها 100 و20 غير مسترجعة. وتعتبر العينة ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه بطريقة ملائمة وكافية.

2.1.4. تصميم الاستبيان

لقد تم تصميم استبياننا مكونا من 32 سؤالاً، وفقاً للجانب النظري، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور يتضمن المحور الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)، أما المحور الثاني تضمن الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة الإسمنت-تبسة- أما المحور الثالث تم تخصيصه لإنتاجية المؤسسة.

3.1.4. أساليب التحليل الإحصائي:

تضمنت المعالجة الإحصائية ما يلي: الإحصاء الوصفي من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حساب معامل ألفا-كرونباخ لتحديد الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، من أجل التعرف على أثر الاستثمار في رأس المال البشري على إنتاجية المؤسسة، تم الاستناد إلى مستوى دلالي (Sig = 0.05) أي بمستوى ثقة 95% عند تحليل فرضيات الدراسة.

تعتمد أيضاً على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ($y = ax + b$)، لدراسة مدى تأثير المتغير التابع وهو (إنتاجية المؤسسة) بمتغير المتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال البشري)، بالتالي نحسب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التأثير للمتغير التابع نتيجة تغير في المتغير المستقل.

لقد تم اختيار مقياس ليكرت **likert** الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري أو الفرضي (3)

جدول 01: مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	من 1 إلى أقل من 1.80	من 1.80 إلى أقل من 2.60	من 2.60 إلى أقل من 3.40	من 3.40 إلى أقل من 4.20	من 4.20 إلى 5
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحثين

ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة اعتمدنا في ذلك على معامل ألف كرومباخ.

الجدول 02: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

محاور الاستثمار	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
المتغير المستقل الاستثمار في رأس المال البشري	16	0.941
المتغير التابع إنتاجية المؤسسة الاقتصادية	16	0.951
المحور الاستبيان الكلي	32	0.967

المصدر: من إعداد الباحثين

يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن معامل الثبات للاستبيان مرتفع جداً بالنسبة للمعامل الكلي، حيث كانت 0.967 أي (96%) فيما كانت ثبات محاور (المحور المستقل، المحور التابع)، 0.941، 0.951، 0.941، (94%)، (95%)، على التوالي وهي تدل على درجة عالية من الثبات وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي (95%)* وبالتالي يمكن الاعتماد على هذا الاستبيان في الدراسة.

2.4. تحليل النتائج

سنقوم بتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الاستثمارات الموزعة على العينة المستهدفة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، حيث يتم تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والنتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان، ثم اختبار الفرضيات.

1.2.4. تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

متغير الجنس: توزع أفراد العينة حسب الجنس كما يلي:

الجدول 03: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	80	80%
أنثى	20	20%
المجموع الكلي	100	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول (03) بأن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير الجنس على النحو التالي: الذكور بلغ عددهم 80 أي نسبة 80% وهي النسبة الغالبة مقارنة بنسبة الإناث 20% أي 20 موظفة، يمكن تفسير هذا الفرق بين النسبتين إلى نوعية نشاط المؤسسة بأنها مؤسسة صناعية. متغير الفئة العمرية: تم تقسيم أفراد العينة حسب السن إلى أربع فئات عمرية حسب الجدول التالي:

الجدول 04: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	% النسبة
أقل من 30 سنة	19	19%
من 30 سنة وأقل من 40 سنة	41	41%
من 40 سنة وأقل من 50 سنة	23	23%
من 50 سنة فأكثر	17	17%
المجموع الكلي	100	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 41% من أفراد العينة من المؤسسة محل الدراسة ذات الفئة العمرية من 30 سنة وأقل من 40 سنة. متغير المؤهل العلمي: يتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول 05: توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	% النسبة
ثانوي	20	20%
ليسانس	42	42%
ماستر	28	28%
دراسات عليا	10	10%
المجموع الكلي	100	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 42% من أفراد العينة من المؤسسة محل الدراسة ذات المستوى الجامعي ليسانس، ونسبة 28% ذات المستوى الجامعي ماستر، ثم تليهما نسبة 20% من أفراد العينة ذات المستوى الثانوي، وتمثل فئة الحاصلين على شهادة دراسات عليا بنسبة 10%، مما سبق نلاحظ أن معظم أفراد العينة يحملون شهادات جامعية وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحرص على جذب الموظفين ذات مستوى تعليمي عالي.

متغير مستوى الوظيفي: سيتم التطرق إلى المستوى الوظيفي في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
إطار	15	15%
موظف بإدارة الموارد البشرية	26	26%
موظف بإدارة الإنتاج	44	44%
موظف بإدارة الصيانة	15	15%
المجموع الكلي	100	100%

المصدر: من إعداد الباحثين

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 44% تمثل الموظفين بإدارة الإنتاج من العينة المدروسة للمؤسسة، تليها نسبة 26% تمثل الموظفين بإدارة الموارد البشرية، ونسبة 15% تمثل إطارات في المؤسسة، ونسبة 15% تمثل الموظفين بإدارة الصيانة.

2.2.4. تحليل نتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان

سيتم عرض البيانات الأساسية، والتي تمثل إجابات مجتمع الدراسة نحو المتغير المستقل المتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري عبر هذا المحور (الفقرات من 1-16) وذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أ- محور الاستثمار في رأس المال البشري

الجدول 07: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة الاستثمار

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الإجابات	المستوى
البعد الأول: الاستقطاب					
1	تستقطب المؤسسة العناصر البشرية المتميزة والنادرة	3,36	0,560	محايد	متوسط
2	تعمل المؤسسة على تحديد الفجوات المعرفية والمهارية للأفراد قبل جذبهم	3,96	0,346	موافق	مرتفع
3	تسعى المؤسسة إلى جذب أفراد ذو معارف ومهارات وخبرات من خارجها	3,86	0,569	موافق	مرتفع
4	تقوم المؤسسة بجذب موارد بشرية تتميز بقدرات إبداعية في مجالات الأعمال المختلفة	3,42	0,622	موافق	مرتفع
البعد الثاني: التعليم والتدريب					
5	ترى المؤسسة أن التعليم هو أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العلمية للعمال	3,91	0,351	موافق	مرتفع
6	تهتم المؤسسة بتدريب العنصر البشري بشكل يتناسب مع الاحتياجات الوظيفية	3,87	0,442	موافق	مرتفع
7	تتبنى المؤسسة برامج تعليمية وتدريبية لتطوير وتنمية كفاءتها البشرية بالإضافة على فرق عمل لاكتساب مهارات جديدة	4,42	0,843	موافق بشدة	مرتفع بشدة
8	توفر المؤسسة جميع الإمكانيات اللازمة لتدريب العنصر البشري من وسائل وأدوات مناسبة	3,96	0,425	موافق	مرتفع
البعد الثالث: التحفيز					

09	تتبنى المؤسسة نظام حوافز فعال للمحافظة على بقاء الأفراد ذوي المعارف والمهارات العالية	3,86	0,586	موافق	مرتفع
10	تحفز المؤسسة مواردها البشرية من خلال زيادة الأجور	2,69	0,940	محايد	متوسط
11	تعتمد المؤسسة على التحفيز المعنوي من خلال الشكر أو الترقية	3,87	0,544	موافق	مرتفع
12	تقوم المؤسسة بتحفيز مواردها البشرية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات	3,77	0,601	موافق	مرتفع
البعد الثالث: تقييم الأداء					
13	تعتمد المؤسسة على نظام تقييم الأداء للتعرف على مدى ملاءمة الشخص لنوع العمل الذي يمارسه	3,30	0,541	موافق	مرتفع
14	تتم عملية تقييم الأداء بمقارنة أداء الفرد بأداء الآخرين	2,79	1,008	محايد	متوسط
15	تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بتحديد الخصائص والسلوكيات التي يجب أن يتحلى بها الفرد	3,92	0,394	موافق	مرتفع
16	تتبنى المؤسسة نظام عامل لتقييم أداء الأفراد العاملين بها	3,33	0,570	محايد	متوسط
مجموع درجة محور الاستثمار في رأس المال البشري		3,67	0,566	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه، المتوسط الحسابي المرجح لكافة فقرات المحور الأول بلغ 3,67 بانحراف معياري قدره عام قدره 0,566 ويتضح أنّ قيمة هذا المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 3، وهذا يدل على أن درجة الموافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على مختلف أسئلة فقرات المحور الأول بعنوان الاستثمار في رأس المال البشري، حيث احتلت العبارة رقم 07 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,42 وانحراف معياري 0,843 التي تؤكد أنّ المؤسسة تتبنى المؤسسة برامج تعليمية وتدريبية لتطوير وتنمية كفاءتها البشرية، ثم تليها العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي 3,96 وانحراف معياري 0,425 التي تؤكد أن المؤسسة توفر جميع الإمكانيات اللازمة لتدريب العنصر البشري من وسائل وأدوات مناسبة، كما أن المتوسط الحسابي للعبارة 2 قدر ب 3,96 وانحراف معياري 0,425 مفادها أن المؤسسة تعمل على تحديد الفجوات المعرفية للأفراد قبل جذبهم، بينما العبارة

رقم 10 تحصلت على اقل متوسط حسابي 2,69 وانحراف معياري بقيمة 0,940 محتواها أنّ المؤسسة تعتمد على نظام تقييم الأداء للتعرف على مدى ملاءمة الشخص للعمل الذي يمارسه.

ب- المحور الثاني: إنتاجية المؤسسة

الجدول 08: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة الاستمارة

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الإجابات	المستوى
البعد الأول: التكنولوجيا					
17	تقوم المؤسسة باستخدام الحاسب الآلي في التصميم	3,39	0,567	محايد	متوسط
18	تقوم المؤسسة باستخدام الحاسب الآلي في التصنيع	3,96	0,374	موافق	مرتفع
19	تتوفر لدى المؤسسة إدارة فعالة للصيانة تعمل بكفاءة وفعالية	3,97	0,481	موافق	مرتفع
20	تقوم المؤسسة باستخدام الحاسب الآلي في معالجة البيانات	3,96	0,346	موافق	مرتفع
البعد الثاني: العاملين					
21	تهتم المؤسسة بتدريب العاملين على تشغيل جميع الآلات الموجودة بقسم الإنتاج	3,96	0,470	موافق	مرتفع
22	يستطيع العاملون الإلمام بإجراءات وتوقيت صيانة جميع الآلات الموجودة بقسم الإنتاج	3,93	0,517	موافق	مرتفع
23	تملك المؤسسة مهندسين ذوي خبرة لهم القدرة على فك وتركيب جميع الأجهزة الموجودة بقسم الإنتاج خلال وقت قياسي	3,88	0,608	موافق	مرتفع
24	لكل عامل مسؤولية تلزمه بتحسين الجودة وبالتالي الرفع من مبيعات المؤسسة	3,90	0,522	موافق	مرتفع
البعد الثالث: المواد					
25	تعمل المؤسسة على تخطيط مستلزمات المواد وإدارتها بأحكام	3,40	0,696	موافق	مرتفع
26	تركز المؤسسة على رقابة المخزون ورقابة الجودة	4,02	0,471	موافق	مرتفع
27	تحسن المؤسسة من نظم مناولة المواد	3,36	0,542	محايد	متوسط

28	تعمل المؤسسة على إعادة استخدام أو إعادة دور المواد	3,98	0,492	موافق	مرتفع
البعد الرابع: المهمة (العمل)					
29	تقوم المؤسسة بدراسة السوق ودراسة الزبون	3,23	0,679	محايد	متوسط
30	تحرص المؤسسة على تقييم العمل والوظيفة باستمرار	3,23	0,617	محايد	متوسط
31	يتم استخدام جدولة الإنتاج بفعالية وكفاءة عالية	2,74	1,011	محايد	متوسط
32	تعمل المؤسسة على تطبيق تقنيات الهندسة القيمة لحل كافة المشكلات وتعظيم الإنتاجية	3,26	1,661	محايد	متوسط
مجموع درجة محور إنتاجية المؤسسة					
		3,79	0,546	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج ما يلي: إن المتوسط الحسابي المرجح لكافة فقرات المحور الثاني بلغ 3,79 بانحراف معياري قدره عام قدره 0,564 ويتضح أنّ قيمة هذا المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي 3، وهذا يدل على أن درجة الموافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على مختلف أسئلة فقرات المحور الثاني بعنوان إنتاجية المؤسسة، حيث احتلت العبارة رقم 26 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 0,02، 4 وانحراف معياري 0,471 التي تؤكد أن المؤسسة تركز على رقابة المخزون ورقابة الجودة، ثم تليها العبارة رقم 28 بمتوسط حسابي 3,98 وانحراف معياري 0,492 التي تؤكد أن المؤسسة تعمل على إعادة استخدام أو إعادة دور المواد، كما أن المتوسط الحسابي للعبارة 19 قدر ب 3,97 وانحراف معياري 0,481 دلالة على أن المؤسسة تتوفر لديها إدارة فعالة للصيانة تعمل بكفاءة وفعالية، بينما العبارة رقم 30 تحصلت على أقل متوسط حسابي 3,23 وانحراف معياري بقيمة 0,617 التي تؤكد بدرجة متوسطة أن المؤسسة تحرص على تقييم العمل والوظيفة باستمرار.

3.2.4. اختبار الفرضيات

اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثير بين المتغيرات، والاعتماد على معامل التحديد (R_2)، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة إي بمستوى ثقة 95%.

جدول 09: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة F	قيمة T	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	معامل الانحدار (B)	ثابت الانحدار (a)	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.000	84.324	9.183	0.462	0.680	0.841	0.092	الاستقطاب	إنتاجية المؤسسة
0.000	160.440	12.667	0.621	0.788	0.641	0.51	التدريب والتعليم	
0.000	65.431	8.089	0.400	0.633	0.849	0.105	التحفيز	
0.000	106.713	10.330	0.521	0.722	0.826	0.080	تقييم الأداء	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفرضية الفرعية الأولى: الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإستقطاب كأحد أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري على تحسين إنتاجية مؤسسة الإسمنت؛

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإستقطاب على تحسين إنتاجية مؤسسة الإسمنت؛

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (09) لتحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة هل هناك أثر للاستقطاب رأس المال البشري على إنتاجية المؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.841) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.680)، وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، مما يدل أن الاستقطاب له اثر إيجابي على تحسين إنتاجية المؤسسة إي أنّ المؤسسة تقوم باستقطاب رأس مال بشري كفى ذات معارف ومهارات وطاقات تعود بالنفع على إنتاجية المؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في (R²) فقد بلغت (0.462) كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستقطاب كأحد أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين إنتاجية مؤسسة الإسمنت.

الفرضية الفرعية الثانية: الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم كأحد أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين إنتاجية مؤسسة الإسمنت؛

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم كأحد أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين إنتاجية مؤسسة الإسمنت؛

نتائج الجدول رقم (09) تبين لنا أن قيمة معامل الانحدار (0.641) أما معامل الارتباط بين المتغيرين (0.788)، ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05)، مما يدل أن التدريب والتعليم له اثر إيجابي على تحسين إنتاجية المؤسسة إي أن المؤسسة تقوم بالاستثمار في رأس مالها البشري من خلال وضع برامج تعليمية وتدريبية لتنمية كفاءتها البشرية لتحسين إنتاجية المؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في (R^2) فقد بلغت (0.621)، كما أن مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم كأحد أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين إنتاجية مؤسسة الإسمنت.

الفرضية الفرعية الثالثة: الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز كأحد أبعاد الاستثمار في رأس المال على تحسين إنتاجية مؤسسة الإسمنت؛

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز كأحد أبعاد الاستثمار في رأس المال على تحسين إنتاجية مؤسسة الإسمنت؛

يبرز من خلال نتائج الجدول رقم (09) أن قيمة معامل الانحدار (0.849) و معامل الارتباط بين المتغيرين (0.633)، ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) وهذا ما يبينه اختبار (T)، مما يدل أن التحفيز له اثر إيجابي على تحسين إنتاجية المؤسسة إي أن المؤسسة تقوم بالاستثمار في رأس مالها البشري من خلال نظام حوافز جيد وفعال وبالتالي زيادة الإنتاجية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في (R^2) فقد بلغت (0.400)، كما أن مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتيجة نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز كأحد أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين إنتاجية مؤسسة الإسمنت.

الفرضية الفرعية الرابعة: الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء كأحد أبعاد الاستثمار في رأس المال على تحسين إنتاجية مؤسسة الإسمنت؛

الفرضية البديلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء كأحد أبعاد الاستثمار في رأس المال على تحسين إنتاجية مؤسسة الإسمنت؛

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (09) معامل الانحدار (0.826) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.722)، ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، إي أن المؤسسة تقوم بالاستثمار في رأس مالها البشري من خلال تقييم أداء الأفراد بغية التحقق من مدى ملاءمة الشخص لنوع العمل الذي يمارسه لتحسين إنتاجية المؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في (R²) فقد بلغت (0.521)، كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تقييم الأداء كأحد أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين إنتاجية مؤسسة الإسمنت.

اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين إنتاجية مؤسسة الإسمنت - نسبة -؛

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين إنتاجية مؤسسة الإسمنت - نسبة -

جدول 10: معامل الارتباط بين الاستثمار في رأس المال البشري وإنتاجية المؤسسة

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة F	قيمة T	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	معامل الانحدار (B)	ثابت الانحدار (a)	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.000	119.399	0.778	0.648	0.805	0.782	0.072	الاستثمار في رأس المال البشري	إنتاجية المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول أعلاه تم اختبار الفرضية الرئيسية عند مستوى الدلالة (0.05) للمؤسسة محل الدراسة، حيث يظهر لنا جلياً وجود تأثير للاستثمار في رأس المال البشري على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية، وذلك بالاستناد على القيم الإحصائية المتعلقة بالانحدار البسيط، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بلغ معامل الارتباط فيها (0.805) عند مستوى دلالة (0.05) وهو ارتباط طردي، أما معامل التحديد الكلي للدراسة بلغت قيمته 0.648، أي أن الاستثمار في رأس المال البشري له أثر على تحسين إنتاجية مؤسسة الإسمنت وبهذه النتيجة ترفض الفرضية

الصفيرية ونقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين إنتاجية مؤسسة الإسمنت - تيسة -.

$$Y = 0.072X + 0.782$$

تحليل النتائج

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستقطاب كأحد أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين إنتاجية مؤسسة الإسمنت؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم كأحد أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين إنتاجية مؤسسة الإسمنت؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز كأحد أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين إنتاجية مؤسسة الإسمنت؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تقييم الأداء كأحد أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين إنتاجية مؤسسة الإسمنت؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وإنتاجية مؤسسة الإسمنت.

5. الخاتمة

نستنتج أن زيادة وتحسين الإنتاجية ترتبط بما يتلقاه الفرد من استثمار من خلال تبني المؤسسة لأساليب ناجحة منها استقطاب الكفاءات وكذلك الاعتماد على التدريب والتعليم ووضع نظام حوافز فعال يشجع العاملين على تطوير أدائهم وكذلك اللجوء إلى تقييم الأداء وذلك بغية تطوير مهارات المورد البشري الذي يعود بالإيجاب على المؤسسة وضمان بقاءها واستمراريتها وزيادة معدلات إنتاجيتها.

1.5. النتائج

- تهتم مؤسسة الإسمنت بالعنصر البشري والاستثمار فيه؛
- تحرص مؤسسة الإسمنت على جذب أفراد ذو معارف وطاقت إبداعية لتحسين إنتاجيتها؛
- تعتمد مؤسسة الإسمنت على أسلوبية التدريب والتعليم للاستثمار في مواردها البشرية من خلال برمجة دورات تعليمية وتدريبية هدفها تحسين إنتاجية المؤسسة؛
- تعمل مؤسسة الإسمنت باستمرار على تدريب العاملين على التحكم في الآلات بأحكام؛

- كما تحرص مؤسسة الإسمنت من فترة لفترة برمجة تخطيط مستلزمات المواد وإدارتها بأحكام وذلك لضمان تحويلها لمخرجات جيدة ترفع من إنتاجيتها؛
- مؤسسة الإسمنت تركز على رقابة المخزون ورقابة الجودة بهدف تحسين إنتاجيتها؛
- مؤسسة الإسمنت تعمل على دراسة الزبون والسوق وذلك لتحسين إنتاجيتها؛
- كما تحرص مؤسسة الإسمنت على وضع نظام حوافز هدفه تحسين إنتاجية المؤسسة؛
- تقوم مؤسسة الإسمنت بتقييم أداء المورد البشرية بغية الاستثمار فيه وزيادة إنتاجيته؛
- الاستثمار في رأس المال البشري له أثر إيجابي على تحسين إنتاجية المؤسسة؛
- تقييم أداء رأس المال البشري له دور كبير في تحسين إنتاجية المؤسسة.

2.5. التوصيات

- على المؤسسة وضع خطط وبرامج مستقبلية للاستثمار في رأس المال البشري؛
- يجب تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية من خلال توفير المناخ المناسب الذي يساعد على تحسين مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم؛
- على المؤسسة أن تحرص باستمرار على تحديد الاحتياجات التدريبية بغية تطوير رأس مالها البشري الذي يضمن تحسين إنتاجيتها؛
- تدريب العاملين أكثر على استخدام التقنيات الحديثة التي تؤدي إلى تحسين إنتاجية المؤسسة،
- يجب تدريب العاملين في قسم الإنتاج على تشغيل جميع الآلات الموجودة بالقسم بإتقان؛
- على المؤسسة أن تحرص على وضع إجراءات فعالة لصيانة الآلات لتفادي إي عطل يسبب لها انخفاض في إنتاجيتها؛
- يجب على المؤسسة زيادة التحفيز المادي والمعنوي؛
- تطوير وتحديث أسلوب وتقييم الأداء دوريا والاستفادة من الخبرات والأساليب الحديثة.

6. قائمة المراجع

- Ann GILLEY, a. (2009). *The Praeger Handbook of HUMAN Resource Management*. USA: Greenwood Publishing Group.
- Fiorenzo Franceshini. (2007). *Management by Measurement*. Heidelberg, New York.
- Joseph G, M. (1987). *Operations Management Theory and problems*. Mcgraw-Hill.
- Michael, A. (2006). *A Handbook of human Resource management practice*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Richard, L., & Dafi and Dorothy Marcic. (2006). *Understanding Management the Thomson Corporation* (5th Edition ed.). USA.
- Teresa, T., & Mario, A. (2005). *E-human Resources management managing knowledge people*. Hdea publishing.
- أحمد يوسف عريفات . (2012). *إدارة العمليات الإنتاجية* (الإصدار ط1). عمان ، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- أسامة الفيل . (2001). *نظرة إلى المستقبل : الاستثمار في الإنسان* (الإصدار ط1). مصر: كلية التجارة جامعة الإسكندرية.
- الحسن راوية . (2011). *مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية* (الإصدار ط1). القاهرة ، مصر: الدار الجامعية.
- اللوذي موسى. (1999). *التطوير التنظيمي* (الإصدار ط1). الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- بلال خلف السكارنه . (2011). *اتجاهات حديثة في التدريب*. ط1. عمان ، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حسن عجلان حسن. (2008). *استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال* (الإصدار ط1). عمان ، الاردن: دار الإثراء للنشر.
- عساف عبد المعطي. (2009). *التدريب وتنمية الموارد البشرية* . الاردن: دار زهران.
- علي السلمي . (2007). *إدارة الإنتاجية* (الإصدار ط1). القاهرة ، مصر: مكتب غريب.

- عيسى خليفي ، و ربيحة قوادرية . (2019). *إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة* (الإصدار ط1). عمان ، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .
- فريد راغب النجار . (2009). *إدارة الجودة الشاملة* (الإصدار ط2). الإسكندرية ، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- محسن عبد الكريم . (2006). *إدارة الإنتاج و العمليات* (الإصدار ط2). بغداد ، العراق: مكتبة الذاكرة للنشر والتوزيع.
- محمد موساوي . (2015). *الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الإقتصادي دراسة حالة الجزائر (1970-2001)* دكتوراه بالإقتصاد. تلمسان ، الجزائر: جامعة ابو بكر بلقايد.
- محمد أبدوي الحسن . (2011). *إدارة الإنتاج والعمليات* (الإصدار ط1). عمان ، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- محمد البكري صونية. (1997). *تخطيط ومراقبة الإنتاج*. الإسكندرية: دار الجامعية الإسكندرية.
- محمد حسين سالي زكي . (2013). *التدريب الإبداعي البرنامج المتكامل لتأهيل وصناعة المدرب المحترف* (الإصدار ط1). القاهرة ، مصر: دار الفكر العربي.
- نصر المنصور كاسر. (2010). *إدارة العمليات والإنتاج* (الإصدار ط1). عمان ، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- يونس نوال. (2013). *نظام تقييم اداء العاملين وانعكاساته في قرارات إدارتها* (الإصدار ط1). الاردن: دار غيداء للنشر.