

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

تخصص: إدارة أعمال

أثر الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في تحسين مخرجات الكفاءات البشرية
داخل المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الاغواط-

تحت إشراف:

أ.د. محمد شنشونة

من إعداد:

طاهر جخيوة

أعضاء لجنة المناقشة:

- أ. د حجازي إسماعيل..... أستاذ التعليم العالي..... جامعة بسكرة..... رئيسا
أ.د. محمد شنشونة..... أستاذ التعليم العالي..... جامعة بسكرة..... مشرفا ومقررا
د. أحلام خان..... أستاذ محاضر أ..... جامعة بسكرة..... ممتحننا
د. عبد القادر بن برطال..... أستاذ محاضر أ..... جامعة الأغواط..... ممتحننا
د. محمد الهادي ضيف الله..... أستاذ محاضراً..... جامعة الوادي .. ممتحننا
د . يوسف خنيش..... أستاذ محاضراً..... جامعة غرداية..... ممتحننا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالْمَوْتَ

إهداء

إلى أعلى ما في الوجود و سر سعادتي..... أمي و أبي
إلى من استقيت منهم الحروف و أناور بعلمهم العقول أساتذتي الكرام
إلى املي في الحياة وقرّة عيني.....زوجتي واولادي
إلى أهلي و عشيرتي
إلى زملائي
اهدى لهم جميعا هذا العمل المتواضع
راجيا من المولي عز وجل القبول و مزيدا من النجاح

طاهر.ع

شكر وعرّفان

أشكر الله تعالى الذي خلق وهدى وسدد الخطى، فخرج هذا العمل بعونه وتوفيقه نحمده حمدا كثيرا في المبتدى والمتهى.

وانطلاقا من قول رسول الله عليه الصلاة والسلام

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل "

فإنني أتقدم بكلمة شكر وعرّفان ..إلى صاحب القلب الطيب.. و النفس الأبية.... الاستاذ الدكتور مُجّد شنشونة فأقول لك تقدر جهودك المبذولة ودمت دائما سندا لطلاب العلم...فلك منا كل الشناء والتقدير والاحترام وجزاك الله عنا خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر الى أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة الاطروحة

ولا ننسى كلمة شكر خاصة لعمال شركة سونلغاز بالأغواط لتعاونهم معنا

وأخص بالذكر السيد المدير الشاشي مُجّد ورئيسة مصلحة التكوين السيد فاطمة بن عرفة.

طاهر ج

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الاساليب الاستثمارية بأبعادها المختلفة المتمثلة في كل من (الاستقطاب، التدريب، التحفيز) على مؤهلات الكفاءات البشرية من قدرات معرفية ومهارية وقدرات سلوكية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اختيار مؤسسة سونلغاز كنموذج مع اختيار فرع الاغواط كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة، واعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي وبعد تصميم وتوزيع مجموعة من الاستبانات على 277 عامل حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري على القدرات المعرفية والمهارية والسلوكية للكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز"، مع وجود علاقة طردية متوسطة بين الاستثمار الاستقطابي والقدرات المعرفية والمهارية والسلوكية للكفاءات البشرية، ووجود علاقة طردية ضعيفة بين كلا من الاستثمار التدريبي والاستثمار التحفيزي مع القدرات المعرفية والمهارية والسلوكية للكفاءات البشرية.

الكلمات المفتاحية: استقطاب، تدريب، تحفيز، قدرات مهارات، قدرات معرفية، قدرات سلوكية.

The aim of this study is to identify the impact of investment methods on the different dimensions of polarization, training and motivation on the qualifications of human competencies of cognitive abilities, skills and behavioral abilities. The objectives of the study are achieved by selecting the Songhlaz Foundation as a model, and basing on the analytical descriptive approach. It is after designing and distributing a set of questionnaires on 277 workers, they were selected in a simple random sampling method. The study is ended by a set of results. The most important of these is that there is a significant statistical effect at the level of ($\alpha \leq 0.05$). The human capital on the knowledge, skills and behavioral capacities of human competencies in the company of Sonelgaz by a moderate positive correlation between the polarizing investment capabilities and cognitive skills and behavioral human competencies, and the presence of a weak positive correlation between both training investment and investment with the knowledge, skills and behavioral capacities of human competencies.

Key words : attraction , training, motivation, skill, cognitive, behavioral abilities.

الفهرس

| |
|------------------|
| الاهداء |
| شكر وعرهان |
| الملخص |
| الفهرس |
| فائمة الأشكال |
| فائمة الجداول |
| مقدمة عامة (أ-د) |

| | |
|----|---|
| 11 | الفصل الاول الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري وآفاقه الاستثمارية |
| 10 | تمهيد |
| 11 | المبحث الاول: ماهية رأس المال البشري |
| 11 | المطلب الاول: العنصر البشري ما بين (تكلفة - رأس المال) |
| 15 | المطلب الثاني : رأس المال البشري (تعريفه- خصائصه- تصنيفاته) |
| 20 | المطلب الثالث: مبادئ و أصول نظرية رأس المال البشري |
| 27 | المبحث الثاني: ماهية واهمية رأس المال الفكري |
| 27 | المطلب الاول: رأس المال الفكري (مفهومه - خصائصه |
| 33 | المطلب الثاني: رأس المال الفكري (مكوناته- قياسه) |
| 38 | المطلب الثالث: رأس المال الفكري (اهمية -دوره- بناءه) |
| 42 | المبحث الثالث: افاق وقيود الاستثمار في رأس المال البشري |
| 42 | المطلب الأول: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري واعتباراته |
| 48 | المطلب الثاني: خصائص الاستثمار في رأس المال البشري وقيوده |
| 51 | المطلب الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري (أهميته- محدداته - عوامله-آفاقه) |
| 56 | خلاصة الفصل |

المفرد

| | |
|-----|--|
| 57 | الفصل الثاني الاساليب الاستثمارية في رأس المال البشري |
| 58 | تمهيد |
| 59 | المبحث الاول: استقطاب الكفاءات البشرية |
| 59 | المطلب الأول : ماهية الاستقطاب |
| 67 | المطلب الثاني: التدريب وبعض المصطلحات المتداخلة معه |
| 71 | المبحث الثاني: تدريب الكفاءات البشرية |
| 71 | المطلب الاول: ماهية تدريب الكفاءات البشرية |
| 74 | المطلب الثاني: التدريب (أنواعه ومبادئه و أساليبه) |
| 84 | المطلب الثالث: العملية التدريبية و عناصرها |
| 91 | المبحث الثالث: تحفيز الكفاءات البشرية |
| 91 | المطلب الاول: استراتيجية تحفيز الكفاءات |
| 104 | المطلب الثاني: نظريات الحفز الإنساني |
| 107 | المطلب الثالث: نظام الحوافز (مراحله ،شروط نجاحه - محبطاته) |
| 112 | خلاصة الفصل |
| 113 | الفصل الثالث تحسين قدرات الكفاءات البشرية من خلال الأساليب الاستثمارية (الاستقطاب، التدريب، التحفيز) |
| 114 | تمهيد |
| 115 | المبحث الاول: التأصيل النظري للكفاءات البشرية |
| 115 | المطلب الاول: ماهية الكفاءة وخصائصها |
| 121 | المطلب الثاني: أنواع الكفاءات |
| 125 | المطلب الثالث: أهمية وخصائص الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية |
| 130 | المبحث الثاني: مخرجات الكفاءات البشرية |
| 130 | المطلب الاول: ماهية وأهمية مخرجات الكفاءات البشرية |
| 132 | المطلب الثاني: القدرات المعرفية |
| 143 | المطلب الثالث: القدرات المهنية |

المفردس

| | |
|-----|---|
| 149 | المطلب الرابع: المعرفة السلوكية (حصن التصرف) |
| 151 | المبحث الثالث: الأساليب الاستثمارية كالية لتحسين مخرجات الكفاءات البشرية |
| 151 | المطلب الاول: البرنامج الاستقطابي كمدخل لكسب الكفاءات البشرية (افرد المعرفة و المهارة). |
| 155 | المطلب الثاني: دور البرنامج التدريبي في تنمية مهارات ومعارف وسلوك الكفاءات البشرية |
| 158 | المطلب الثالث: السياسة التحفيزية كمدخل لتعديل السلوك وتفجير الطاقات المعرفية الكامنة لدى الافراد. |
| 165 | خلاصة الفصل |
| 166 | الفصل الرابع : تبني الأساليب الاستثمارية لتعزيز قدرات الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز |
| 167 | تمهيد |
| 168 | المبحث الاول: مدخل للدراسة الميدانية |
| 168 | المطلب 1: التعريف بمؤسسة سونلغاز وادوات الدراسة |
| 170 | المطلب 2 عينة الدراسة والاساليب الاحصائية |
| 173 | المطلب الثالث: صدق وثبات الدراسة |
| 177 | المبحث الثاني: اجراءات الدراسة الميدانية |
| 177 | المطلب الاول: الوصف الاحصائي للبيانات الديموغرافية |
| 181 | المطلب الثاني: تحليل عينة الدراسة بين مختلف المتغيرات |
| 182 | المطلب الثالث: تحليل نتائج مجالات وابعاد الدراسة |
| 189 | المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة |
| 189 | المطلب الاول: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى |
| 194 | المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية |
| 205 | المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة |
| 217 | المطلب الرابع: حساب معامل الارتباط بيرسون ونتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط و المتعدد |
| 226 | خلاصة الفصل |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|---|--------|
| 15 | النظرة التقليدية والحديثة عن العنصر البشري | (1-1) |
| 19 | المورد البشري والسلوك التسييري | (2.1) |
| 28 | يوضح مفاهيم لرأس المال الفكري من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين | (3.1) |
| 70 | الفرق بين التدريب والتطوير | (1.2) |
| 71 | الفرق بين التدريب والتعليم | (2.2) |
| 73 | الفرق بين التدريب التقليدي و تدريب الكفاءات | (3.2) |
| 75 | انواع التدريب حسب التخصص | (4.2) |
| 79 | الأساليب التدريبية | (5.2) |
| 81 | مزايا وعيوب الاساليب التدريبية | (6.2) |
| 98 | الاختلاف بين الأجر التقليدي و الأجر المبني على المهارة | (7.2) |
| 103 | مبررات العملية التحفيزية | (8.2) |
| 109 | يبين الصفات الغير محمودة للقائد وانعكاساتها | (9.2) |
| 123 | مرجع الكفاءات الفردية | (1.3) |
| 124 | يوضح عناصر الكفاءة | (2.3) |
| 131 | المخرجات(المقدرات) الجوهرية للكفاءات البشرية | (3.3) |
| 134 | يوضح تعاريف للمعرفة حسب كل منهج | (4.3) |
| 135 | تعريف المعرفة حسب بعض الباحثين | (5.3) |
| 137 | يوضح تصنيفات للمعرفة | (6.3) |
| 138 | يوضح تصنيفات للمعرفة | (7.3) |
| 142 | خصائص المعرفة الصريحة والضمنية | (8.3) |
| 146 | مهارات التفكير | (9.3) |
| 148 | المهارات الأساسية لعصر المعلومات | (10.3) |
| 152 | صيفات عمال المعرفة | (11.3) |
| 161 | يوضح السلوك المعتاد وكيف للتحفيز أن يعدله | (12.3) |
| 171 | توزيع فقرات أداة الدراسة على المحاور والأبعاد المكونة لها | (1.4) |
| 173 | معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الاول " الاستثمار الاستقطابي " | (2.4) |
| 173 | معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني " الاستثمار التدريبي " | (3.4) |
| 174 | معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث " الاستثمار التحفيزي " | (4.4) |
| 175 | مدى الاتساق الداخلي للمجال الثاني (مخرجات الكفاءات البشرية) | (5.4) |
| 176 | يبن قياس الثبات باستخدام الفأرونباخ | (6.4) |
| 177 | نتائج التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة | (7.4) |

قائمة الجداول

| | | |
|-----|--|---------|
| 178 | توزيع عينة الدراسة حسب نشاط المؤسسة | (8,4) |
| 178 | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس | (9,4) |
| 178 | توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي | (10,4) |
| 176 | توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية | (11,4) |
| 180 | توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة | (12,4) |
| 180 | توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة | (13,4) |
| 181 | تحليل عينة الدراسة بين الخبرة و العمر | (14,4) |
| 181 | تحليل عينة الدراسة بين أقسام أنشطة المؤسسة و الجنس | (15,4) |
| 182 | تحليل عينة الدراسة بين أقسام أنشطة المؤسسة و المؤهل العلمي | (16,4) |
| 182 | تحليل عينة الدراسة بين بين المؤهل العلمي و الجنس | (17,4) |
| 183 | "الاستثمار الاستقطابي(X1) النتائج المتعلقة بالبعد الأول | (18,4) |
| 184 | " الاستثمار التدريبي " X) النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (2 | (19,4) |
| 185 | "الاستثمار التحفيزي"X) النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (3 | (20,4) |
| 187 | (Y) النتائج المتعلقة بالمجال الثاني | (21,4) |
| 188 | نتائج أبعاد الاساليب الاستثمارية ومخرجات الكفاءات | (22,4) |
| 189 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى | (23,4) |
| 190 | يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية | (24,4) |
| 191 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة | (25,4) |
| 193 | يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى | (26,4) |
| 194 | للتحقق من فروق حول الاساليب الاستثمارية تبعا لمتغير الجنس T نتائج اختبار | (27,4) |
| 195 | نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في أساليب الاستثمارية لرأس المال البشري تبعا لنوع الجنس لدى افراد العينة | (28, 4) |
| 195 | للتحقق من فروق الاساليب تبعا لمتغير فروع المؤسسة ANOVA نتائج اختبار | (29,4) |
| 196 | للتعرف على مصدر الفروق حول الاساليب تبعا لمتغير فروع المؤسسة LSD نتائج اختبار | (30,4) |

قائمة الجداول

| | | |
|-----|--|--------|
| | | |
| 196 | نتائج تباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في أساليب الاستثمارية لرأس المال البشري تبعاً لفروع المؤسسة لدى أفراد العينة | (31,4) |
| 196 | نتائج اختبار شيفيه للتعرف على مصدر الفروق حول الأساليب تبعاً لمتغير فروع المؤسسة | (32,4) |
| 197 | للتحقق من فروق الأساليب تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ANOVA نتائج اختبار | (33,4) |
| 198 | للتعرف على مصدر الفروق حول الأساليب تبعاً لمتغير المؤهل العلمي LSD نتائج اختبار | (34,4) |
| 198 | نتائج تباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في أساليب الاستثمارية لرأس المال البشري تبعاً للمؤهل العلمي لدى أفراد العينة | (35,4) |
| 199 | للتحقق من فروق الأساليب تبعاً لمتغير العمر ANOVA نتائج اختبار | (36,4) |
| 200 | للتعرف على مصدر الفروق حول الأساليب الاستثمارية تبعاً لمتغير LSD نتائج اختبار العمر | (37,4) |
| 201 | نتائج تحليل تباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في أساليب الاستثمارية لرأس المال البشري تبعاً لمتغير العمر لدى أفراد العينة | (38,4) |
| 201 | للتحقق من فروق الأساليب الاستثمارية تبعاً لمتغير نوع الوظيفة ANOVA نتائج اختبار | (39,4) |
| 202 | للتعرف على مصدر الفروق حول فروق الأساليب الاستثمارية تبعاً LSD نتائج اختبار لمتغير الوظيفة | (40,4) |
| 202 | نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري تبعاً لنوع الوظيفة لدى أفراد العينة | (41,4) |
| 203 | للتحقق من فروق الأساليب الاستثمارية تبعاً لمتغير الخبرة ANOVA نتائج اختبار | (42,4) |
| 204 | للتعرف على مصدر الفروق حول فروق الأساليب الاستثمارية تبعاً LSD نتائج اختبار لمتغير الخبرة | (43,4) |
| 204 | نتائج تحليل تباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في أساليب الاستثمارية لرأس المال البشري تبعاً لنوع الجنس لدى أفراد العينة لدى أفراد العينة | (4,44) |
| 205 | للتحقق من فروق مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً لمتغير فروع المؤسسة ANOVA نتائج اختبار | (45,4) |
| 206 | للتعرف على مصدر الفروق حول مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً LSD نتائج اختبار لمتغير فروع المؤسسة | (46,4) |
| 206 | نتائج تحليل تباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً لفروع المؤسسة لدى أفراد العينة | (47,4) |
| 207 | نتائج اختبار شيفيه للتعرف على مصدر الفروق حول مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً لمتغير فروع المؤسسة | (48,4) |
| 207 | للتحقق من فروق حول مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً لمتغير الجنس T نتائج اختبار | (49,4) |

قائمة الجداول

| | | |
|-----|--|--------|
| 208 | نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً لنوع الجنس لدى أفراد العينة | (50،4) |
| 208 | للتحقق من فروق مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً لمتغير المؤهل ANOVA نتائج اختبار العلمي | (51،4) |
| 209 | للتعرف على مصدر الفروق حول مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً LSD نتائج اختبار لمتغير المؤهل العلمي | (52،4) |
| 210 | نتائج تحليل تباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً لنوع المؤهل العلمي لدى أفراد العينة | (53،4) |
| 210 | للتحقق من فروق مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً لمتغير نوع ANOVA نتائج اختبار الوظيفة | (54،4) |
| 211 | للتعرف على مصدر الفروق حول فروق مخرجات الكفاءات البشرية LSD نتائج اختبار تبعاً لمتغير نوع الوظيفة | (55،4) |
| 211 | نتائج تحليل تباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً لنوع الوظيفة لدى أفراد العينة | (56،4) |
| 212 | نتائج اختبار شيفيه للتعرف على مصدر الفروق حول مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً لنوع الوظيفة | (57،4) |
| 212 | للتحقق من فروق مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً لمتغير العمر ANOVA نتائج اختبار | (58،4) |
| 313 | للتعرف على مصدر الفروق حول مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً LSD نتائج اختبار لمتغير العمر | (59،4) |
| 214 | نتائج تحليل تباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً لمتغير العمر | (60،4) |
| 214 | للتعرف على مصدر الفروق حول مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً Scheffé نتائج اختبار لمتغير العمر | (61،4) |
| 215 | نتائج اختبار scheffé | (62،4) |
| 215 | للتحقق من فروق مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً لمتغير الخبرة ANOVA نتائج اختبار | (63،4) |
| 216 | للتعرف على مصدر الفروق حول مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً LSD نتائج اختبار لمتغير الخبرة | (64،4) |
| 217 | نتائج اختبار تباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً لنوع الجنس لدى أفراد العينة | (65،4) |
| 217 | يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون | (66،4) |
| 218 | يبين النتائج المتعلقة بدرجة ارتباط سبيرمان بين متغيرات الدراسة | (67،4) |
| 218 | نتائج معادلة الإنحدار الخطي البسيط بين الاستثمار الاستقطابي ومخرجات الكفاءات البشرية | (68،4) |
| 219 | نتائج معادلة الإنحدار الخطي البسيط بين الاستثمار التدريبي ومخرجات الكفاءات البشرية | (69،4) |

قائمة الجداول

| | | |
|-----|--|--------|
| 220 | نتائج معادلة الإنحدار الخطي البسيط بين الاستثمار التحفيزي ومخرجات الكفاءات البشرية | (70,4) |
| 221 | نتائج معادلة الإنحدار الخطي المتعدد بين الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري ومخرجات الكفاءات البشرية | (71,4) |
| 222 | نموذج معادلة الانحدار المتعدد التدريجي بين الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري ومخرجات الكفاءات البشرية | (72,4) |
| 223 | نموذج لمعادلة الانحدار المتعدد التدريجي | (73,4) |
| 223 | نموذج لمعادلة الانحدار المتعدد التدريجي بعد استبعاد احد المتغيرات | (74,4) |
| 224 | نموذج لمعادلة الانحدار المتعدد التدريجي | (75,4) |
| 224 | المتعيبين معادلة الانحدار الخطي المتعدد القياسي | (76,4) |
| | | |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 19 | الأبعاد المختلفة لقيمة راس المال البشري | (1.1) |
| 86 | طرق تحديد الاحتياجات التدريبية | (1.2) |
| 105 | يوضح نظرية هيرزبيرغ ذات العاملين | (2.2) |
| 118 | يمثل تقادم الكفاءات وتحسنها | (1-3) |
| 120 | يوضح أوجه الاختلاف بين الكفاءة والفعالية | (2.3) |
| 126 | الدور الفعال للمورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة | (3.3) |
| 136 | هرم المعرفة كما صوره Beckman –Liebowitz | (4.3) |
| 190 | التوزيع الطبيعي لاختبار الفرضية الاولى | (1.4) |
| 191 | التوزيع الطبيعي لاختبار الفرضية الفرعية الثانية | (4.2) |
| 192 | التوزيع الطبيعي لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة | (4.3) |
| 193 | التوزيع الطبيعي لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى | (4.4) |
| 219 | يبين معادلة الانحدار الخطي البسيط بين الاستثمار الاستقطابي ومخرجات الكفاءات البشرية | (5.4) |
| 220 | معادلة الانحدار الخطي البسيط بين الاستثمار التدريبي ومخرجات الكفاءات البشرية | (6.4) |
| 221 | ية معادلة الانحدار الخطي البسيط بين الاستثمار التحفيزي ومخرجات الكفاءات البشرية | (7.4) |
| 222 | معادلة الانحدار الخطي البسيط بين الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري ومخرجات الكفاءات البشرية | (8.4) |
| 220 | | (9.4) |

مقدمة

خاتمة

يشهد عالمنا المعاصر موجة من التغيرات السريعة افرزتها العولمة، ومنطق الشمولية، منها انفتاح الاسواق والتقدم التكنولوجي مما زاد في حدة المنافسة التي تعتمد على قاعدة البقاء للأطول نفسًا بدلا من قاعدة البقاء للأسرع، وأضحى امتلاك الميزة التنافسية المتجددة ضمان استمرار المؤسسة في محيطها، هذه السرعة التي طالت كل الجوانب (النوعية والجودة ، الذوق واللون، الخدمة، دورة الحياة... الخ) جعلت المحيط أكثر تعقيدا وتنوعا وامتدت رقعتها لتصل حتى اصغر الأسواق المحلية والعالمية. لذلك اصبح لزاما على اي مؤسسة اتباع اساليب ووسائل مختلفة وأن تعيد صياغة استراتيجيتها وتجدد جميع مواردها حتى تكون قادرة على مواجهة هذه التغيرات والتكيف معها بشكل يعكس موقعها المتميز في السوق ويضمن لها الاندماج الفعال في الاقتصاد العالمي.

ولعل أهم مورد استراتيجي يمكن أن يعطي قوة الترجيح في هذه البيئة ويساهم في مواجهة هذه التحديات هو العنصر البشري بما يملكه من مهارات ومعارف وقدرات سلوكية، فالفرد الكفاء يُعد محور التطور الذي وصلت اليه المؤسسات وحتى المجتمعات على حدى سواء، حيث يعتبر القوة الدافعة في أي تنظيم ومصدر كل نجاح وانجاز، وهنا يأتي الدور على المؤسسة وعلى ادارة الموارد البشرية خاصة في كيفية حصولها على مخزون من الكفاءات البشرية والمحافظة عليه.

وفي محاولة منا للتعرف على الأساليب الاستثمارية (الاستقطاب، التدريب، التحفيز) التي يمكن ان تستثمر فيهم المؤسسة من أجل زيادة رأس مال افرادها من (معارف ومهارات وقدرات سلوكية) وبالتالي تعزيز مخزون المؤسسة من الكفاءات البشرية القادرة على تقديم قيمة مضافة للمؤسسة تحقق لها التميز والريادة.

وإبرازا لأهمية الاستثماري في الموارد البشرية التي تحقق أهداف المؤسسة، يمكننا أن نطرح التساؤل التالي:

➤ من خلال ما سبق يمكن طرح الاشكالية الرئيسية التالية:

ما هو أثر الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري (بأبعاده المختلفة) في تحسين مؤهلات الكفاءات البشرية من معارف ومهارات وقدرات سلوكية؟

ويندرج ضمن اشكالية الدراسة التساؤلات التالية:

● الاشكالية الرئيسية الأولى:

هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري على مخرجات الكفاءات البشرية عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$ ؟

وتتفرع الاشكالية الرئيسية الاولى الى التساؤلات التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاستثمار الاستقطابي على مخرجات الكفاءات البشرية عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$ ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاستثمار التدريبي على مخرجات الكفاءات البشرية (مهارات، معارف، القدرات السلوكية) عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$ ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاستثمار التحفيزي على مخرجات الكفاءات البشرية (مهارات، معارف، القدرات السلوكية) عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$ ؟

● الاشكالية الرئيسية الثانية:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ في استجابات المبحوثين حول الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

● الاشكالية الرئيسية الثالثة:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ في استجابات المبحوثين حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

● الاشكالية الرئيسية الرابعة:

هل توجد علاقة ارتباط بين الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري (بأبعاده المختلفة) ومخرجات الكفاءات البشرية؟

وتتفرع الاشكالية الرئيسية الرابعة الى التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ارتباط بين الاستثمار الاستقطابي والقدرات المعرفية والمهارية والسلوكية للكفاءات البشرية؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين الاستثمار التدريبي والقدرات المعرفية والمهارية و السلوكية للكفاءات البشرية؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين الاستثمار التحفيزي والقدرات المعرفية والمهارية والسلوكية للكفاءات البشرية؟

● الاشكالية الرئيسية الخامسة:

ما هو واقع الاساليب الاستثمارية بمؤسسة سونلغاز؟ وهل لها مساهمة حقيقية في تعزيز القدرات المعرفية والمهارية والسلوكية للكفاءات البشرية؟

➤ وللإجابة على هذه الاشكاليات الرئيسية اقترحنا الفرضيات التالية:

● الفرضية الرئيسية الاولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري ومخرجات الكفاءات البشرية

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الاستثمار استقطابي ومخرجات الكفاءات البشرية عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الاستثمار التدريبي ومخرجات الكفاءات البشرية عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الاستثمار التحفيزي ومخرجات الكفاءات البشرية عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$

● الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ في استجابات المبحوثين حول الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

● الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ في استجابات المبحوثين حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

● الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد علاقة ارتباط قوية ما بين الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري (بأبعاده المختلفة) ومخرجات الكفاءات البشرية

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط طردية قوية ما بين الاستثمار الاستقطابي والقدرات المعرفية والمهارية والسلوكية للكفاءات البشرية.

- توجد علاقة ارتباط قوية ما بين الاستثمار التدريبي والقدرات المعرفية والمهارية و السلوكية للكفاءات البشرية.

- توجد علاقة ارتباط قوية ما بين الاستثمار التحفيزي والقدرات المعرفية والمهارية والسلوكية للكفاءات البشرية.

● الفرضية الرئيسية الخامسة:

تولي المؤسسة اهتماما كبيرا للأساليب الاستثمارية وذلك لمساهمتها الكبيرة في تعزيز القدرات المعرفية والمهارية والسلوكية للكفاءات البشرية؟

➤ أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها بناء على التغيرات التي حدثت في هذا القرن حيث اصبحت المؤسسات في أمس الحاجة الى العنصر البشري الكفء أكثر من اي وقت مضى، وكما كانت الشعوب تتصارع على الارض باعتبارها عنصر من عناصر الانتاج فان المؤسسات في وقتنا هذا تتنافس من اجل الظفر بالعنصر البشري الكفء ولديه رأس مال من المعارف والمهارات الكافية على خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

➤ اهداف الدراسة

من اهداف هذه الدراسة هو البحث في مدى تأثير الاساليب الاستثمارية بأبعادها المختلفة (الاستقطاب، التدريب، التحفيز) في تحسين مؤهلات الكفاءات البشرية من معارف ومهارات وقدرات سلوكية ومن أهدافها ايضا هو التعرف على نمط العلاقة بين متغيرات الدراسة وأي من الاساليب الاستثمارية أكثر تأثيرا على مؤهلات الكفاءات البشرية أو على القدرات المعرفية والمهارية والسلوكية للكفاءات البشرية.

➤ حدود الدراسة

● حدود مكانية: وقع الاختيار على مؤسسة سونلغاز لإسقاط عليها الجانب النظري وذلك لعدة اسباب نذكر منها:

- تعتبر مؤسسة سونلغاز من إحدى المؤسسات الكبرى والمهمة حيث تساهم بشكل كبير في إنعاش الاقتصاد الوطني؛

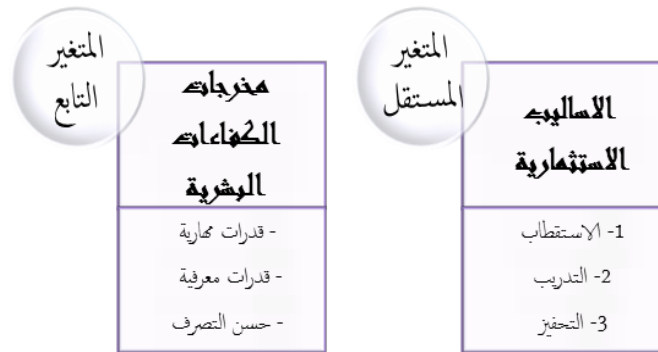
- يشمل نشاطها معظم مناطق الوطن؛
- تعتمد في نشاطها على تكنولوجيا عالية حيث يتطلب منها وجود أفراد يمتازون بمعارف ومهارات العالية؛
- وتم اختيار فرع ولاية الاغواط للأسباب التالية:
- لأنني من اهل المنطقة؛
- تعتبر من أكبر المؤسسات الاقتصادية في الولاية.

• حدود زمنية:

تتوافق دراستنا هذه مع رياح العولمة والتغيير التي هبت على دول العالم والتي خلقت مناخا ساخنا من المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، حيث أصبحت حصص المؤسسات في هذه الاسواق محدودة جدا، والمؤسسة التي تريد أن تحافظ أو توسع من حصتها السوقية لابد لها أن تحقق مزايا تنافسية ولن تتحقق هذه الاخيرة إلا اذا كانت هناك مشاركة قوية للكفاءات البشرية داخل المؤسسة والتي تحوز على قدرات ومهارات عالية.

➤ المنهج المتبع

سنحاول استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات البحث والوصول إلى اهداف الدراسة، فهذا المنهج يعتبر الانسب لهذه الدراسة حيث يقوم بتحليل الظاهرة وكشف العلاقة ونوع الاثر بين متغيرات الدراسة المستقل والتابع، ويساعد كذلك في الوصول الى استنتاجات تساعد في تحسين الواقع وتطويره. وكانت متغيرات الدراسة كما يلي:



➤ وسائل وادوات الدراسة

سنستخدم في الجانب النظري:

- المسح المكتبي لكل من الكتب والمذكرات والمجلات؛
- الانترنت.

أما في الجانب التطبيقي سنحاول الاعتماد على:

- الاستبانة لجمع البيانات وكشف العلاقة ونوع الاثر بين متغيرات الدراسة؛
- المقابلات الشخصية؛

- وبعد جمع البيانات سوف يتم معالجتها بواسطة برنامج SPSS و EXCEL

➤ أسباب اختيار الموضوع:

- قناعتي بأهمية المورد البشري داخل اي مؤسسة كانت وحتمية تطوير وتنمية رأس ماله من معارف ومهارات وهذا استجابة للتغيرات والتحويلات الراهنة التي تستدعي وجود ابتكارات وجودة شاملة لتحقيق التميز؛
- الميول الشخصي اتجاه المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية.

➤ تقسيمات الدراسة تم تقسيم هذه الدراسة الى اربعة فصول وهي كالآتي:

الفصل الاول: الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري وآفاقه الاستثمارية حيث قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كالآتي بالنسبة للمبحث الاول يتعلق بماهية رأس المال البشري أما المبحث الثاني سنحاول التعرف على ماهية واهمية رأس المال الفكري أما المبحث الثالث سنحاول ابراز افاق وقيود الاستثمار في رأس المال البشري.

الفصل الثاني فكان تحت عنوان الأساليب الاستثمارية في رأس المال البشري بحيث تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث وهي كما يلي استقطاب الكفاءات البشرية، تدريب الكفاءات البشرية، تحفيز الكفاءات البشرية.

الفصل الثالث يحمل عنوان تحسين قدرات الكفاءات البشرية من خلال الاساليب الاستثمارية (الاستقطاب، التدريب، التحفيز) وتم تقسيمه الى ثلاثة مباحث، بالنسبة للمبحث الاول سنتكلم فيه عن التأصيل النظري للكفاءات البشرية أما المبحث الثاني مخرجات الكفاءات البشرية أما المبحث الثالث فسنكلم فيه عن الأساليب الاستثمارية كآلية لتحسين مخرجات الكفاءات البشرية

الفصل الرابع: يحمل عنوان تبني الأساليب الاستثمارية لتعزيز قدرات الكفاءات البشرية بمؤسسة سونلغاز وتم تقسيمه الى ثلاثة مباحث، بالنسبة للمبحث الاول فهو مدخل للدراسة الميدانية أما المبحث الثاني فسنكلم فيه عن اجراءات الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث سنحاول من خلاله اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

➤ الدراسات السابقة:

- دراسة (هندة مدفوني¹)، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية-.

تم صياغة اشكالية الدراسة كما يلي "ما دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة" حاولت الباحثة التعرف على ما اذا كانت هناك علاقة بين كلا من الاستثمار التعليمي والتدريبي على بيئة التعليم والتعلم وجودة البرامج والمناهج التعليمية المستعملة في الجامعات الجزائرية. بحيث تطرقت الى رأس المال البشري وآليات الاستثمار فيه، وكذا جودة خدمات التعليم العالي بمدخلها المختلفة، كما سعت الى تشخيص الازمات الراهنة للإدارة الجامعة الجزائرية ومدى تطبيق ادارة الجودة بها، حيث توصلت الباحثة الى نتيجة مفادها ان الاستثمار في رأس المال البشري هو من المداخل الاستراتيجية التنموية حيث يساهم في إعداد

¹ - هندا مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية-، اطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2017.

الموظف الكفاء بمهارات ومعارف تأهله بأن يكون قادرا على نقل معارفه من اجل اداء متميز يرقى الى مصاف الجودة، فعملية الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسات التعليم الجامعي ترتبط بالقدرة على بناء الكفاءات للوصول الى الجودة والتميز .

• دراسة (فرعون المجد، محمد إيفي¹)، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة.

تطرت هذه الدراسة الى علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بتنافسية المؤسسة، بحيث وقفت عند كيفية الاستثمار في رأس المال البشري لتحسين مستوى إدارة الموارد البشرية في اطار اقتصاد المعرفة، حيث تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن للاستثمار في رأس المال البشري أهمية كبيرة داخل المؤسسة وذلك لمساهمة الكبيرة في تكوين وتأهيل العنصر البشري بشكل علمي مما يؤهله ذلك إلى قيادة المؤسسة ومساعدتها في تحقيق اهدافها .

• دراسة (رقيا قاسم البدارين وآخرون²)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الابداعية للعاملين دراسة تطبيقية على البنوك.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في البنوك التجارية والتي تمثلت في كل من (ممارسة الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، وممارسة التدريب، وممارسة التحفيز) على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين فيها، وتوصلت الى جملة من التوصيات وهي:

- ضرورة الاستمرار في وضع المعايير التي تضمن الحصول على النوعية المطلوبة من الموظفين الذين يتمتعون بالقدرات الإبداعية؛
- ضرورة توفير قسم خاص يتولى رعاية الأفراد المبدعين، بحيث هذا القسم يكون بمثابة حاضنة لما يقدمه هؤلاء الافراد من أفكار ابداعية، وتوفير كل ما يتطلبه تحويل هذه الأفكار إلى منتجات، وخدمات ملموسة من موارد مادية، وتكنولوجية، ومتابعة عملية تحويل هذه الأفكار إلى واقع ملموس؛
- ضرورة الاستمرار في تصميم الدورات التدريبية بالصورة التي توفر للمتدربين الاكتساب الدائم لأي معارف جديدة قد تظهر وذلك من خلال التركيز على استخدام الاساليب التدريبية الحديثة، والعمل بشكل مستمر على استقطاب مدربين قادرين على مساعدة الأفراد العاملين على طرح كل ما يجول في أذهانهم من أفكار جديدة ومتميزة؛

¹ - فرعون المجد و محمد إيفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مداخلة في الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية جامعة لمسيلة، 14-15 افريل 2005

² - رقية قاسم البدارين وآخرون، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الابداعية للعاملين دراسة تطبيقية على البنوك، مقال منشور بمجلة رؤى الاقتصادية، العدد السابع ديسمبر 2014.

- ضرورة مراجعة سياسات الحوافز وبرامجها، والوقوف على أسباب عدم تأثيرها في اكتشاف وتطوير القدرات الابداعية للعاملين، ومحاولة وضع سياسات التحفيز التي تزيد من دافعية الأفراد نحو طرح أفكار جديدة وخالقة بشكل مستمر.

• دراسة (صالح الحجاجحة و أحمد الزق¹)، فاعلية التدريب على التفكير الماهر في تطوير مهارات اتخاذ القرار لدى طلاب مرحلة المراهقة المبكرة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على فاعلية أحد الاساليب الاستثمارية وهو التدريب في تنمية رأس المال البشري من مهارات اتخاذ القرار و تم في هذه الدراسة استخدام المنهج التجريبي مع اختبارين قبلي وبعدي على افراد العينة، فمن الناحية العملية فإن نتائج هذه الدراسة تؤكد على فاعلية البرنامج التدريبي في تطوير مهارات اتخاذ القرار.

• دراسة (مديحة بخوش²)، آليات تنمية رأس المال البشري في ظل التحول نحو الاقتصاد الرقمي.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تحاول التعريف بعدد من الآليات العملية التي يمكن الاستناد عليها على الصعيد الكلي من خلال استراتيجيات الدول أو الجزئي على مستوى منظمات الأعمال لبناء رأس مال بشري يتوافق واحتياجات الاقتصاد الرقمي وبغية تحقيق ما سطر من اهداف في هذه الدراسة تم طرح اشكالية فرعية تتوافق مع موضوعنا وهي "ما هي انعكاسات التعلم المستمر والتدريب على المهارات البشرية التي يتطلبها الاقتصاد الرقمي؟"

حيث تم التوصل الى نتيجة مفادها أنه يمكن تطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية من خلال تبني استراتيجية التعلم مدى الحياة والاستعانة بالبرامج التدريبية المتخصصة لسد الفجوة التي تطرحها التكنولوجيا.

• دراسة (مقراني الهاشمي و ماني سليم³)، التدريب كآلية للاستثمار في رأس المال البشري مقارنة نظرية تأصيلية.

حسب هذه الدراسة فان الاستثمار في رأس المال البشري أصبح مطلب المؤسسات الحديثة حيث يلعب دورا مهما في نجاحها، وعليه برز الاهتمام بالعملية التدريبية لأنها تعد استثمارا رئيسيا في رأس المال البشري بحيث تساهم في تزويد العاملين بالمهارات والمعلومات والسلوكيات التي تجعلهم قادرين على التغير وأداء مهامهم بالشكل المناسب والمتناسب مع ما يحدث من تطورات وتغيرات محلية ودولية.

1 - صالح الحجاجحة و أحمد الزق، فاعلية التدريب على التفكير الماهر في تطوير مهارات اتخاذ القرار لدى طلاب مرحلة المراهقة المبكرة، مقال بالمجلة الاردنية في العلوم التربوية، مجلد 11، عدد3، 2015.

2 - مديحة بخوش، آليات تنمية رأس المال البشري في ظل التحول نحو الاقتصاد الرقمي، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات-، المجلد 06، العدد 09، 2018.

3 - مقراني الهاشمي و ماني سليم، التدريب كآلية للاستثمار في رأس المال البشري مقارنة نظرية تأصيلية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، عدد10، 2017.

- دراسة (فاض جميل طاهر و علي عبد السلام¹)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في استثمار رأس المال البشري، مجلة دنانير، العدد السابع.
- حسب هذه الدراسة فإن العنصر البشري هو المتغير المحوري في أي منظمة سواء كانت مؤسسة إنتاجية أو خدمية وبدونه تفقد الاصول المادية قيمتها تماما شرط أن يكون لهذا العنصر البشري رأس مال من معارف ومهارات وقدر ابداعية.
- حيث اظهرت نتائج الدراسة على أنه يوجد تأثير بالنسبة للتدريب والتحفيز على رأس المال البشري بأبعاده المختلفة من معارف ومهارات وقدر ابداعية.
- ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو كون دراستنا تسلط الضوء على واقع الاساليب الاستثمارية (الاستقطاب، التدريب، التحفيز) في مؤسسة سونلغاز ومدى تأثير هذه الاساليب على رأس المال البشري للكفاءات البشرية من مهارات ومعارف وقدرات سلوكية.

الفصل

الأول

تمهيد



يعتبر العنصر البشري محور العملية الانتاجية في اي مؤسسة كانت، فهو يعرف بالأصول الذكية التي قد تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة وبدونه قد تفقد الاصول المادية قيمتها.

وتسمى الموارد البشرية بالأصول الذكية لما تحمله من رأس مال متمثلا في معارف ومهارات وموجودات تحقق مستقبلا مزايا تنافسية للمؤسسة، ويتوقف حجم الاضافة التي قد تقدمها الاصول الذكية للمؤسسة على نجاح عملية الاستثمار في رأس المال البشري حيث نجاح هذه الاخيرة مرهون بمجموعة من القيود والاعتبارات التي قد تحد من كفاءته فاعليته ويجب على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت الاستثمار في رأس المال البشري.

وعلى هذا الاساس سوف نحاول التطرق من خلال ثلاثة مباحث الى العنصر البشري ما بين (تكلفة - رأس المال) وماهية رأس ماله البشري وعلاقته برأس المال الفكري، وكذا التعرف على الاستثمار في رأس المال البشري من مختلف جوانبه من ماهيته و اهميته وقيوده.

المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري

نظراً للدور الذي يلعبه العنصر البشري وحجم العبء الملقى على عاتقه في إدارة نشاط المؤسسة والمجتمع على حد سواء وذلك لما يحمله من مهارات ومعارف وقدرات إبداعية والتي تعرف برأس ماله، حيث لا يكاد ينجز بحث من البحوث العلمية إلا وتكلم عنه وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على الأهمية الكبرى التي يحظى بها داخل المؤسسة والمجتمع، وعلى هذا سوف نحاول التعرف من خلال ثلاثة مطالب إلى رأس المال البشري و رأس المال الفكري .

المطلب الأول: العنصر البشري ما بين (تكلفة – رأس المال)

لقد نشأ صراعاً كبير داخل المنظمات حول العنصر البشري بين من يراه عنصر من عناصر التكلفة التي يجب تدنيها وبين من يراه اصل من اصول المؤسسة يمكن الاستثمار فيه.

أولاً: ماهية التكلفة

التكلفة لغة: التكلفة: المشقة، حملت الشيء تكلفة: إذا لم تطقه إلا تكلفاً.¹

التكلفة اصطلاحاً:

التعريف الأول: هي تضحية بمجموعة من الموارد القابلة للقياس وهذا من اجل تحقيق غرض معين.²

التعريف الثاني: استنزاف الموارد المتاحة بهدف الحصول على منفعة أو تحقيق هدف معين.³

ثانياً: رأس المال

التعريف الأول :حسب " فيشر " يسمى رأسمالاً كل مورد دخل مستقبلي، وبالتبادل، الدخل هو منتج أو مردود رأس المال، مختلف أنواعه.⁴

التعريف الثاني: هو مصطلح اقتصادي يقصد به الأموال والمواد والأدوات اللازمة لإنشاء نشاط اقتصادي أو تجاري ويكون الهدف من المشروع الربح أو الإعلام أو الأعمال الإنسانية.⁵

¹-www.almaany.com/ar/dict/ar-ar (2017/06/01)

² - مُجّد سامى راضي، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص18.

³ -شارلي هورنجر وآخرون، ترجمة أحمد حجاج، محاسبة التكاليف، المريخ، الرياض، 2009، ص63 .

⁴ - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص128.

⁵-www.ar.wikipedia.org/wiki2017/05/28

التعريف الثالث: يقصد به الأموال التي يضعها المساهمون تحت تصرف المصرف عند بداية نشاطه، أو هو رأس المال المدفوع ويمثل المصدر الذي تتدفق منه الموارد الأخرى للمصرف.¹

يعتبر البعض ان مفهوم "رأس المال هو المخزون الأساسي من الأموال المادية لأي مؤسسة والذي يتم من خلاله إدارة جميع برامج وأنشطة ومشاريع هذه المؤسسة ويتمثل في كونه أصلاً ملموساً يمكن تحديده وقياسه وتقييمه بسهولة وذلك من خلال معايير ومؤشرات اقتصادية محددة، كما يرتبط رأس المال في المؤسسات بالأفراد المساهمين أو المشاركين الذين يقدمون مساهمات مالية لتكوين منظمات الأعمال.²

ويقول حسن مصعب أن كتاب "رأس المال" (لكارل ماركس) يعتبر أول محاولة جادة لإعادة الاعتبار العلمي والاجتماعي للموارد البشرية واعتبارها بمثابة الرأسمال الحقيقي للإنتاج وذلك بالرغم من إن عدداً من الباحثين قد سبق ماركس في الإشارة إلى أهمية العمل في الإنتاج، ولكن ليس بنفس درجة العلمية التي قدمها ماركس.³ وعليه يمكن القول ان رأس المال هو عبارة عن اصل يمكن ان يستثمر في مجالات عدة لتنمية الثروات، وللتفرقة بين التكلفة و رأس المال يمكن القول انه من مصلحة المؤسسة دائماً تدنية التكاليف والرفع من رأس المال.

ثالثاً: العنصر البشري بين (تكلفة-رأسمال)

في البداية لا بد أن نشير إلى معنى بعض المفاهيم المرتبطة بالموضوع

● **الموارد البشرية أو الطاقات البشرية** " جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما وهذا ما يعبر عنه إحصائياً بعدد السكان في ذلك البلد ".⁴

وأما على مستوى المنظمة في تعرف على أنها مجموعة الأفراد المشاركين في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمات.⁵

¹ -زايدي مريم، اتفاقيات بازل 3 لقياس كفاية رأس المال المصرفية وعلاقتها بإدارة مخاطر صيغ التمويل الإسلامية، رسالة ماجستير، بسكرة، 2016/ 2017، ص34.

² - سلمان عبيد، أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين)، رسالة ماجستير، إدارة الموارد البشرية، مملكة البحرين، 2014، ص 66.

³ - عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص13.

⁴ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2005، ص 35 .

⁵ - أحمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص8.

● القوى العاملة أو الأيدي العاملة أو قوة العمل هي:¹

" تلك الفئة من السكان المشغلة والمتعطلة، بمعنى أن الفرد المتعطل هو الذي يملك القدرة والاستعداد والرغبة في العمل ويبحث عنه لكنه لا يجده، أما المشغلة فيشترط أن تكون قادرة على العمل ورغبة فيه تتضمن القوى العاملة مقومات ثلاثة هي كالتالي:

- قدرة الفرد على العمل؛
- رغبة الفرد في العمل؛
- إتاحة الفرد للعمل.

● الموارد البشرية داخل المؤسسة:

هي جميع الافراد الذين يعملون في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها وتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية والمستقبلية، مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها.²

لقد كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان، حيث يقول في القرآن الكريم بعد بسم الله الرحمن الرحيم

((وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا))³

وهذا يفرض على أي مجتمع أو مؤسسة أو إدارة ألا تعامل الإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج يشتري ويستغل، بل يجب توفير الحياة الكريمة له داخل العمل وخارجه واحترام كرامته ومشاعره وآراءه.⁴

إن ما حدث بعد الحرب العالمية الثانية قلل من أهمية ما كان ينادي به العالم الاقتصادي كينز في الثلاثينات بأن رأس المال المادي هو أكبر عامل للتنمية وأهم مجال للانطلاق في التنمية الاقتصادية، حيث بدأت الدول المتضررة من الحرب إعادة بناء اقتصادها على أساس الاهتمام بالإنسان والتركيز عليه كقوة فاعلة في عملية التنمية الاجتماعية

¹ - شيماء مباركة، هشام حريز، تدريب القوى العاملة لتنمية مؤسسة صناعية- دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، بسكرة، 22/21 فيفري 2012، ص3.

² - نبيلة جعيجع وحياة براهيمى، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في الاقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر 2011، الشلف، ص3.

³ - القرآن الكريم، سورة الإسراء، الآية 70.

⁴ -مدحت محمود أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 31 .

والاقتصادية واستند العلماء في قولهم هذا إلى التجربة الألمانية واليابانية بعد الحرب العالمية الثانية، وأكدوا أن أئمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر.¹

ويعتبر "شولتز و بيكر" من رواد نظرية رأس المال البشري التي تحددت ملامحها بوضوح في الستينات والتي مفادها أن الموارد البشرية كعنصر أساسي يشكل رأس مال ذا فعالية إذا ما حسن استثماره أما قبل الستينات فقد كان الاقتصاديون يحبون من استخدام مفهوم رأس المال البشري، وانتقد كثيرون ذلك التعبير حيث اعتقدوا أنه يعامل البشر كإسماح مجرد، يستخدم لتحقيق ربح المؤسسة.²

كما أن التحول في التسمية من إدارة الافراد الى ادارة الموارد البشرية لم يأتي بمجرد الصدفة بل هناك تحول في تصور آفاق هذه الوظيفة، فالتصور التقليدي للأفراد الذي يعتبر الافراد مصدر للتكاليف يجب تدينتها وتخفيضها ثم التخلي عنه وتعويضه بتصور جديد ينظر للأفراد كموارد يجب تعظيم استخدامها، فالأفراد هم بمثابة موارد يجب تعبئتها والاستثمار فيها.³

ويمكن عرض النظرة التقليدية والحديثة عن العنصر البشري:

- النظرة الأولى: النظرة التقليدية من خلال تصور تقليدي للفرد حيث يرى الاجتماعيون والاقتصاديون بصورة متعارضة ومتعاكسة بأن الفرد هو بمثابة تكلفة يجب تخفيضها.
- النظرة الثانية: الحديثة (بعد الثمانينات) هنا الفرد هو مورد يجب تعظيمه والاستثمار فيه، ويمكن أن نبين هاتين النظرتين من خلال الجدول التالي:

¹ - غربي صباح، الاستثمار في التعليم ونظرياته، مجلة كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثاني، جانفي 2008، جامعة بسكرة. ص03.

² - بوحنية قوي، نحو منظور متكامل لفهم التنمية البشرية من خلال "المدخل الكلي- المدخل الجزئي- مدخل الحكم الراشد"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص08.

³ - بوجان عادل وآخرون، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية، 22/21 فيفري 2012، بسكرة، ص:11.

الجدول رقم (01-01): النظرة التقليدية والحديثة عن العنصر البشري

| الفرد ك مورد | الفرد ك تكلفة |
|------------------------------|-------------------------|
| الفرد بمثابة فرصة | الفرد بمثابة عائق |
| مورد يجب تعظيمه | تكلفة يجب تدنيها |
| تسيير طويل المدى | تسيير قصي المدى |
| تسيير يهتم بالنتائج والوسائل | تسيير يهتم بالنتائج فقط |
| تسيير نوعي للفرد | تسيير كمي للفرد |
| تسيير ظرفي قابل للتكيف | غير قابل للتكيف |
| مرن | غير مرن |
| مستقل | مرتبطة |

المصدر: بوجمان عادل وآخرون، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية، 22/21 فيفري 2012، بسكرة، ص11.

وفي الاخير يمكن القول أن كلمة أو مصطلح مورد جاءت مرادفة للعنصر البشري بسبب تحول نظرة المنظمات للأفراد من اعتبارهم عنصر من عناصر التكلفة والتي يجب تدنيها إلى أصل من أصول المؤسسة أو مورد من مواردها يمكن الاستثمار فيه.

المطلب الثاني : رأس المال البشري (تعريفه- خصائصه- تصنيفاته)

في ظل الدور الاستراتيجي الذي يلعبه رأس المال البشري في اقتصاد يسمى باقتصاد المعرفة وما يحققه من نواتج للمؤسسة سوف نحاول التعرف على رأس المال البشري وتصنيفاته.

الفرع الاول: تعريف رأس المال البشري

هناك عدة تعاريف لرأس المال البشري نذكر منها:

- **التعريف الاول:** يعرف "بيكر" * رأس المال البشري على أنه:¹

سلعة استهلاكية : وهي طويلة المدى بحيث يستطيع الفرد التعلم والتكوين في كل زمان ومكان؛

سلعة خاصة : وذلك لأن كل فرد يمتلك كفاءاته الخاصة به والتي تتحدد حسب قدرته العقلية و الجسمية

والتي لا يمكن استغلالها بدون رضا مالكيها؛

* بيكر: هو عالم اقتصادي ولد سنة 1930 بالولايات المتحدة الأمريكية، حائز على جائزة نوبل على أبحاثه في مجال نظرية الاستثمار البشري.

¹- بن عمار حسبية، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية دراسة حالة تكوين المكونين في ولاية قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 16.

سلعة إنتاجية : حيث أن هذه الكفاءات والمهارات تحدد إنتاجية الفرد، وبالتالي يمكن اعتبارها عنصراً إنتاجياً مثلها مثل باقي العناصر الإنتاجية الأخرى كالموارد المالية والمادية و الأرض.

● **التعريف الثاني:** رأس المال البشري هو «جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على الوظائف الإدارية والفنية والتي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية، وتشتمل هذه على معارف العاملين المتطورة وخبراتهم المتراكمة على التجارب العلمية ، ومهاراتهم الثقافية والفنية ، فضلاً عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل.»¹

● **التعريف الثالث:** يعطى اسم رأس المال البشري

«للاستعدادات و المعلومات و القدرات والمؤهلات التي يتوفر عليها الأفراد.»²

● **التعريف الرابع:** ويعرف على أنه «كل المعرفة الموجودة في عقول عاملي المؤسسة، سواء كانوا من المبدعين أو الأفراد العاديين حيث أنه لكل منهم مساحة من المعرفة الضمنية تتناسب وإمكانيته.»³

وعلى الرغم من شيوع استخدام مصطلح رأس المال البشري في عدد من الكتابات الاقتصادية والاجتماعية خلال نصف القرن الماضي، إلا أنه لا يوجد حتى الآن تعريف موحد ومستقر لهذا المصطلح، غير أن هذا لا ينفي وجود درجة عالية من التشابه في التعريفات المستخدمة، والتي تنظر أغلبها على أن رأس المال البشري هو مجمل المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية التي يرثها الفرد أو يكتسبها من خلال عدة أساليب استثمارية. وفي السياق نفسه تجدر الإشارة إلى أن رأس المال البشري يمثل جزءاً من المفهوم الواسع لرأس المال المعرفي، حيث يعرف هذا الأخير من قبل بعض الكتاب على أنه: "جزء من رأس المال البشري للمؤسسة يتمثل بنخبة من العاملين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج أفكار جديدة وتطوير الأفكار القديمة".⁴

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن قدرات البشر تعتبر بمثابة رأس مال ذو طابع معرفي.

¹ - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 231.

² - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 128.

³ - بن عيشي بشير وبن عيشي عمار ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية " دراسة حالة المؤسسات الصناعية الجزائرية"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 03.

⁴ - بن ثامر كلثوم و فراحتية العيد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة دراسة حالة " مجموعة عنتر تواد لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بوعريش"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 02.

ويختلف مفهوم رأس المال البشري عن مفهوم رأس المال الاجتماعي حيث يعكس هذا الأخير "طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين داخل المؤسسة وخارجها في المجتمع المحيط بهم، والثقة المتبادلة فيما بينهم التي ينبغي أن تركز على قاعدة القيم والمعايير الصحيحة الحاكمة لعمل الجماعة"¹. ويعرف كذلك على أنه: "قدرة الأفراد على العمل سويًا لتحقيق هدف مشترك داخل مجموعات، بمعنى القدرة على العمل في فرق وترابط مع الآخرين"². ويعرف كذلك بأنه المعرفة والمهارات التي لدى الإنسان، وهناك من يري أن رأس المال البشري هو العامل في المنظمة وما يملكه من معارف ومهارات.³ وفي الأخير يمكن القول أن رأس المال البشري هو مجمل المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية التي قد يرثها الفرد أو يكتسبها في حياته.

الفرع الثاني: خصائص رأس المال البشري

هناك مجموعة من القدرات والخصائص التي تميز العنصر البشري و تجعله رأس ماله مهم و هي:⁴

أولاً - المعرفة وتتضمن ما يلي:

- المعرفة التي تناسب الصناعة المعنية وترتبط بها؛
- المعرفة المهنية والمعرفة الفنية والمعرفة المتخصصة؛
- المعرفة العملية؛
- الفهم والإدراك الواسع لبيئة الأعمال المتغيرة؛
- المعرفة باستخدام التكنولوجيا.

ثانياً - المهارات:

- مهارات التفاوض؛
- مهارات بناء العلاقات مع الآخرين؛
- مهارات التعامل مع الزبائن؛

¹ - غول فرحات، إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص10.

² - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص32.

³ - مدحت أبو النصر و ياسمير مدحت محمد، التنمية المستدامة مفهومها أبعادها مؤشرات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2017، ص25.

⁴ - يوسف أحمد أبو فارة و جاسر عبد الرزاق النسور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص14.

- مهارات استخدام الحاسوب وقدرات التحدث؛
- مهارات التعامل مع المشروعات المتعددة.

ثالثاً- الخصائص

- المرونة؛
 - القدرة على التكيف وسهولة التكيف مع الطوارئ؛
 - القدرة على التعلم السريع؛
 - التوجه الذاتي بالتنمية والتعليم؛
 - الاعتماد على الذات.
- وفي الأخير يمكن القول أن لرأس المال البشري عدة خصائص (منها معرفية وأخرى مهارية) حيث جعلته هذه الأخيرة يحظى بأبعاد متعددة والحد من التشابكية مع المفاهيم الأخرى مثل رأس المال المعرفي ورأس المال الاجتماعي.

الفرع الثالث: تصنيفات رأس المال البشري

نعني بتصنيف رأس المال البشري هنا هو عزل الموارد البشرية في المؤسسة واستخراج رأس المال البشري الذي يتماشى مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث يفترض امتلاك القيمة العالية والتفرد العالي، لكي ترسم الحدود الاستثمارية لرأس المال البشري وحجم الإنفاق الموجه إليه.

وكما رأينا في تعريف رأس المال البشري على أنه مجموعة القدرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها وعلو يمكن تجزئة رأس المال البشري إلى فئات بحسب أداء العاملين، فمنهم من يكون في قمة الأداء، وآخر يكون في مستوى مقبول وثالث يكون في مستوى منخفض ورابع يكون غير منتج.¹

ويقدم "ستيوارت"^{*} مصفوفة تبين الأبعاد المختلفة لتكيفية الموارد البشرية ومن ثم قيمة رأس المال البشري الذي تمثله وبعد النظر إلى تلك المصفوفة يمكن وبكل سهولة الحكم على قيمة رأس المال البشري وتصور الأسلوب التسيير الملائم للتعامل مع كل حالة:²

¹ - بوزيان عثمان ودياب زقاي، مداخل وطرق تقييم رأس المال الفكري في المنظمات، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 03.

^{*} جون ستيوارت مل : هو فيلسوف واقتصادي بريطاني، ولد في لندن عام 1806م، وكان والده جيمس ميل أحد كبار أهل العلم والمعرفة في القرن الثامن عشر، كان كثير الاهتمام بالفلسفة السياسية وعلم الاقتصاد والأخلاق والمنطق الاستقرائي.

² - سملاي بخصيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 118.

الشكل رقم (1.1): الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري



الجدول رقم (2.1) : المورد البشري والسلوك التسييري

| نوع المورد البشري | القرار التسييري المناسب |
|--------------------------------------|---|
| مورد بشري يصعب استبداله منخفض القيمة | رفع القيمة المضافة بالتدريب، التأهيل، إدخال المعلوماتية... إلخ. |
| مورد بشري يسهل استبداله مرتفع القيمة | إحلال تقنية المعلومات والاتصالات محل المورد البشري |
| مورد بشري يصعب استبداله مرتفع القيمة | الصيانة، إتاحة فرص الإبداع، التطوير، الابتكار... إلخ. |
| مورد بشري يسهل استبداله منخفض القيمة | تخفيض العمالة، التخلص من الأعمال بالإسناد إلى الغير. |

المصدر: سمالي محضيه، مرجع سبق ذكره، ص 120.

➤ الخلية رقم (1)

تعبّر عن مورد بشري يصعب استبداله بسبب ندرته، إلا أنه ذو قيمة مضافة منخفضة وينطبق هذا على الحرف والمهن التقليدية، حيث لا تتطلب هذه الأنشطة درجة عالية من المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية، وعالية تكون قيمة رأس المال البشري في هذه الحالة منخفضة نسبياً.

➤ الخلية رقم (2)

إن المورد البشري المشار إليه في هذه الخلية يمثل الرأس المال الحقيقي للمؤسسة بالنظر إلى أن أفرادها يتمتعون بالقدرات والمهارات المنتجة للقيمة التي يطلبها العملاء، والتي تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية؛

➤ الخلية رقم (3)

يتميز موردها البشري بأنه منتج لقيمة مضافة أقل، يدل على رأس مال بشري منخفض القيمة وينطبق على الموارد البشرية المتوفرة، والتي يسهل على المؤسسة إحلالها أو استبدالها في حالة المغادرة. إن هؤلاء الأفراد لا يساهمون بدرجة كبيرة في إنتاج الثروة، وبالتالي تكون قيمتهم السوقية منخفضة الأمر الذي يؤدي بالإدارة إلى عدم الاهتمام بالاستثمار في تدريبهم وتنميتهم.

➤ الخلية رقم (4)

ضمن هذه الخلية يتميز المورد البشري بسهولة استبداله بسبب وفرة أو قصر الفترة اللازمة لإعدادته وتهيأته للعمل، إلا أنه في نفس الوقت يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة، فهو يدل على رأس مال بشري متوسط القيمة إلى ان يكون عالي القيمة نسبياً، وفي هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تفادياً لتكلفة الإحلال مع استثمار قدرته في إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

من خلال التصنيفات التي تطرقنا لها والخصائص التي ذكرناها، يتضح لنا أن لرأس المال البشري أهمية كبيرة داخل المؤسسة، حيث يمكنه أن يساهم بدر كبير في خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

المطلب الثالث: مبادئ و أصول نظرية رأس المال البشري

تعود الجذور الأولى لظهور نظرية رأس المال البشري إلى عقد الستينات من القرن الماضي، حيث سنحاول إبراز أهم ما جاءت به هذه النظرية وأهم الانتقادات الموجهة لها.

الفرع الأول : نظرية رأس المال البشري(نشأتها ومضمونها)

يعود الفضل الكبير في وضع الأسس الأولى للمفهوم العام لمصطلح "الرأس المال البشري" إلى الاقتصادي الأمريكي شولتز الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1979 من خلال محاضراته الشهيرة " الاستثمار في رأس المال البشري- Investment in Human Capital" التي ألقاها في الملتقى الثالث والسبعين للجمعية الاقتصادية الأمريكية في 28 ديسمبر 1960، وذلك على الرغم من سبق استخدامه من طرف الاقتصادي الأمريكي " مينيسر" في مقال له عام 1985، تحت عنوان:

(Investment in Human Capital and Personal Income Distribution)

ومع بداية عقد الثمانينات دخل مفهوم الرأس المال البشري عالم التسيير وغير العلاقة الجدلية التي كانت موجودة بين العمل والرأسمال المادي حيث أصبح العمل في حد ذاته وسيلة لتراكم الرأسمال البشري للعامل يستطيع بيعه لمؤسسة اخرى، ومنذ نهاية عقد التسعينات من القرن الماضي، وبداية بروز ما أصبح يعرف باقتصاد المعرفة، انتشر استعمال مفهوم الراس المال البشري أكثر فأكثر، لأن أسس الاقتصاد الجديد لم تعد تقوم فقط على الآلات والتقنيات والأموال وحسب، بل وكذلك على كل الموارد غير المادية التي هي بحوزة الأفراد، وصار عندها الرأس المال البشري موضوع استثمار وتراكم وسوق.¹

ورغم أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث ودراسات شولتز وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تتلق الانتشار والقبول الواسع إلا بظهور نظريات شولتز ويكر وغيرهم إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر، حيث ظهرت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى كل من:²

- جلب الانتباه إلى أهمية المورد البشري؛
 - تحديد ماهية رأس المال البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته الرئيسية، والتركيز على أن الاستثمار البشري هو الوحيد القادر على تحسين مهارات الفرد وكفاءته؛
 - تقدير قيمة رأس المال البشري لتقدير حجم الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية المتراكم ومنه إلى تحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع؛
 - إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري الناتج عن وفاة الأفراد؛
 - تحديد الربح الاقتصادي لرأس المال البشري الناتج عن الاستثمار في كل من مجالات الصحة والتدريب والتعليم.
- تقوم نظرية رأس المال البشري على فرضية أساسية مفادها وجود اختلافات جوهرية بين الأفراد، فيما يتعلق بكمية الاستثمار في مهاراتهم وكفاءاتهم وخبراتهم وقدراتهم، وينجر عن هذا التمايز ضرورة وضع المؤسسة لمجموعة من الاستراتيجيات والسياسات للتعامل مع الفروقات الفردية بما يعود عليها بنتائج اقتصادية مجدية. ويعتبر الفرد طبقاً لهذه النظرية، أصلاً من أصول المؤسسة الذي يمكن تحديد قيمته، ويهدف المفهوم إلى زيادة القيمة الرأسمالية للعاملين داخل المؤسسة، ولتطبيق هذا المفهوم يتوجب على المنظمة إحداث تغييرات في سياساتها المتعلقة بالموارد والتي تتضمن ما يلي:

- الفهم الواضح لتلك المفاهيم الاقتصادية المتعلقة بنظرية رأس المال البشري؛

¹ - محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 21.

² - بن عمار حسيبة، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية دراسة حالة " تكوين المكونين في ولاية قسنطينة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 19.

- التعرف على كيفية تطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال إدارة الموارد البشرية؛
- معرفة كل القيود والمعوقات التي من الممكن ان تحد من فعالية تطبيق مفاهيم نظرية رأي المال البشري على الموارد البشرية.¹

أولاً- نظرية شولتز: حاول شولتز البحث عن تفسير أكثر فاعلية لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات الأقل مادية وهي رأس المال البشري. فقد لاحظ شولتز اهمال الباحثين الثروة البشرية، وتجنّب أي تحليل منظم لهذه الثروة، لذا فقد ركز اهتمامه للوصول إلى نظرية الاستثمار في رأس المال البشري التي تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية. ويعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاماً كبيراً في مجال الاقتصاد، حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه .

فمن وجهة نظر شولتز أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي، ومن هنا فهو يرى أن رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي، فقد أشار شولتز إلى أن إدخال رأس المال الجديد والمتمثل في تنمية الموارد البشرية الزراعية يؤدي إلى زيادة مستمرة في الإنتاجية بالنسبة للمزارع الأمريكية ، ففي رأي شولتز أنه بالرغم من أن خصوبة الأرض الزراعية وتوفر مياه الري، وتوفر الأساليب الفنية الزراعية جميعها تحقق الزيادة في الإنتاجية الزراعية إلا أن الاستثمار المستمر في الأفراد، وفي تعليمهم من خلال منح دراسية للمزارعين هي التي حققت الطفرة في الإنتاجية الزراعية.²

وقد ركز "شولتز" اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، حيث أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أن مجموعة المعارف المتراكمة والتي يحصل عليها الفرد تحقق القيمة، وتعد محددًا أساسيًا لما تحققه المنظمة من أرباح. ويؤدي الاستثمار في التعليم إلى تحقيق منافع عدة، حيث يساهم في زيادة القدرات الإبداعية إلى جانب تحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات، وكذا يحسن اتجاهات العاملين مع بيئتهم.³

وقد بين "شولتز" مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فرضيات أساسية و هي:⁴

¹ - المرجع السابق، ص 19.

² - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 - 2003، ص 65.

³ - قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2005، ص 21.

⁴ - بن عمار حسبية، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية "دراسة حالة تكوين المكونين في ولاية قسنطينة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 21.

- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري؛
- يمكن تفسير الفروقات في الإيرادات طبقاً للفروقات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد؛
- يمكن تحقيق العدالة في الدخل عن طريق زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي، وحسب رأي "شولتز" أن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم التعامل بها مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء رأس المال البشري من هذا التحليل، فقد اعتقد البعض أن اعتبار التعليم وسيلة لخلق وتكوين رأس المال من الأمور التي تقلل من شأن الإنسان وتسيء إلى نفسيته، وفي رأي شولتز أن هؤلاء الباحثين قد بنوا على أساس أن الغرض الأصلي للتعليم هو الغرض الثقافي وليس الاقتصادي، فالتعليم في رأيهم ينمي الأفراد لكي يصبحوا مواطنين صالحين ومسؤولين من خلال إعطائهم فرصة للحصول على فهم القيم التي يؤمنون بها، ويرى شولتز بأن الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتعليم لا يعني نفي الغرض الثقافي له، فإلى جانب تحقيق الأهداف الثقافية، فإن هناك بعض أنواع التعليم التي يمكن أن تحسن من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شؤونهم، وأن مثل هذا التحسين يمكن أن يترتب عليه زيادة في الدخل القومي.
- وخلاصة القول فإنه يمكن اعتبار كل من الآثار الثقافية والاقتصادية نواتج مشتركة لعملية التعليم، ويعني هذا أنه وفقاً لمدخل شولتز فإن الإسهامات الثقافية للتعليم تؤخذ كمعطيات يبدأ بعدها تحديد ما إذا كانت هناك بعض المنافع الاقتصادية للتعليم والتي يمكن اعتبارها رأس مال يتم تحديده وتقديره.
- وفي تحليل شولتز للتكلفة والإيرادات المتعلقة بعملية التعليم، ركز على أهمية الإيرادات الضائعة للطالب من منظور أنه يمكن النظر إلى أن الدراسة ومذكرات الطالب هي أعمال، وأن هذه الأعمال يمكن أن تساعد على تنمية موارده البشرية وافترض أن الطالب لو لم يكن ملتحقاً بالعملية التعليمية فإنه يمكن أن يكون مشاركاً في القوى العاملة ويحقق إنتاجاً أو يؤدي خدمة ذات قيمة اقتصادية والتي يحصل بناءً عليها على أجر وعلى هذا فإن هناك تكلفة إضافية للانتحاق بالمدرسة.¹
- يمكن القول أن شولتز قد بلور هذه النظرية بأبحاثه، وأظهر بنظريته هذه فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية فقد وجدت عدت محاولات في هذا المجال هدفت إلى:²

¹ - رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² - سراج وهيبية و ستي عبد الحميد، رأس المال الفكري (البشري، الاجتماعي والتنظيمي في منظمات الأعمال)، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 8.

1- جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري؛

2 - تحديد ماهية العنصر البشري؛

3- تقدير قيمة رأس المال البشري ؛

4- إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري؛

5- تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري .

وقد ذكر شولتز أن مفتاح النمو الاقتصادي يعتمد على نوعية السكان، حيث يعتقد أن البشر أنفسهم يمثلون الازدهار الاقتصادي المتوقع. وذكر كذلك بأن رأس المال البشري يختلف عن نوعين آخرين من رأس المال وهما رأس المال الطبيعي ورأس المال الآلي، حيث رأس المال البشري طبقاً لشولتز يمثل القدرة والمعلومات التي بها قيمة اقتصادية. وقد خلص شولتز في الأخير الى أن لعملية التعليم نوعين من الآثار، فإلى جانب أنها تحسن من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شؤونهم، وبالتالي يترتب على ذلك الزيادة في دخل المؤسسة، فهناك أثر ثقافي من شأنه أن ينمي الفرد لكي يصبح مواطناً صالحاً ومسؤولاً في حياته.

ثانياً : اسهامات بيكر :

يعد بيكر أحد أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم في تطوير نظرية رأس المال البشري، فقد حاول التركيز على دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم و رعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب.¹

وإذا ذكرنا المفهوم الاقتصادي للاستثمار والذي يتميز بأنه :²

- إنفاق يجب أن يزيد من القدرة الإنتاجية؛

- إنفاق يتراكم على شكل رأس مال قابل للإهلاك في الإنتاجية المستقبلية. وهنا يمكن أن نطرح السؤال التالي:

هل معايير الاستثمار تنطبق على التدريب ؟

في محتوى التعريف التقليدي للاستثمار يمكن القول أن للتدريب بعض الخصائص التي قد تجعل منه استثماراً وهي:³

● دورة إنتاجية جديدة من خلال أنه إنفاق حالي من أجل عائد متوقع مستقبلاً:

¹ - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 80.

² - Christine, AFRIAT, L'Investissement dans l'Intelligence, Paris, Presse Universitaires de France, 1992, p33.

³ - سراج وهيب، مرجع سبق ذكره، ص 9.

نسجل في نظرية رأس المال البشري أن التدريب يعتبر استثمار منتج للفرد وللمنظمة، إذا استثمر الفرد نفسه فتكلفة التدريب تكون على عاتقه (تكلفة التدريب + فقدان الدخل الذي كان سيكسبه) على أمل الحصول على عائد في المستقبل (زيادة الراتب)، أما إذا المنظمة استثمرت في الفرد فهذا أيضا يمثل تكلفة (تكلفة التدريب + فقدان ما كانت ستكسب من نشاط الموظف) على أمل في الحصول على عائد (زيادة الإنتاجية) .

• يساهم في تحسين قيمة ممتلكات المنظمة، مثلما هي مقيمة في السوق :

من هذه الزاوية تعتبر برامج التدريب من ممتلكات المنظمة مثل الاستثمارات (المادية التجارية).

وتشبيه التدريب بالاستثمار يواجه بعض الصعوبات نذكر منها :

- التدريب ليس وسيلة للإنتاج مثل الآلات والمعدات؛
- التدريب لا يمكن أن يكون من أصول المنظمة، لأن المنظمة لا تملك الأفراد الذين دربتهم، فلا استثمار في التدريب قد يُفقد بمغادرة الفرد المتدرَّب لأن التدريب لصيق بالمتدرب؛
- التدريب مختلف عن الاستثمار المادي، ومن الصعب ضبطه بالأرقام التكلفة والعائد.

وقد افترض "بيكر" وجود بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري، ومن أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد، والاختلافات في الأجور، ودرجة الخطر، والسيولة، والمعرفة .

ويقدّم تحليل الاستثمار البشري تفسيراً موحداً لعدد كبير من الظواهر التطبيقية مثل:

شكل العلاقة بين العمر والإيرادات، وتوزيع الإيرادات فتؤدى معظم الاستثمارات في رأس المال البشري إلى زيادة الإيرادات ولكن في عمر متقدم نسبياً لأن العائد المتحقق من الاستثمار يعد جزءاً من الإيرادات، وتنخفض هذه الاستثمارات في العمر الصغير لأن التكلفة تخصم من الإيرادات في ذلك الوقت، وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، فرق بيكر بين نوعين من التدريب هما التدريب العام، والتدريب المتخصص، إن أعلى ما تملكه المؤسسة هو المورد البشري المتخصص، فالمؤسسات تنمو وتزدهر وتجمد وتتآكل بقدم ونمو ومغادرة الموظفين المتخصصين¹.

وفي محاولته لتوضيح الجانب الاقتصادي لعملية التدريبية، فرق بيكر بين التدريب العام والتدريب المتخصص، وتناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين. فالتدريب العام و ذلك النوع من التدريب الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارات عامة يفيد بها منظّمته كما أنه يمكن أن ينقلها إلى منظمة أخرى،

¹ - ميلان كوبر، إدارة مؤسسات التنمية الإدارية، ترجمة محمد قاسم القريوبي، عبد الجبار إبراهيم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1985، ص65.

وعليه فإن الفرد هو من يتحمل تكلفة هذا التدريب، وبالتالي فمعدل دوران العمل لا يرتبط ارتباطاً قوياً بتكاليف التدريب العام. أما التدريب المتخصص، فتتحمل فيه المنظمة كل التكاليف ويرجع هذا إلى أن التدريب المتخصص قد لا يتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى، ومن المحتمل أن تحقق المنظمة من هذا التدريب المتخصص عائداً مرتفعاً نظراً للمهارات المرتفعة والتأهيل الجيد للأفراد، وبالنظر إلى التكلفة المرتفعة لهذا النوع من التدريب، فإن ترك الفرد المتدرب لعمله يعد خسارة رأسمالية للمؤسسة وعليه فإنه يتحتم على هذه الأخيرة دفع أجور أعلى وتوفير ظروف عمل أحسن حفاظاً على أفرادها.¹

وقد تطورت نظرية رأس المال البشري بعد هذين الاقتصاديين "شولتز وبيكر" وقد قدمت لرأس المال البشري حسب هذه النظرية خصائص منها:²

- يتكون من أجزاء موروثية، وأخرى مكتسبة مقابل نفقات وموجودات؛
- اكتسى برأسمال بشري يحتوي تكاليف مباشرة، وتكاليف الفرصة المناسبة في الوقت؛
- هذا الشكل من رأس المال لا يمكن أن ينفصل عن الذين يملكونه.

و بناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن نظرية رأس المال البشري قد تطورت بسرعة خلال مرحلة الستينات من القرن العشرين وقد حققت نتائج وإفادات جلية ساعدت في فهم السلوك الإنساني وكيفية استغلاله أحسن استغلال داخل المؤسسة.

الفرع الثاني : نظرية رأس المال البشري (الانتقادات الموجهة لها)

واجهت نظرية رأس المال البشري، كغيرها من النظريات، عدة انتقادات منها ما يعود إلى المدرسة الكلاسيكية، خاصة فيما يتعلق بسوق العمل وعلاقته بتكوين رأس المال البشري، وتذبذباته التي تؤثر بشكل سلبي في هذا الأخير، وهو المشكل الذي لم تحله النظرية، أي يجب على السوق أن تعمل في إطار حرية كاملة وهو ما لا يوجد في الواقع، بالإضافة إلى ضرورة توفر المعلومات عن السوق لدى الأفراد بشكل جيد ودائم وكذلك هناك عوامل أخرى غير اقتصادية تتدخل في توجيه اكتساب المعارف، مثل قضاء وقت في الدراسة ليس لغرض الاكتساب والاستثمار، بالإضافة إلى عدم وجود المساواة في هذا الميدان والاشتراكيون بدورهم يوجهون انتقاداً أن هذه النظرية تساهم في القضاء على مفهوم الطبقات كمفهوم مركزي لديهم، وأنها تخلط بين المنتج والعامل، بما أن كل عامل يصبح رأسمالي.³

¹ - قريشي محمد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص22

² - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص128.

³ - المرجع السابق، ص130.

كما لقيت هذه النظرية عدة انتقادات من طرف علماء التربية ومن أهم تلك الانتقادات:¹

- إن النظرية تحمل العوائد الاجتماعية والأمنية التي تعود على المجتمع من جراء زيادة تعليم أفرادها؛
- وترتبط هذه النظرية دائماً بزيادة التعليم بالزيادة في الدخل وهو الأساس الذي قامت عليه النظرية حيث يحط هذا من قيمة التعليم كقيمة سامية وراقية؛
- إن هذه النظرية تربط دائماً بزيادة الدخل بالتعليم ولا شك أن هناك عوامل أخرى تزيد من دخل الفرد غير التعليم كالمكانة الاجتماعية للأفراد وخلفيتهم وصحتهم وبيئتهم وغير ذلك من العوامل؛
- تحمل النظرية العوامل الأخرى التي تزيد من الإنتاجية مثل ظروف العمل والحوافز المقدمة فيه وبيئته وترتبط دائماً بزيادة الإنتاجية بزيادة التعليم.

رغم هذه الانتقادات الموجهة لهذه النظرية، إلا أنه يقابلها اعتراف لفضلها الكبير لما قدمته من خدمات لعلماء الاقتصاد والتربية والتعليم في مجالي التعليم والتدريب.

المبحث الثاني: ماهية وأهمية رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري من الاصول المهمة والمؤثرة على حياة المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة، وعلبة سوف نحاول التطرق الى الاطار النظري له من خلال ثلاثة مطالب.

المطلب الاول: رأس المال الفكري (مفهومه - خصائصه)

أصبح رأس المال الفكري مألوفاً لدى الكثيرين وادرج إلى حد كبير جداً في حياتنا اليومية، حيث أصبح يتأسس عناوين المقالات الرئيسية في الصحف الوطنية والعالمية والبحوث الثقافية وغيرها. وكما يقول الفيلسوف الألماني "هيجل"* ليس كل ما هو مألوف مفهوم بوضوح، والمشكلة تبدأ عندما يجب أن يحل الفهم محل الألفة

الفرع الاول: مفهوم رأس المال الفكري

إن ما تقدم دفع الباحثين لإحصاء المفاهيم المتعلقة بالمصطلح المذكور، كما وردت في الفكر الإداري المتخصص الذي تسنى الاطلاع عليه حيث بلغ عددها حوالي 50 مفهوماً.

¹ - راجع عرابة وحنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 14.
* هنجل: يعتبر من أحد أهم الفلاسفة الألمان ومن أعظم شعرائها، ولد سنة 1770 و توفي سنة 1831 تاركاً ما يزيد على العشرين مؤلفاً تُرجم معظمها إلى العربية.

ولجعل المؤلف مفهوماً، استلزم الأمر استعراض بعض المفاهيم المنتقاة بحسب ثلاثة مراحل زمنية وقسمت هذه المراحل حسب نظرة الباحثين إلى هذا المصطلح، حيث سوف نحاول تحليل محتوى هذه المفاهيم واستنباط مفهوم شامل ووافي إلى حد ما، ويوضح الجدول رقم (2.1) تلك المفاهيم

الجدول رقم (3.1) : يوضح مفاهيم لرأس المال الفكري من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

| المرحلة | رقم التعريف | الكاتب | السنة | مضمون المفهوم |
|---------|-------------|-----------------|-------|--|
| الأولى | 1 | Theodor Schultz | 1961 | مجموع الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية . |
| | 2 | Marchall | 1965 | إن رأس المال يتضمن جزء كبير من المعرفة والتنظيم، وان المعرفة هي أقوى محرك للإنتاج. |
| | 3 | هاريسون و مايرز | 1966 | جميع القوى البشرية القادرة على شغل الوظائف الإدارية والفنية . |

| | | | |
|--|------|-------------|---|
| المجموع الكلي، الكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع، فالجانب النوعي يمثل الكفاءات الذهنية والمستويات العلمية للسكان ومن خلال المستوى التعليمي يتم تحديد الجانب النوعي المرتبط بالخبرة والمعرفة اما الجانب الكمي فيحسب من خلال الحجم الكلي للسكان. | 1987 | وهيب وآخرون | 4 |
|--|------|-------------|---|

| | | | | |
|---|------|-----------|---|---------|
| القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات التي لم يتابعها المحاسبون مثلما يتابعون النقد والموجودات وغيرها. | 1990 | Stayer | 5 | الثانية |
| الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى التي تظهر في الميزانية العمومية، وتتكون هذه الموجودات من نوعين: - بشري يمثل مصدر الابتكار والتجديد؛ - وهيكلية يمثل الجزء المساند للبشري كنظم المعلومات وقنوات السوق وعلاقات الزبائن. | 1991 | Edvinsson | 6 | |

| | | | | |
|---|------|-----------------|---|---------|
| <p>المادة الفكرية المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة</p> <p>التي توضع قيد الاستخدام من أجل خلق الثروة الراجعة، لأن اقتصاد اليوم يختلف في الأساس عن اقتصاد الأمس.</p> | 1997 | Stewart | 7 | الثالثة |
| <p>القيمة الاقتصادية لفتتين من موجودات المؤسسة غير الملموسة هما:</p> <ul style="list-style-type: none"> - رأس المال المنظمي ويشمل ملكية نظم البرمجيات، وسلسلة التجهيز؛ - رأس المال البشري الذي يعتمد على الموارد الإنسانية. | 2000 | Cuthrie & Petty | 8 | |

| | | | | |
|---|------|-----------------|----|--|
| <p>المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة.</p> | 2001 | العنزي | 9 | |
| <p>الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية الصافية للشركة ، أي القيمة الاضافية التي يرغب السوق بدفعها</p> | 2002 | Daniels & Noord | 10 | |

| | | | |
|---|------|------------------|----|
| إلى الشركة على قيمة رأس مالها السهمي . | | huis | |
| قوة عقلية، مصادرها : المعرفة، المعلومات، الذكاء، الخبرة. تساهم وتؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمؤسسة. | 2003 | Malhotra | 11 |
| مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم، لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، قدرة على الابتكار والإبداع من أجل إيجاد حل لمشكلة ما أو لخلق قيمة . | 2004 | Awad& Ghaziri | 12 |
| مجموعة رؤوس الأموال: البشرية، المادية، الهيكلية التي إذا بلغت مستوى الكفاءة ستحسن الأداء المالي وبالتالي تجعل قيمة المنظمة السوقية أكبر من الدفترية | 2005 | Chen et al | 13 |

المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص (167-169)

1. بناء على معطيات الجدول رقم (01) يلاحظ ما يلي:¹
2. بلغ عدد المفاهيم المعروضة 13 مفهوماً من أصل 50 مفهوماً، وتشكل 29% تقريباً، موزعة بنسبة 8% للمرحلة الأولى و 4% للثانية و 14% للثالثة، كما هي موضح في الجدول رقم (01) ، ومن الطبيعي أن تكون نسبة المرحلة الثالثة معادلة لنسبتي المرحلتين الأولى والثانية، لأن تلك المرحلة شهدت جهود بحثية عديدة ومؤتمرات متعددة؛
3. ركزت مفاهيم المرحلة الأولى على القابليات البشرية عامة بجانبها النوعي والكمي، وبالاستناد إلى المبادئ الاقتصادية فقط، وبرغم منطقية بعض المبادئ إلا أن معالجتها تبقى أحادية الجانب ، يقول (العنزي) في هذا الصدد، إن إدارة المؤسسات لولم تعتمد على المبادئ الاقتصادية، المذكورة في المرحلة الأولى لتعريف رأس المال الفكري، فإنها قد لا تستطيع الوصول إلى ما دعا إليه (Stewart) بتوكيده على رأس المال الفكري بوصفه أنه الثروة التي لا يمكن أن تستغني عنه أية مؤسسة؛
4. مفاهيم المرحلة الثانية لتوضيح المقصود برأس المال الفكري، باعتماد مبادئ المنهج السلوكي والمعرفي، إلا أنها شككت من عدم متابعة المحاسبين لمردوداته وقد يكون السبب وراء ذلك عدم القدرة على قياس مكوناته وهذا ما

¹- سعد علي العنزي ، مرجع سبق ذكره، ص169.

افصح عنه "Koenig" بقوله أنه في بداية التسعينات، كان رأس المال الفكري الشغل الشاغل لبحوث رجال الأعمال، وحاولوا العثور على طرق لحسابه وجعله جزءاً من الميزانية، واتضح رغم كثرة البحوث حول ذلك، من الصعب جداً من الناحية العملية قياسه، إن لم يكن مستحيلاً؛

5. أكدت مفاهيم المرحلة الثالثة على النظرة الشمولية لمفرداتها (اقتصادية، سلوكية، معرفية) من جهة، والتأكيد على قياس مكونات رأس المال الفكري من جهة أخرى. معتبرة ذلك ضرورة لا بد منها ويقول & lenzner & shook في هذا الصدد ان قياس رأس المال الفكري قضية حتمية لا بد منها، فما لا يقاس لا يمكن إدارته، وبعد هذا العرض، يمكن القول أن هذه المراحل الثلاثة كمنظومة تكاملية، إذ سهلت المرحلة الأولى ولادة المرحلة الثانية، واستفادة المرحلة الثالثة من هاتين المرحتين .

وعلى هذا الأساس ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه يتمثل في نخبة من كفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، مما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة، ولا يركز رأس المال الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط توفر شهادة أكاديمية لمن يتصف به

ويمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في تحسين أداء المؤسسات التي يعملون بها، وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم بل والعالم بأسره ويعرف كذلك على أنه: المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها وتوظيفها بحيث يمكن استخدامها لصالح المؤسسة، فقد يكون لدى أحد عمال المصانع فكرة رائعة لتحسين الإنتاج، لكن لا يصبح لهذه الفكرة فائدة إذا بقيت داخل ذهن العامل ولم تخرج إلى حيز التطبيق.¹

وفي الأخير يمكن القول أن رأس المال الفكري هو قوة عقلية يحوز عليها الأفراد تستخدم لخلق قيمة مضافة داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: خصائص رأس المال الفكري

يمتاز رأس المال الفكري بعدة خصائص جعلته يحظى بأهمية بالغة داخل المؤسسات المعاصرة بعد مراجعة العديد من الأدبيات التي تناولت موضوع خصائص رأس المال الفكري يمكن حصر هذه الخصائص فيما يلي:²

¹ - توماس ستيوارت، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1997، ص2.

² - محمود الروسان و محمود العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010، ص 47.

أولاً : التنظيمية

فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في كل المستويات وبنسب متفاوتة.

ثانياً : المهنية

ليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية، ويمتاز بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة.

ثالثاً : السلوكية والشخصية

يميل رأس المال الفكري إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة، ولديه القدرة على حسم القرارات دون تردد، ولديه مستويات ذكاء عالية، ومثابرة حادة في العمل، وثقة عالية بالنفس.

رابعاً : الإبداع

وردت في الأوعية الإدارية العديد من المفاهيم الخاصة بالإبداع حيث يمكن القول أنه تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المؤسسة أو سوقها أو بيئتها العامة، وبصورة مبسطة الإبداع هو النشاط الذي يقوم به الفرد فينتج عنه شيء جديد .

المطلب الثاني: رأس المال الفكري (مكوناته - قياسه)

يوجد اختلاف بين الباحثين في تحديد مكونات رأس المال الفكري وآليات قياسه فكل حسب رؤيته وغايته وحتى الفترة الزمنية التي قدم فيها التصنيف.

الفرع الأول: مكونات رأس المال الفكري

تختلف وجهات النظر في تحديد مكونات رأس المال الفكري و كل حسب نظريته الخاصة

➤ فقد اشار (bernette) الى ان رأس المال الفكري يتكون من:¹

- رأس المال البشري: والذي يعبر عنه دائماً بالمهارات والمعرفة التي يمتلكها العمال؛
- رأس المال العملاء: يتضمن كل قيمة محققة للشركة والتي مصدرها نوعية الخدمات التي يقدمها المجهزون أو قناعة العملاء و ولائهم؛
- رأس المال الهيكلي: هو مجموعة الانظمة الفرعية للشركة، وخير مثال عليه هو العمليات التشغيلية والتصنيعية للشركة يضاف إليها جميع أشكال الملكية الفكرية التي تمتلكها.

➤ أما "Brooking" فقد قسم رأس المال الفكري إلى أربعة عناصر هي:²

¹ -Bernadette,L,Intellectual Capital Key to value added,success In the next millenium, Financial & management accountingcommittee, International Federation of accountants, 1999, p13

² - أسماء زدوري، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 06.

- أصول السوق: وتشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل : العملاء، منافذ التوزيع، الطلبات المتراكمة؛

- الأصول البشرية: وهي الخبرات المتراكمة، وقدرات الابتكار وحل المشاكل، ومؤشرات عن قدرة الأفراد على الأداء في مواقف معينة مثل فرق العمل أو العمل تحت الضغط؛

- أصول الملكية الفكرية: وتشمل العلاقات التجارية، الأسرار التجارية، براءات الاختراع، وحقوق التعليم والمعرفة؛

- أصول البنية التحتية: وتتضمن جميع العناصر التي تحدد عمل المؤسسة مثل ثقافة المؤسسة، وطرق تقييم الخطر، أساليب إدارة قوة البيع، والهيكل المالي، وقواعد بيانات العملاء ونظم الاتصال.

➤ فقد أشار "Xera" إلى أن رأس المال الفكري يتكون من ¹:

- رأس المال الداخلي: ويتضمن ما يلي (براءة الاختراع، حقوق النشر، العلامات التجارية، الأصول المحولة، فلسفة الإدارة، ثقافة المنظمة، إدارة العمليات، نظم المعلومات، نظام الإنترنت، العلاقات المالية، العمليات التكنولوجية).

- رأس المال الخارجي: ويتضمن (التعويضات، حصة السوق، رضا العميل، أسماء الشركات، قنوات التوزيع، اتفاقيات التراخيص، عقود المفضلة، اتفاقيات الامتياز، معايير الجودة).

- رأس المال البشري: ويتضمن (المعرفة، التعليم، المؤهلات، إشراك الموظفين في لجان اجتماعية، التطوير الوظيفي، روح المبادرة والابتكار، والقدرة على مواجهة التغيرات، برامج تدريبية، الإنصاف في العرف والخبرة والدين، قضايا الملكية والإعانة، النشاط الثقافي، نشاط الوحدة، عدد العاملين، شكر العاملين، عروض للموظفين، خطة استحقاقات العاملين، منفعة العاملين، حصة العاملين، متوسط خبرة العاملين، المستوى التعليمي، القيمة المضافة من كل عنصر، القيمة المضافة لكل عامل).

➤ ويرى كلا من petty&Guthrie أن رأس المال يتكون من ²:

¹ -Xera,I,A,AFramework to Audit intellectual,Journal of knowledge management practice August,2001 ,pp1-8 .

² -Petty ,R ,Guthrie,J, « Intellectual Capital LiteratureReview », MeasurementReporting and management, Journal of Intellectual Capital, 2000 , p155.

- الهيكل الداخلي: ويتمثل برأس المال الهيكلي؛
- الهيكل الخارجي: ويتمثل برأس المال العلاقات؛
- كفاءة العاملين: وتمثل رأس المال البشري.

➤ حسب Mayo فإن رأس المال الفكري يتكون من العناصر التالية:¹

- رأس المال العلاقات: ويتمثل في العلاقة مع الزبائن، رضا الزبون، ولاء الزبون وصورة المنظمة؛
- رأس المال التنظيمي: ويتمثل بالأنظمة وقواعد البيانات وثقافة المنظمة؛
- رأس المال البشري: ويتمثل بالقدرات الفردية والخبرة والحكمة والقيادة والدافعية.

➤ في حين قسم "L. Edvinsson" رأس المال الفكري إلى:²

- رأس المال البشري: الكفاءات المعارف، المهارات، خبرات العاملين والمقررين في المؤسسة.
 - رأس المال الهيكلي: قدرات الهيكل على تعزيز التقدم، المبادرة، الإقدام، الابتكار، بالأخذ بعين الاعتبار المعارف، الأفكار الجديدة، المفاهيم، والوسائل المتبناة.
 - رأس المال الزبائني: مجموعة معلومات الزبائن، وعلاقتهم بالتنظيم: المقررين، ...، الهيكل التنظيمي.
 - رأس المال التنظيمي: مجموعة الوسائل والتكنولوجيا الموضوعة من أجل المساهمة في تقسيم المعلومات ومعارف التنظيم، يحدد وتحدد الوسائل مقارنة برأس المال الهيكلي.
 - رأس المال الإبداعي: مجموعة العناصر التي تسمح للتنظيم بالإبداع: براءة الاختراع، العلامة التجارية، المواهب،
 - رأس المال العمليات: مجموع العمليات المطبقة خلال التنظيم والتي تنمي جودته وإنتاجيته، هذه العمليات يمكن أن تكون مرتبطة بمعلومات مهيكلة أو غير مهيكلة.
- من خلال ما تقدم نلاحظ أن أغلب المفكرين يتفقون على أن رأس المال الفكري يتكون من (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العملاء)

الفرع الثاني: قياس رأس المال الفكري

يشير مفهوم القياس إلى مجموعة إجراءات تتبع لتحديد مدى توافر خصائص معينة في الشخص والحكم على إمكانية قيامه بمهام وأنشطة وظيفية معينة، كما ينظر إليه على أنه العملية التي بواسطتها يتم الحصول على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهر عند الفرد من سمة معينة، وتتوقف دقة نتائج القياس على دقة الأداة المستعملة.¹

¹ -Mayo, A, « the Role of Employee development in the Growth of Intellectual Capital », Personnel Review, vol(29),No3,2000, p85.

² - أسماء زدوري، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص06.

تتجسد أهمية قياس رأس المال الفكري بصورة كبيرة فيما يلي:²

- قياس رأس المال الفكري يكشف خصائص وقدرات الأفراد العاملون بالمنظمة؛
- قياس رأس المال الفكري يقدم مقاييس كمية وموضوعية للسلوك تستخدم في التنبؤ بسلوك الفرد في المستقبل؛
- يعد أداة من الأدوات المحددة لنقاط القوة والضعف في أداء العاملين، بما يساهم في وضع خطط لتنشيط أدائهم وتطوير كفاءتهم، وكذا حماية خبراتهم من التقادم؛
- قياس رأس المال الفكري يمثل مؤشرا لتقييم أداء المنظمة.

تتجسد أهمية قياسه كذلك فيما يلي:³

- يعتبر رأس المال الفكري أصل من أصول المؤسسة فهو يعكس قيمة المنظمة ومنتوجها؛
- عدم قدرة الاساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الاصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري الذي يشكل جزءا كبيرا من أصول منظمات كثيرة؛
- ان الاساليب المحاسبية التقليدية تركز على الحقائق المادية فقط وتتركز على الكميات، بينما تركز مقاييس رأس المال الفكري على الحقائق غير المادية وتتركز على النوعية؛
- الاساليب المحاسبية التقليدية تعكس نتائج التعاملات السابقة والتدفقات النقدية الحقيقية، بينما تركز مقاييس رأس المال الفكري على خلق القيمة؛
- ان الاساليب المحاسبية التقليدية غير كافية لبناء التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، لذا تستخدم مقاييس رأس المال الفكري كأداة تكميلية تساعد الادارة على بناء توجهات مستقبلية للمنظمة.

¹ - مراد كواشي و جمعة شرقي، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الاقتصادي، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثامن، الجزء الثاني، ديسمبر، 2017، بسكرة، ص414.

² - آيت زيان كمال، عدوكة بوقلي زهرة، بن أعبيزة دحو، اشكالية قياس رأس المال الفكري، ملتقى دولي " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، 13-14 ديسمبر 2011، شلف، ص 10.

³ - سلمان عبيد، أثر الاستثمار برأس المال الفكري على ادارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية، البحرين، ص 80. بتصرف

توجد عدة نماذج لقياس رأس المال الفكري إلا أن أغلب الباحثين يتفقون على انه يمكن فهم وتحليل رأس المال الفكري من خلال ثلاثة مداخل وهي:

- رأس المال البشري: و يتمثل في المعرفة التي يمتلكها العاملون، والتي لا تمتلكها المنظمة بل هي معارف مرتبطة بالمهارات والتجارب والخبرات والابتكار والإبداع، إن الخاصية الأساسية لهذا الجزء من رأس المال يتزايد بالاستخدام وبالتالي تزداد وتتراكم المعرفة والخبرة والتعلم لديه مع مرور الوقت كما أن من أهم مؤشرات قياسه هم العاملون الذين يقدمون معرفة أو ابتكاراً أو حلولاً لمشاكل العملاء حيث تؤدي إلى تحقيق أرباح للمؤسسة.¹

كما يمكن قياسه بالقدرات الكامنة في الافراد والمهارات المكتسبة والفاعلية عند انجاز المهام.²

- رأس المال الهيكلي (التنظيمي): يقصد برأس المال الهيكلي المعرفة التي تظل باقية في المنظمة بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي، ويكون مخزناً في قواعد وبيانات ومستندات.³ وهناك مجموعة من المؤشرات لقياس رأس المال الهيكلي أهمها:⁴

➤ الثقافة العامة:

- طبيعة بناء ثقافة المنظمة؛
- تطابق العاملين مع منظور المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

➤ الهيكل التنظيمي:

- صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة؛
- وضوح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

➤ العمليات:

- مدة عمليات الأنشطة والأعمال؛
- مستوى جودة المنتج؛

¹ - عبو عمر، مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، ص 05 .

² - أحلام عبد الحافظ صبح، دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية كلية التربية، غزة، ص 39.

³ - مدحت أبو النصر و ياسمين مدحت مجد، التنمية المستدامة (مفهومها-أبعادها- مؤشرات)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2017، ص 26.

⁴ - سلمان عبيد، أثر الاستثمار برأس المال الفكري على ادارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية، البحرين، ص 86.

- كفاءة العمليات التشغيلية.

➤ نظام المعلومات:

- الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين؛

- توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة وأعمالها؛

- المشاركة في المعرفة.

- رأس مال العملاء: لا تستطيع المنظمة امتلاك العملاء، ولكنها تحقق قيمة تضاف إليها كرأس مال

العملاء (السوقي) من خلال علاقاتها مع هؤلاء العملاء والقدرة على الاحتفاظ بهم وحجم الحصة السوقية

قياساً بالمنافسين ومعدلات النمو السوقي، وكذا القدرة على كسب عملاء جدد .

وهناك عدة مؤشرات للتعبير عن رأس مال العملاء:¹

➤ القدرة التسويقية الأساسية: بناء واستخدام قاعدة بيانات للعملاء، توفير القدرات اللازمة لخدمات العملاء،

القدرة على تحديد حاجة العملاء؛

➤ كثافة السوق: الحصة السوقية، السوق المحتملة، الوحدات المباعة إلى عدد العملاء، سمعة العلامة التجارية والاسم

التجاري للمؤسسة، بناء قنوات للبيع والتوزيع؛

➤ مؤشرات ولاء الزبائن: رضا العملاء، شكاوى العملاء، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء، مستوى

كسب عملاء جدد ن مستوى خسارة عملاء حاليين.

بعد التعرف على رأس المال الفكري ومكوناته يمكن أن نميز بين رأس المال المادي و رأس المال البشري، إذ يتمثل رأس

المال المادي في الموارد التي تظهر في ميزانية المؤسسة كالعقارات و التجهيزات و المخزونات، بينما يمثل رأس المال

البشري المهارات و الإبداعات و الخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المؤسسة، يلاحظ كذلك أن رأس المال البشري

هو جزء من رأس المال الفكري وليس هو رأس المال الفكري بذاته.

المطلب الثالث: رأس المال الفكري (أهمية - دوره - بناءه)

لرأس المال الفكري ادوار كثيرة وحساسية جعلته يحظى بأهمية بالغة داخل المؤسسات المعاصرة

الفرع الاول: أهمية رأس المال الفكري

تبرز أهمية رأس المال الفكري من أهمية موقع أصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم، إذ وزعت هاتان

الكلمتان في 61 آية موزعة على 43 سورة كريمة، أي ما يعادل نسبة 38% من مجموع سور القرآن الكريم،

¹ - عبو عمر، مرجع سبق ذكره، ص 06.

وبالبلغ عددها 114 سورة. وهي نسبة ليست بالقليلة، وهي تشير إلى أهمية الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم إزاء الدين والدنيا.¹

ويمكن للمؤسسات اليوم أن تستفيد من رأس مالها الفكري وتحويله إلى قيم والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال:²

- تحقيق الأرباح؛
 - تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية؛
 - تحسين العلاقات بين العملاء والموردين؛
 - تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة؛
 - تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية؛
 - زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.
- كما تسعى المؤسسات اليوم ومن خلال رأس مالها الفكري إلى:³
- حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات المنظمة مع محاولة الاستحواذ على ابتكارات المنافسين؛
 - خلق حواجز أمام المنافسين الجدد.

- كما ان الاهتمام برأس المال الفكري يقود المؤسسة الى تحقيق ما يلي:⁴
- زيادة القدرات الإبداعية؛
 - إهمار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم؛
 - تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذى يليه؛
 - خفض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية؛
 - تحسين الإنتاجية
 - يعتبر من أكثر الموجودات قيمة لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء داخل المنظمة.

¹ - طرشاني سهام و شتوح دلال، رأس المال الفكري ودوره في إحداث التطوير التنظيمي، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 8.

² - رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009، ص 8.

³ - طرشاني سهام، مرجع سبق ذكره، ص 8.

⁴ - رابح عرابة و حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، ص 7.

إن الاهتمام برأس المال الفكري يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر، ويكفي أن نعلم أن شركة تتسلم سنويا مبلغا يتجاوز المليار دولار بسبب العوائد المترتبة على براءات الاختراع لديها، كما أن كلفة الاستثمار في رأس المال الفكري عالية وهي مبررة لأن ديمومة المنظمات تعتمد على ذلك وتعرض المنظمات إلى إحدى المشكلات التالية أو كلها إذا لم تصنع استراتيجية مناسبة للمحافظة على رأس المال الفكري:¹

- قد يؤثر رأس المال الفكري وتصبح القيمة الحقيقية لأفكاره ونتاجه لا تساوي شيئا، مما يؤدي إلى تخفيض القيمة السوقية للمؤسسة؛
- قد يهاجر رأس المال الفكري إلى مؤسسات أو دول أخرى، ويزداد الأمر خطورة نتيجة لما يمتلكه هؤلاء من معلومات عن مؤسساتهم السابقة، التي يمكن أن تشكل تهديدا خطيرا للمؤسسات التي احتضنتهم سابقا ونقاط قوة للمؤسسات التي هاجروا إليها؛
- قد يعرقل رأس المال الفكري خطط المؤسسة ويصبحون أداة تعويق لها، خاصة إذا أخفقت المؤسسات في معرفة رغباتهم وحاجاتهم.
- وفي الأخير يمكن القول أن إهمال رأس المال الفكري داخل المؤسسة قد يؤدي إلى سلسلة من الخسائر أهمها تخصيص غير كفاء للموارد مما ينعكس سلبا على المؤسسة من حيث إدارة نشاطها وهدر لطاقاتها الإنتاجية.

الفرع الثاني: أدوار رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري يؤدي أدوارا يفرضها عليه مركزه في المنظمة وحددت هذه الأدوار بما يلي:²

➤ الأدوار الدفاعية: وتشمل الممارسات التالية:

تخفيض حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى.

➤ الأدوار الهجومية: وتضم الممارسات التالية:

- توليد العائد عن طريق (الملكية الفكرية للمنظمة، الموجودات الفكرية للمنظمة، المنتجات والخدمات الناجمة عن الإبداعات)

- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة؛

- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين؛

¹ - محمود علي الروسان و محمود مجد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية " دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010، ص 44.

² - حسين يرقى وآخرون، إدارة التحول - التحسين - في منظمات رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر 2011، الشلف، ص 5.

- تحديد آليات النفاذ الى الاسواق الجديدة؛
- صياغة استراتيجية تعويم دخول المنافسين الجدد.

الفرع الثالث: بناء رأس المال الفكري

لبناء رأس المال الفكري يجب إتباع الخطوات التالية:¹

- تطبيق معايير أداء عالية ومتطلبات كبيرة على جميع العاملين؛
- عدم التهاون والتسامح مع ضعف الاداء؛
- الشذوذ في مجال ترقية الافراد العاملين؛
- حفز الافراد على التعلم واكتساب مهارات وقدرات جديدة من خلال التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية؛
- ملاء الشواغر الوظيفية بالأفراد الذين لديهم تأهيل عالي؛
- إجراء عملية التدوير الوظيفي للعاملين ذوي المهارات العالية؛
- إدخال مهارات عالية وبصورة مستمرة
- إدخال التغييرات المناسبة في هيكل المنظمة وثقافتها وسياستها.
- بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تحايي الإبداع والابتكار وتكافئ على الإنجاز الفكري، تشجع على اكتساب المعرفة وتيسر للأفراد الوصول الى مصادرها الداخلية والخارجية؛
- تحويل رأس المال الفكري الى قيمة سوقية من خلال الابتكار؛
- استثمار الاختراعات والابتكارات في دعم القدرات التنافسية للمنظمة.

¹-بن عاتق حنان، حجاموي توفيق، الاستثمار في رأس المال الفكري وتحديات ما بعد البترول في الجزائر، ملتقى دول حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف، 13 و14 ديسمبر 2011، ص 9.

المبحث الثالث: آفاق وقيود الاستثمار في رأس المال البشري

بعد محاضرته الشهيرة الموسومة بـ "الاستثمار في رأس المال البشري" قدم شولتز في فحواها تفسيراً للفارق الحاصل بين الدول المتقدمة والدول النامية والذي يرجع إلى الاستثمار في رأس المال البشري، وتوصل إلى حقيقة مفادها أن الاستثمار في رأس المال البشري لا يقل أهمية عن الاستثمار في رأس المال المادي.

المطلب الأول: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري واعتباراته

أكد الاقتصادي المعروف "ألفريد مارشال"* أن أبلغ أنواع رأس المال قيمة هو رأس مال البشري، مما ألح على ضرورة الاستثمار في هذا النوع من رأس المال لما يدره من فوائد على المؤسسة والمجتمع.

الفرع الأول: الاستثمار

أولاً- التعريف اللغوي للاستثمار:

ثمر: وكان له ثمر، أي: مال، ومالٌ ثمر: مبارك فيه، وأثمر القوم وثمروا: كثروا. ويقال أثمر ماله: كثُر، وثمر ماله: نماه، استثمر المال: ثَمَّره، والثمر هو المال المَثْمَر. وأثمر الرجل، أي: كثُر ماله.¹ أي أن أصل كلمة استثمار في اللغة، ثمر وجاء في قاموس المحيط: ثمر الرجل ماله نمّاه وكثّره. وهكذا يدور المعنى اللغوي للاستثمار حول التنمية، الزيادة، والتكثير للعمل والمال.²

ثانياً - تعريف الاستثمار اصطلاحاً:

تتعدد التعاريف المقترحة للاستثمار حيث لا نستطيع حصرها في سطور وإنما سوف نذكر البعض منها ثم نحاول استخلاص تعريفاً شاملاً:

➤ حسب قيتون "الاستثمار هو تطوير و تنمية لوسائل الطاقات المهيأة، فالاستثمار تحسين في المستقبل مع إنفاق و تضحية."³

¹ - على فلاق، طرق تمويل الاستثمار من منظور إسلامي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010، ص22.

² - ميلود زيد الخير، ضوابط الاستقرار المالي في الاقتصاد الإسلامي، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي، الواقع .. ورهانات المستقبل، جامعة عمار تليجي بالاغواط، 23-24 فيفري 2011، ص 2.

³ - Miloudi Boubeker, Investissements et Stratigies de Developpement, Algerie, OPU, 1988, p15.

- الاستثمار هو "قبول التضحية بجزء من الاستهلاك الآني (الأكيد) في سبيل الحصول على خدمة أو ربح مستقبلي (غير أكيد) يفوق قيمة الجزء المتخلي عنه في الحاضر."¹
- الاستثمار هو التخلي عن أموال يمتلكها الفرد في لحظة معينة من الزمن قد تطول أو تقصر وربطها بأصل أو أكثر من الأصول التي يحتفظ بها لتلك الفترة الزمنية بقصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية تعوضه عن :

القيمة الحالية لتلك الأموال التي تخلى عنها في سبيل الحصول على ذلك الأصل أو الأصول؛

- النقص المتوقع في قوة تلك الأموال الشرائية بفعل التضخم.²

➤ المفهوم المحاسبي للاستثمار

«تتمثل الاستثمارات في تلك الوسائل المادية، والقيم غير المادية التي اشترتها أو أنشأتها المؤسسة ليس لبيعها بل لاستخدامها في نشاطها و لمدة تكون في العادة أكثر سنة.»³

➤ المفهوم الاقتصادي للاستثمار

"هو عبارة عن توجيه للأموال نحو استخدامات تؤدي إلى إشباع حاجات اقتصادية."⁴

ويتميز الاستثمار حسب المفهوم الاقتصادي بما يلي:⁵

- إنفاق يجب أن يزيد من القدرة الإنتاجية؛

- إنفاق يتراكم على شكل رأس مال قابل للإهلاك.

➤ مفهوم الاستثمار في الاقتصاد الإسلامي

يعرفه محمد صلاح الصاوي على أنه «تنمية المال شرط مراعاة الأحكام الشرعية عند استثماره.»⁶

➤ المفهوم المالي للاستثمار

«يقصد به مجموع التكاليف التي تعود بالأرباح والإيرادات خلال فترة زمنية طويلة أين يكون تسديد التكلفة الكلية وتغطيتها»¹

1-Jean Charl Hall, Choix des Investissements dans L'entreprises , France, 1973, P 45.

²- مروان شموط وكنجو عبود كنجو، أسس الاستثمار، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008، صص(6-7).

³- محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص 96.

⁴- كريمة قويدري، الاستثمار الأجنبي المباشر والنمو الاقتصادي في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011، ص 3.

⁵-Christine, AFRIAT ,L'Investissement dans l'Intelligence, Presse Universitaires de France, Paris, 1992, p33.

⁶- ميلود زيد الخير، مرجع سبق ذكره، ص 3.

وفي الأخير يمكن القول أن تعريف الاستثمار هو التضحية الآنية مقابل عائد متوقع في المستقبل.

الفرع الثاني: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

تعددت التعاريف حول تحديد مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري نذكر منها:

- يعرف بأنه « الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكن من زيادة إنتاجيته ».²
 - ويعرف على أنه « مجموع المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية و الاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير نظامية، التي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع الناجمة عن عمله.»³
- و يعرف كذلك:

- حسب "مايكل تودارو"^{*} على أنه « الاستثمارات الإنتاجية التي يحتوي عليها الفرد نفسه، وهي تشمل على المهارات والقدرات والقيم والصحة وغيرها من الأمور ينتجها الإنفاق على التعليم والتدريب»⁴
 - ويعرف على أنه « مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة، التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وبالتالي تزيد من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله.»⁵
- وفي الأخير يمكن القول أن هذا النوع من الاستثمارات هو كل إنفاق يخصص لتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد أو الجماعة.

الفرع الثالث: اعتبارات الاستثمار في رأس المال البشري

هناك بعض الاعتبارات يجب على الإدارة ان تأخذها بعين الاعتبار من أجل تحسين وتطوير هذا النوع من الاستثمارات:¹

¹ - عليلي وهيبية، اثر التدريب على إنتاجية العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة سونطراك حاسي الرمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2010، ص82.

² - عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف و طارق عبد المحسن العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص157.

* مايكل تودارو: أستاذ الاقتصاد بجامعة نيويورك

³ - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 363.

⁴ - عليلي وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 84 .

⁵ - بن ثامر كلثوم و فراحية العيد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلقة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011، ص3.

- اعتبار الموظفين استثمار حقيقي لا بد من العمل الحثيث والمتواصل لحسن إدارته وتنميته وتطويره لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها؛
- التخطيط الجيد للاستثمار البشري بما يضمن حسن اختيار العنصر البشري والارتقاء بمستوى كفاءته وتطويره مما يترتب عليه رفع كفاءة وفعالية المنظمة؛
- البرامج والسياسات المتبعة لا بد ان تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الموظف وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق التوازن العام؛
- لا بد من التركيز والعمل على تأهيل المديرين لتتوافر لديهم قدرات ومهارات إدارية عالية في التحليل والتخطيط ورسم السياسات بالإضافة إلى القدرة على فهم العنصر البشري و النواحي الانسانية المرتبطة به ومعاملته كأصل وليس كمورد أو عامل أجير وقبول التغيير والابتكار وإفساح المجال أمام الابداع؛
- العمل على عقد دورات متخصصة أو ورشات عمل تهدف إلى تعريف الموظف بمفهوم الاستثمار البشري ودوره الشخصي بالإضافة على دور الإدارة في تحقيق الأهداف المرجوة منه؛
- ضرورة وضع استراتيجية واضحة ودقيقة للسياسات والبرامج التدريبية تمكن من المتابعة و الاستمرارية لتكون أكثر جدوى وفعالية في تنمية وتطوير قدرات الموظفين ومراعاة رغبة الموظف وتصورات واحتياجاته عند وضع البرامج التدريبية؛
- العمل على وضع نظام التقييم ليكون أكثر فعالية وموضوعية في ضرورة استناده إلى معايير واضحة ومحددة وعادلة فالتقييم يؤثر على الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي ويكشف عن مدى كفاءة الاختيار والتعيين والتدريب؛
- ضرورة ربط نتائج تقييم الأداء بالمتطلبات والاحتياجات التدريبية بهدف تحفيز الموظفين على تنمية وتطوير قدراتهم وكفاءتهم؛
- النظر في سياسة المكافآت والأجور والحوافز وربطها بمعايير التفوق والامتياز والتقييم، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية التي تلعب دور أساسي ومؤثر في أداء العمل لأنها تستهدف الروح المعنوية مما يؤثر في العمل وينعكس في زيادة الكفاءة الانتاجية؛
- ضرورة وضع استراتيجية واضحة لإدارة وتطوير المسار الوظيفي لجميع الوظائف دون استثناء، والعمل على تطوير الأدوات والآليات المتبعة في تطوير وتنمية المسار الوظيفي والعمل على تنمية وتوجيه الميول و المهارات المهنية للموظفين مع ضرورة إشراك الموظف في رسم السياسات الخاصة في تنمية المسار الوظيفي.

¹ - محمد اقبال العجلوني، اثر تنمية الموارد البشرية على تعظيم قيمة رأس المال البشري، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص16.

كما توجد اعتبارات أخرى يجب أخذها في الحسبان عند مناقشة القرارات الاستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية:¹

❖ المخاطر والعائد على الاستثمار

بالرغم من وجود العديد من المنافع الهامة المترتبة على الاستثمار في الموارد البشرية، إلا أن هذا النوع من الاستثمار ينطوي على عنصر الخطر، حيث ينطوي الاستثمار في الموارد البشرية على مخاطر أعلى من الاستثمار في رأس المال العادي ويرجع هذا إلى سبب بسيط جداً وهو أن المؤسسة أو المستثمر لا يمتلك المورد، فالأفراد لديهم الحرية لترك العمل، وهذا بالرغم من وجود بعض العقود التي قد تحد من قدرتهم على الحراك، فلكي يمثل الاستثمار في الموارد البشرية قوة جذب للمستثمر، يجب أن يفوق العائد المتحقق من هذا الاستثمار المخاطر المترتبة عليه بدرجة عالية .

وفي بعض حالات الاستثمار مثل النفقات المالية اللازمة لتطبيق سياسات عدم الاستغناء عن العمالة، فإن المنافع المتحققة قد لا تكون كبيرة، بل ستكون التكاليف أكثر من المنافع، ومن ثم فإن متخذي القرار لا بد أن يكون لديهم استعداد للمفاضلة بين التكلفة الحالية العالية مقابل المنافع الاستراتيجية طويلة الأجل والمثلة في قوى عاملة أكثر التزاماً ومرونة، وارتباطاً بالمؤسسة.

❖ الرشد الاقتصادي عند الاستثمار في التدريب

حيث أن الاستثمار في الموارد البشرية عادة ما ينطوي على التدريب، فإنه من المجزي أن نتعرض للفرقة بين ما يسمى بالتدريب المتخصص والتدريب العام، فقد تناول بيكر كما رأينا في المبحث الأول، وهو عالم اقتصاد حصل على جائزة نوبل على أبحاثه في مجال نظرية الاستثمار البشري، هذه الفرقة.

وقد قدمت الفرقة بين التدريب المتخصص والتدريب العام معياراً يمكن على أساسه للمؤسسة أن تحدد ما إذا كانت ستتحمل تكلفة الاستثمار في التنمية والتدريب أم لا.

فعادة ما تقوم المؤسسة بالاستثمار في التدريب أو دفع تكلفته جزئياً إذا كان التدريب متخصصاً، لأن الفرد المتدرب لا يستطيع بسهولة نقل هذه المهارات المتخصصة إلى مؤسسة أخرى، وبعد التدريب تستطيع المؤسسة استرداد استثمارها من خلال من خلال الزيادة في إنتاجية الفرد المتدرب.

¹ - أماني خضر شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية عزة، 2009، ص 20.

وبالعكس فإن نظرية رأس المال البشري تتوقع بأن التكلفة التي تتحملها المؤسسة لتقديم التدريب العام لأفرادها لا يسترد منها أي جزء، حيث سيتحملها الفرد، ويرجع هذا إلى أنه من السهل على الفرد نقل مهاراته التي تم تنميتها على حساب نفقة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى.

ومن ثم، فإن المؤسسة عادة ما ترغب في تعيين الفرد الذي لديه مهارات عامة متراكمة قبل التحاقه بالمؤسسة، وإذا لم تجد المؤسسة مثل هذا الفرد، فإنها ستضطر إلى الاستثمار في التدريب العام، دون أي ضمان بأن الفرد ذو المهارات المنخفضة والذي تحسن مستواه من خلال التدريب الذي منحه المؤسسة إياه سوف يستمر ويبقى يعمل داخل المؤسسة لفترة بعد حصوله على التدريب تكفي لاسترداد استثماره.

❖ نظرية المنفعة

تحاول نظرية المنفعة تحديد القيمة الاقتصادية لبرامج وأنشطة وإجراءات الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال، يمكن للمنظمة أن تحدد القيمة النقدية المتحققة من خلال استخدام اختبار ما لاختيار بعض المديرين لوظيفة معينة، فإذا كانت إنتاجية المديرين الذين تم تعيينهم وفقاً لنتائج الاختبار المستخدم، أكبر من إنتاجية المديرين الذين تم تعيينهم دون تطبيق هذا الاختبار عليهم، فإنه يمكن القول أن تطبيق الاختبار يحقق منفعة للمنظمة، وقد تتضمن حسابات المنفعة عدة متغيرات، فعلى سبيل المثال، فإن صدق اختبار الاختيار يمكن أن يكون متغير حرج، حيث يقدم مؤشراً للقدرة التنبؤية للاختبار، بالإضافة إلى ذلك، الإنتاجية المتزايدة، ومساهمتها في تحقيق الربحية، والانحراف المعياري لهذا الإسهام، كلها متغيرات قد تدخل في حساب المنفعة.

وهناك من يضيف إلى القيم السابقة قيم الإدارة:

بحيث تنعكس القيم الأساسية للإدارة العليا على كثير من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية، خاصة تلك المتعلقة بالمبادرات الاستراتيجية الرئيسية، فعندما تقوم الإدارة العليا بتنمية وتطبيق الاستراتيجيات، فإن قيم وفلسفة الإدارة سوف تنعكس على الموارد البشرية وتصل إليها من خلال ممارسات وسياسات الموارد.¹

¹ - نبيلة جعيجع، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية، محمد بوضياف المسيلة، 2015، ص 150.

المطلب الثاني: خصائص وقيود الاستثمار في رأس المال البشري

إن لهذا النوع من الاستثمارات عدت خصائص وقيود، حيث يجعل المؤسسة أمام خيارات استثمارية متنوعة وقيود يجب مراعاتها وان تأخذها المؤسسة بعين الحسبان قبل القيام بهذا النوع من الاستثمارات.

الفرع الأول: خصائص الاستثمار في رأس المال البشري

فيما يلي بعض الخصائص للاستثمار في رأس المال البشري التي قد تضع المؤسسة أمام خيارات استثمارية متنوعة من أجل الوصول وتحديد الاستثمار المناسب، وهي:

أولاً: نظرية اقتصاديات كلفة الصفقة التجارية

تفرض هذه النظرية على ضرورة اختيار الشركة للطريقة الأكثر كفاءة في استخدام العاملين فيها، بكل حكمة وترو وهذا بالمقارنة بين استقطاب الافراد ذوي القابليات المميزة من المجتمع، أو أن تقوم بتدريب وترقية ونقل الموجودين في داخلها، وباستخدام هاذين الاسلوبين سيقع على عاتق المؤسسة تكاليف مختلفة، ووفق هذه النظرية فالمؤسسة مطالبة باختيار الاسلوب الأكثر كفاءة، أو تقوم بالدمج بينهما.¹

اذن حسب هذه النظرية فالمؤسسة تبحث عن الكفاء بأقل تكلفة، فهي تفاضل بين عملية الاستقطاب وعملية تدريب العمال وتكون هذه المفاضلة على أساس الحصول على المورد البشري الكفاء بأقل تكلفة أو المزج بين العمليتين ان اقتضى الامر ذلك.

ثانياً - حسب نظري رأس المال البشري :

تؤكد على حقيقة مفادها أن المؤسسة تقرر مقدار المبالغ المستثمرة في الموارد البشرية، من خلال مقارنتها أو مقابلتها بالعوائد المستقبلية المحتملة، شريطة اقتراحها بتحقيق أفضل حالات التحسين في الإنتاجية، مع التزامها بتوفير أفضل فرص التدريب الفني والإداري للعاملين، وإجادتها تحقيق البناء المعرفي الحقيقي لها، ولعل من المفيد ذكره هنا، أن تلك النظرية تؤكد على ضرورة تركيز الاستثمارات، بشكل دقيق على تدريب العاملين لاكتسابهم المهارات المحددة المطلوبة للعمل، مع تجنب أو تحاشي سرقة تلك المهارات أو الاستلاء عليها من قبل شركات أخرى منافسة أو مقلدة لمنتجاتها أو خدماتها، كما تفترض امتلاك رأس المال البشري خاصيتين بارزتين هما الحصول على المهارات المتخصصة كموجود فكري معرفي، وأن لا تكون تلك المهارات سهلة النقل والاقتراس والتحويل والتنازل عنها لحساب مؤسسات أخرى.²

¹ صفوان المبيضين و عائض الاكلي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، الاردن، 2013، ص116.

² سعد علي العنزي، أحمد صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 237.

من خلال ما سبق وحسب هذه النظرية فإنها تركز على العملية التدريبية لتنمية العنصر البشري لزيادة معارفه ومهاراته بشرط أن لا تكون هذه المعارف والمهارات سهلة السرقة والاقْتباس من قبل المنافسين.

ثالثاً- النظرة المستندة للمورد

فهي تدافع عن افتراضاتها، إن المهارات الجوهرية هي الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، والتي ينبغي اكتسابها من خلال التطوير الداخلي الذي تحدته أو تسعى له بنفسها أما الجوانب التكنولوجية العامة، فيمكن اكتسابها أو شرائها عن طريق التوريد الخارجي لها من البيئة العامة، ولعل ما يجدر ذكره هنا، إن المهارات الجوهرية ينبغي أن تتصف بخصائص هامة هي القيمة، الندرة، عدم التقليد، وعدم نقلها أو حركتها بسهولة للغير، ونضيف إلى ذلك أن تكون كذلك منظمة بشكل عقلائي من قبل الشركة، عبر قسم الموارد البشرية الفعال، ويستشف هنا، أن المواهب المتمكن من امتلاكها هي تلك المهارات الجوهرية، واستخدامها بشكل كفاء، هي التي يمكن تحديدها برأس المال البشري، الذي يستحق من المؤسسة كل الرعاية والاستثمار وصولاً على التفوق في السوق التنافسية.¹ وأما هذه النظرية فهي تركز على المهارات الجوهرية المكتسبة داخليا والتي تتصف بالقيمة، الندرة، عدم التقليد وعدم نقلها بسهولة للغير، ومن خلالها يتم رسم معالم التميز للمؤسسة.

وإجماع النظريات الثلاث المذكورة يمكن استخلاص ما يلي:²

أن رأس المال البشري هو مجموع الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمؤسسة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية، وبشكل أدق، إن العاملين الذين يمتلكون مثل تلك الخصائص بالكم والنوع هم الذين يطلق عليهم بأس المال البشري .

تأسيساً على ذلك تعد مهارات العاملين موجودات حيوية للمؤسسة، شأنها شأن الموجودات الملموسة من معدات وأموال، وهذا يعني بالتالي أن العاملين ذوو المهارات الجوهرية هم المنبع الفكري الأصيل الذي يرفع من مقدرات المؤسسة.

وعليه يكون من الضروري في إطار مكونات أو عناصر محاسبة الكلفة طرح السؤال التالي : كيف يمكن تحديد أو فرز ذلك النوع من العاملين المؤهلين، الذين ينبغي وضعهم في الكشف النوعي لاستثمارات رأس المال البشري، والحصول عليهم وإدامة تسخير جهودهم لصالح المؤسسة .

¹ - سعد علي الغنزي، المرجع السابق، ص 237.

² - سعد علي الغنزي، مرجع سبق ذكره، ص (237 ، 238).

وهنا يستدعي التأكيد على أن الرواتب التي تدفع لهؤلاء العاملين مقابل ما يقدمونه من خدمات وأعمال، تكاد تكون هي بحد ذاتها ليست تلك الاستثمارات المقصودة في رأس المال البشري، وذلك لأن تلك النفقات تعدّ بمثابة العوائد المقدمة لهم جزاء ما يبذلونه من جهود ماضية أو سابقة على مدى فترة زمنية محددة.

ولكن كما يقول "Ruchala" أن الاستثمار في رأس المال البشري يتحقق بتحقيق تحسين الكفاءة الإنتاجية وتطوير نوعية المنتوجات أو الخدمات، وحصول التنوع والتمايز فيها بغرض الحصول على المزايا التنافسية.

الفرع الثاني: قيود الاستثمار في رأس المال البشري

فيما يلي بعض القيود التي يجب أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار، إذا أرادت القيام بهذا النوع من الاستثمارات:¹

أولا : اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي ومن أمثلتها:

- عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية، فبالرغم أن الفرد يمكنه تأجير استثماره لصاحب العمل فهو لا يستطيع بيعه كما تباع المنظمة آلة لا تحتاجها؛
- عدم استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك، حيث يمكن فقده كلية بموت صاحبه، وهذا يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري؛
- يتطلب الاستثمار في رأس المال البشري وقتا أطول نسبيا عن وقت الاستثمار المادي؛
- اختلاف بين منحني إنتاجية الأصل البشري خلال عمره الإنتاجي عن منحني إنتاجية الأصل المادي.

ثانيا : صعوبة جمع البيانات

عند القيام بهذا النوع من الاستثمارات نلمس صعوبة من حيث جمع البيانات مثل الحصول على بيانات التكلفة أو الحصول على حجم عينة كافية للأفراد الملتحقين بالبرامج التدريبية للوصول إلى حسابات محددة ونهائية للتكلفة. واعتماد القيمة الحالية للاستثمار في رأس المال البشري على معرفة دخل الأفراد الخاضعين للدراسة، ودخل المجموعة المستخدمة في المقارنة. وكذا صعوبة تحديد أثر التدريب على أجور وإيرادات الأفراد في ظل غياب معايير البحث التجريبي المحكم والذي يمكن من خلاله عزل تأثير العوامل والمتغيرات الأخرى المؤثرة، صعوبة تحديد أو إختيار معدل الخصم المناسب واللازم لحساب القيمة الحالية لرأس المال الذي يعد الفيصل في نجاح أو فشل أي برنامج، فعند حساب معدل العائد على التدريب، لا بد من تضمين المنفعة غير المادية مثل جاذبية الوظائف بعد الحصول على

¹ - محمد فرعون و محمد إلفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الملتقي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 افريل 2005، ص 20.

التدريب، لكن يصعب قياس مثل هذا النوع من المنفعة قياساً مادياً، مما يؤدي في النهاية إلى إظهار العائد الحقيقي على التدريب بصورة أقل مما هي عليه في الواقع.

ثالثاً : صعوبة تقييم وقياس المنفعة المتحققة من الاستثمار البشري

ويرجع هذا إلى احتواء هذه المنفعة على عوامل غير مادية وغير خاضعة لظروف السوق مثل المركز الأدبي وتحقيق الذات، وإذا فرض أن المستثمر استطاع تعظيم مثل هذه العوامل غير المادية فقط، لا يمكن اعتبار اختياره اختياراً غير رشيد.

وفي الأخير وكما نعلم فإن القاعدة الاقتصادية تقول أنه كلما زادت درجة المخاطر صاحبها ارتفع في مستوى الأرباح، ومن خلال تعرفنا على قيود الاستثمار في رأس المال البشري اتضح لنا أن هذا النوع من الاستثمارات يحمل مخاطر كبيرة، وهذا ان دل على شيء فإنه يدل على العائد الكبير الذي يمكن أن تحققه المؤسسة عند تبنيها هذا النوع من الاستثمارات.

المطلب الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري (أهميته - محدداته - عوامله - آفاقه)

ان التعرف على هذه العناصر من أهمية ومحددات وعوامل وآفاق لرأس المال البشري هو تمهيد لتحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها والتعرف على الفرص لاغتنامها والتحديات ولمواجهتها.

الفرع الأول: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

أكد الاقتصادي (ألفريد مارشال) على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، باعتباره استثماراً لا يقل أهمية عن الاستثمار في رأس المال المادي، وأن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان.¹ ويرى الخبراء أن تطوير القوى العاملة وتأهيلها يشكل نوعاً من الاستثمار في رأس المال البشري.²

لقد حاول شولتز تقديم تفسيرات لسبب الزيادة في الدخل، من خلال محاولته تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية للرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات غير المادية والتي اصطلح عليها اسم "الرأس المال البشري"، لما لاحظ عزوف الاقتصاديين عن بحث وتحليل هذه الثروة البشرية، ولهذا نجده يفتتح محاضرته الشهيرة بعنوان الاستثمار في رأس المال البشري" التي ألقاها في الملتقى الثالث والسبعين للجمعية الاقتصادية الأمريكية في سان لويس بتاريخ 28 ديسمبر 1960 بالقول: على الرغم من أنه بديهي أن يكتسب الفرد الكفاءات النافعة والمعارف، فإنه ليس من البديهي أن تكون هذه الكفاءات والمعارف شكل من أشكال الرأس المال، وأن يكون هذا الرأس المال هو

¹ - أحمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص 48.

² - شوقي حساني حسن، تطوير المناهج: رؤية معاصرة (المنهج، تطوير المنهج، تصميم نماذج برمجية)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 62.

ثمرة استثمار مسبق، نما في الدول الغربية بمعدل أسرع من النمو الرأس المال المتعارف عليه (الرأس المال غير البشري)، وقد يصبح نموه خاصة مميزة للنظام الاقتصادي. كما لوحظ أن تزايد الدخل القومي يفوق بكثير تزايد الأرض وساعات عمل اليد العاملة والرأسمال، ولهذا فالاستثمار في رأس المال البشري قد يكون التفسير الرئيسي لهذا الفرق.¹ وبذلك ظهر مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري والذي أكد بعض العلماء أنه لا يقل أهمية عن الإستثمار في رأس المال المادي.

تظهر أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في النقاط التالية:²

- زيادة القدرة على الابداع من خلال تزويد العمال بالمهارات المنتجة والقدرة على تعديل الروتينيات؛
- استقطاب وجذب العملاء وتعزيز ولائهم للمؤسسة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومفيدة و بأسعار مناسبة من خلال تخفيض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية؛
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه؛
- الزيادة في الانتاجية؛
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- القدرة على استيعاب الفرص في بيئة ديناميكية؛

يرتبط الاستثمار في رأس المال البشري بمجموعة من العوامل تختلف من دولة إلى اخرى، ولكي يكون استثمارا مهما لا بد من محددات يجب أخذها بعين الاعتبار.

الفرع الثاني: عوامل الاستثمار في رأس المال البشري

يتأثر الاستثمار في رأس المال البشري بالعديد من العوامل و هي:³

- **العوامل الجغرافية:** تشمل هذه العوامل موقع الدولة ومناخها وبيئتها الطبيعية ومصادر مواردها فالمناخ يحدد بداية ونهاية العطل والموسم الدراسي؛

* ألفريد مارشال : اقتصادي بريطاني ولد في 26 يوليو 1842 في لندن وتوفي في 13 يوليو 1924 في كامبريدج، كان من أكثر الاقتصاديين تأثيرا في عصره اشتهر بكتابه "مبادئ الاقتصاد (1890)" حيث كان الكتاب المهيمن لتدريس الاقتصاد لفترة طويلة في إنجلترا، شرح من خلاله الأفكار الرئيسية للاقتصاد مثل العرض والطلب، المنفعة الحدية، كلفة الإنتاج. ويعتبر ألفرد من أهم مؤسسي علم الاقتصاد الحديث .

¹ - محمد دهان، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² - ربيحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016، ص 71.

³ - مقال جلول، أثر انتقال رأس المال البشري في تفعيل التنمية الاقتصادية في دول شمال افريقيا، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة الشلف، 2014، ص 65.

- **العوامل السكانية:** يتأثر الاستثمار في رأس المال البشري بشكل مباشر بالعوامل السكانية خاصة التركيبة السكانية ومعدل النمو السكاني حيث يحدد التوزيع العمري للسكان الفئات الموازية للمراحل التعليمية والكم المطلوب من المرافق والموارد التعليمية، كما يترتب على الزيادة في معدل النمو السكاني زيادة في هذه المرافق، وفي حالة عجز الإمكانيات الاقتصادية عن توفير هذه المرافق والموارد في دولة ما فسوف تتفاقم مشكلات الأمية وازدحام الفصول التعليمية والضغط على الجامعات بأعداد كبيرة والاهتمام في كافة المراحل التعليمية بالجانب الكمي على حساب النوع مما يترتب عليه إهدار الاستفادة من الموارد البشرية وضعف التوافق بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل وانتشار البطالة.
- **العوامل الاجتماعية:** وتشمل المؤثرات المرتبطة بالدين واللغة والتكوين الاجتماعي، حيث يأتي تأثير الدين بشكل مباشر في النظام التعليمي مع تمسك المجتمع بالحفاظ على العقائد الدينية، مما يلتزم معه المختصون بوضع المقررات التعليمية على أسس دينية تنمي الثقافة الدينية وترسخ العقائد والمبادئ والالتزامات المرتبطة بها. أما اللغة فهي تؤدي دورها في تشكيل النظم التعليمية باعتبارها تشكل التراث الثقافي والفكري للمجتمع ووسيلة التعبير والاتصال بين أفرادها.
- وفيما يتعلق بالتكوين الاجتماعي فإنه يؤثر في النظام التعليمي من خلال ارتباط الفرد بالمجتمع من ناحية وتكوين المجتمع في تركيبته من الأفراد القائمين به، ويؤدي مدى الاتجاه الذي تبناه المجتمع لإتاحة فرص التعليم لأفراده على تحديد حجم شمولية التعليم.
- **العوامل الاقتصادية:** هناك ارتباط وثيق بين كل من الاقتصاد والتعليم والتدريب حيث تؤثر الأوضاع الاقتصادية في النظم التعليمية والتدريبية من حيث تحديد محتوى التعليم والتدريب ومناهجها وأساليبها ومدتها وتوفير التكاليف سواء الإنفاق الكامل عليها أو لدعمها، كما أن المؤسسات التعليمية والتدريبية تمد المشروعات الاقتصادية باليدي العاملة المؤهلة.
- **العوامل السياسية:** تؤثر الأوضاع السياسية السائدة في حركة النظام التعليمي ومحتواه فالإيديولوجية التي تشكل مجموعة الأفكار المؤثرة للنظام السياسي للدولة تجعل النظام التعليمي يختلف من دولة إلى أخرى، حيث يختلف هذا النظام في الدول التي تبني النظرية الرأسمالية عن تلك ذات الإيديولوجية الاشتراكية، والدول التي عانت من احتلال دول أخرى لها قد تأثرت برامج تعلمها بثقافة الدول المحتلة، بالإضافة إلى الاستقرار السياسي في فعالية التعليم واستمراريته.

الفرع الثالث: محددات الاستثمار في رأس المال البشري

ترتبط عملية تنمية الموارد البشرية بجانبين متلازمين ومتكاملين أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكلا جانب التأهيل، وثانيهما يتعلق بقضايا العمل والتوظيف، وهذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الاستثمار في رأس المال البشري و هي:¹

التخطيط:

ويهتم بوضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية والثقافية والمهنية وغيرها والطرق والوسائل الفعلية لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة.

التنمية:

ويشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور وإنجاز برامجه حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية شاملة تنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العلمية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج.

التوظيف:

ويتم من خلال إتاحة فرص العمل للقوى البشرية التيتم تنميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب بما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع والإسهام في توفير احتياجاته.

الفرع الرابع: أفاق الاستثمار في رأس المال البشري

ان الاهتمام بالموارد البشري مرتبط بعدة أبعاد نلخصها فيما يلي:²

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

¹ - محمد موساوي، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر (1970-2011)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2015، ص73.

² - أماني خضر شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجستير ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية غزة، 2009، ص24.

- ✓ البعد الاقتصادي: من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليماً وتكويناً وتدريباً، لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية؛
- ✓ البعد الاجتماعي: فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه النماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات؛
- ✓ البعد العلمي: حيث يوفر التعليم والتكوين كوادراً علمية مكونة قادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلة الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في ظروف العمل داخل المنظمة.
- ✓ البعد الأمني: حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقض مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي مما يساهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة على فناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.
- من خلال ما سبق نستطيع القول أن هذا النوع من الاستثمار لا يقل أهمية عن الاستثمار المادي، كما يتأثر هذا النوع من الاستثمارات بشكل مباشر بالعوامل الاجتماعية والثقافية والدينية والاقتصادية بحيث قد تزيد أو تنقص من كفاءته وفعاليتها، وفي نفس الوقت هنا تغذية عكسية حيث يمكن أن يساهم في تنمية الفرد والمؤسسة والمجتمع على حد سواء وهذا من خلال بناء الأثر الثقافي والاجتماعي والمساهمة في التحصيل العلمي وتطويره وكذا الدفع بالعجلة الاقتصادية إلى الامام وزيادة الاستقرار الأمني والسياسي.

خلاصة الفصل

بعدما تطرقنا في هذا الفصل الى ماهية رأس المال البشري يمكن القول بأنه مجمل المعارف والمهارات التي هي ملك للعامل وليس للمنظمة، بعبارة أخرى فإن رأس المال البشري هو القدرات والمؤهلات التي يتوفر عليها الأفراد وتحمل طابع معرفي ومهاري كما يمكن أن تستغل من قبل المؤسسة لتعزز من مكانتها في السوق، وعليه تحولت نظرة المنظمات للأفراد من اعتبارهم عنصر من عناصر التكلفة والتي يجب تدنيها إلى أصل كباقي الأصول يمكن الاستثمار فيه، وهذا ما أكده أشهر رواد نظرية رأس المال البشري "شولتز" فمن وجهة نظره فإن هذا النوع من الاستثمارات هو من ابلغ الاستثمارات مساهمة على المستوى الجزئي والكلبي حيث ساهم بشكل ملحوظ في تطوير المجتمعات الغربية، وأشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعارف الفرد على أنها شكل من أشكال رأس المال يمكن الاستثمار فيه. وعليه سوف نحاول في الفصل الموالي التعرف على أهم الاساليب الاستثمارية التي يمكن أن تستعملها المؤسسات الاقتصادية لتطوير رأس المال البشري

الفصل

الثاني



تمهيد:

تقوم ادارة المواد البشرية مجموعة من الانشطة والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية في ظل استراتيجية تنمية رأس المال البشري، و تتضمن هذه الانشطة والممارسات مجموعة واسعة من الوظائف والمهام تختص جميعها بجوانب هامة تشتمل على ابعاد تتعلق باستقطاب الموارد البشرية و الرفع من قدراتها ومهاراتها وهذا لتحقيق جودة الاداء بما يتوافق مع استراتيجية التخطيط والتنفيذ الخاص بالمنظمة، و العمل كذلك على ارساء قواعد الانتماء والولاء للمنظمة، مع توشي العدالة في تقديم الحوافز .

وعليه سوف نحاول في هذا الفصل التعرف على أهم الاساليب الاستثمارية التي يمكن أن تستعملها المؤسسات الاقتصادية لتطوير رأس المال البشري بأبعاده المختلفة من مهارات ومعارف وقدرات سلوكية لعمالها.

المبحث الأول: استقطاب الكفاءات البشرية

للمؤسسة عدة طرق تستطيع من خلالها الوصول الى الكفاءات البشرية والاستفادة منها بحيث تستطيع استئجار خبير من جامعة ما أو احدى مراكز البحوث بحيث تقوم المؤسسة بدفع مبلغ مالي الى خبير من أجل التشارك في المعارف والمهارات التي يمتلكها في مجال ما، كما تستطيع القيام بعملية الاستحواذ أي قيام المؤسسة بشراء منظمة أخرى بهدف الحصول على ما تمتلكه هذه الاخيرة من كفاءات بشرية ، كما تستطيع الحصول على الكفاءات البشرية والاستفادة منها عن طريق ما يسمى بالاستقطاب.

المطلب الأول : ماهية الاستقطاب

بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الكفاءات وذلك من خلال تحليل وتوصيف الوظائف حيث تكشف هذه العملية عن مختلف المعارف والممارسات و السلوكيات اللازمة للوظيفة، تتفرغ إدارة الموارد البشرية إلى جذب أفضل الكفاءات البشرية وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة وهذا من خلال ما يسمى بالاستقطاب.

الفرع الأول: تعريف الاستقطاب

قدمت عدت تعاريف حول مفهوم الاستقطاب نذكر منها:

التعريف الأول: « الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف، ومن يعرضونها. »¹

التعريف الثاني: يشير الاستقطاب إلى عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة. »²

التعريف الثالث: « يشير الاستقطاب إلى عملية البحث على الموارد التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل والقيام بتوفيرها بأكبر عدد ممكن وبالنوعية والموصفات المطلوبة لتحقيق أهدافها »³

التعريف الرابع: «الاستقطاب هو جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة التي تحتاجها المؤسسة والمتاحة في سوق العمل بأقل تكلفة ممكنة وفق نوعيات ومواصفات محددة تحدد من نشاطها المستقبلي. »⁴

التعريف الخامس : « هو مجموعة من الأنشطة الساعية لجذب الأفراد المؤهلين للعمل في المؤسسة. »⁵

¹ - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 117.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى 2007، ص 83.

³ - كمال زيتوني و كريم جازير، مقارنة تفاعلية لوظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسة)، 22/21 فيفري 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، ص 6.

⁴ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الثانية، 2009، ص 274.

⁵ - أحمد عريقات و آخرون، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 10، العدد 02، 2010، ص 51.

كما يهدف الاستقطاب الى ما يلي:¹

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وأقل تكلفة ممكنة؛
 - العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي؛
 - المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بأصحاب الكفاءات وتحفيزهم للبقاء في المنظمة؛
 - تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والاخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة؛
 - العمل على جذب مجموعة ملائمة من الأفراد مميزة وذات كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض العمليات كالتدريب.
- يمكن القول أن استقطاب الكفاءات هو العملية التي يتم من خلالها البحث والتحري عن رأس المال البشري (معارف ومهارات وقدرات) لتأدية المهام بكل جدارة.

الفرع الثاني: مراحل استقطاب الكفاءات

تمر عملية الاستقطاب بعدة مراحل نذكرها فيما يلي:²

المرحلة الاولى : مرحلة تعين الكفاءات الاساسية المطلوبة

ان تحديد الكفاءات الضرورية والمطلوبة لمنصب ما يتطلب أولا القيام بتحليله وإعداد وصف للنشاطات الأساسية الخاصة به من مهام وأهداف، ويمكننا القيام بتحديد الكفاءات الأساسية المطلوبة من خلال الاجابة على التساؤلات التالية:

- ماهي الكفاءات المطلوبة حتى يتم إنجاز مشاريع المصلحة بشكل جيد؛
- ما هي الكفاءات الضرورية لحل الصعوبات الوظيفية.

المرحلة الثانية: إعداد مرجع الكفاءات المطلوبة

من الواضح أنه لا توجد قائمة عالمية موحدة للكفاءات المستخدمة في كل القطاعات حيث ان الانشغال الأكبر للمؤسسات اليوم يتعلق بالطريقة والاداة التي يجب أن تعتمد عليها في إعداد قوائم لكفاءات منصب أو مجموعة مناصب.

المرحلة الثالثة: تحديد الكفاءات

¹ - بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد **CONDOR** بروج بوعريبيج، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، سطيف، 2013، ص22.

² - عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات دورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص297.

- تحديد الكفاءات المطلوبة من طرف المصالح والوحدات؛
- تحديد في كل وحدة الكفاءات المطلوبة والعجز الأساسي في الكفاءات؛
- تحديد في كل مصلحة أو وحدة، الفارق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المملوكة من طرف الأشخاص.

المرحلة الرابعة: ضبط وتعديل الفارق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المنتقاة

- إعادة التنظيم (تقسيم المهام الجديدة على المناصب الموجودة، خلق مناصب جديدة، التحويلات الداخلية)؛
- التوظيف (البحث عن أشكال أو مظاهر جديدة).

الفرع الثالث: مصادر استقطاب

تعددت المصادر التي تستخدمها المؤسسات لاستقطاب الكفاءات البشرية:

أولاً: مصادر داخلية: هي من المصادر المهمة التي تعتمد عليها المؤسسة في ملء الوظائف الشاغرة و"يستخدم هذا النوع في حالة وجود وظائف تتطلب خبرات لا تتواجد خارج نطاق المؤسسة."¹ نذكر منها ما يلي:

✓ **النقل بين الوظائف المختلفة:** ينطوي النقل على تحويل الفرد من عمل لآخر، في نفس المستوى تقريباً من حيث السلطة والأجر، وقد يترتب على هذا النقل أن يغير الفرد المجموعة التي كان يعمل فيها، أو الزمان أو الوحدة التنظيمية التي كان تابعاً لها، كما قد يتطلب النقل من الفرد تغيير المنطقة الجغرافية التي كان يعيش فيها. والغرض من النقل هو وضع الفرد في المكان الذي تكون هناك حاجة أكبر إليه، كما قد يساعده على أن يكون في المجموعة التي يستطيع أن يندمج ويعمل معها بتعاون أكبر، ويعطي النقل للفرد الفرصة في أن يتدرب على عمل جديد، وأن ينمي قدراته ويزيد من خبرته، فتكليف الفرد بمهام متعددة ومتنوعة وفي إدارات مختلفة يساعد على إعداداته وتهيئته للقيام بأعمال في مستويات إدارية أعلى، كما يزيد من كفاءته في القيام بالأعمال الحالية المكلف بها.²

✓ **الترقية:** يقصد بالترقية تغيير في التكليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم، وتصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر وفي السلطة، إلا أنه يلقي على عاتق الفرد واجبات ومسؤوليات أكبر والهدف من الترقية الاستفادة من قدرات ومهارات الفرد بما يحقق مصلحة المنظمة، كما تعتبر حافزاً للأفراد لتحسين أدائهم.³

كما أن الترقية تأخذ عدّة أشكال نذكر منها:⁴

¹ - ربيحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016، ص 39.

² - صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 65.

³ - عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 166.

⁴ - خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص 96.

✓ **الترقية (الترفيغ) :** يقوم هذا الأسلوب على تحريك العاملين لديها من مواقع إدارية دنيا إلى مواقع إدارية أعلى تنطوي على زيادة في المستوى الإداري أو التنظيمي والدرجة المالية والامتيازات الوظيفية الأخرى، ويعد الترقيع أو الترقيع بمثابة المكافئة للموظفين العاملين لديها على الصعيد المادي أو المعنوي مقابل الولاء والانتماء والعتاء للعاملين في مختلف الحقول الإنتاجية والخدمية؛

✓ **الترقية (بالأقدمية):** وتقوم هذه الترقية على أساس اعتماد الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في وظيفة معينة وبعد انقضاء مدة زمنية محددة سنة أو أكثر يتم ترقيته إلى درجة وظيفة أعلى من الأولى من حيث السلطة والأجر. ولذا يتم تغذية الوظائف الشاغرة في المؤسسة من خلال اعتماد هذا الأسلوب الذي يتسم بتغطية حاجة المؤسسة من المصادر الداخلية لها غير أن هذا الأسلوب يشيع استخدامه في المؤسسات العامة والعسكرية على وجه الخصوص؛

✓ **الترقية (بالاختيار) :** ويقوم هذا الأسلوب من الترقية بالاختيار وفق الجدارة أو المهارة التي يتمتع بها الموظف المعني ، إذ أن هذا الأسلوب من الترقية يقوم على وفرة القدرات والكفاءات العالية وسبل التحفيز والإبداع في الأداء الذي يتمتع به الموظف دون غيره وبغض النظر عن المدة الزمنية التي يشغلها الموظف في درجة معينة أو موقع وظيفي معين، إن هذا الأسلوب من شأنه أن يغذي المنظمة بأفضل الكفاءات والقابليات والمهارات المتاحة لديها، ويساهم هذا الأسلوب باختيار الأفراد الذين يتمتعون بروح التميز والابداع وغالباً ما يتم استخدامه لتغطية الحاجات الوظيفية في المراكز الادارية العليا للمؤسسة.

✓ **الموظفون السابقون:** يعتبر إحدى مصادر الاستقطاب الداخلية، إذ يتم توظيف الأفراد الذين سبق لهم العمل بالمؤسسة خاصة الراغبين منهم في العمل مرة أخرى أو توظيف أبنائهم.¹

ومن أهم الآليات المستخدمة في حالة الاستقطاب من الداخل ما يلي:

● **فحص سجلات الموظفين:**

من خلال فحص سجلات الموظفين يتم الكشف عن العاملين الذين تتوافق قدراتهم مع الوظائف الجديدة ويعملون في وظائف دون مستواهم.²

● **الإعلانات الداخلية:**

وهي عبارة عن ملصقات، أو إعلانات في لوحات الإعلانات بالشركة وتكون هذه الإعلانات في الأماكن التي يتجمع فيها أو يمر من أمامها أكبر عدد من العاملين، والغرض من استخدام هذا الأسلوب هو نشر حاجة المنظمة إلى شغل بعض الوظائف من خلال العاملين بالمنظمة والدين يتوقع أن يحثوا معارفهم و أصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة على التقدم للمنظمة، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب في وظائف المستويات

¹ - محمد صالح الخناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال والمال، الاسكندرية، الدار الجامعية، 1999، ص 251.

² - ربيحة قوادرية، مرجع سبق ذكره، ص 39.

الدنيا كعمال التشغيل غير المؤهلين أو عمال النظافة أو السعاة، وقد توضع هذه الإعلانات مداخل الأقسام الإنتاجية أو على بوابة المنظمة وفي المداخل الرئيسية لها.¹

● التوصيات الاشرافية:

يطلب هنا من المشرفين والرؤساء المباشرين إن يبحثوا عن أفراد من مرؤوسيههم تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة للتعين في الوظائف، وترشيحهم وحثهم على التقدم وطلب التوظيف فيها، فالمشرفون والرؤساء يكون لديهم في العادة معلومات وافية جيدة عن الموارد البشرية التي تعمل تحت إشرافهم، ويكون بإمكانهم تحديد الفضل والصلح منها.²

ثانيا: مصادر خارجية

1- **شراء العقول سوق العمل:** يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من اللجان المتخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول البراقة والنادرة من سوق العمل، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة الابتكار والابداع باستمرار.³

2- **الاتصال بالمؤسسات التعليمية ومراكز البحث:** مع التطورات التقنية السريعة وظهور المفاهيم الادارية والتسويقية والمالية المعاصرة التي انعكس تأثيرها على تطوير أساليب العمل، أصبحت المؤسسات بوجه عام والصناعية بشكل خاص، بحاجة إلى موارد بشرية مؤهلة تأهيلاً علمياً ومهنياً لتتمكن من مسايرة هذا التطور والتكيف معه، وتعد الجامعات والمعاهد المتوسطة والمدارس المهنية، مصدراً أساسياً تعتمد عليه المؤسسات اليوم في تمويل حاجتها من هذه النوعية من الموارد البشرية. لهذا السبب يتوجب على الإدارة العليا أن تتصل بهذه المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات، وتوطد العلاقات الحسنة معها، للحصول على المعلومات المتعلقة بطلابها لاكتشاف مواهبهم واستقطابهم، وعلى الأخص من هم على وشك التخرج، وأهم هذه المعلومات أسماء الطلبة، تخصصاتهم، عناوينهم، معدلات تخرجهم، لمحة عن سيرتهم العلمية والسلوكية خلال سنوات دراستهم، حيث تفيد هذه المعلومات في عملية الاتصال بهم واستقطابهم.⁴

3- **شجرة الكفايات:** إن الكفايات أو الاهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء قيامه بالعمل والذي يمكن ملاحظته وتقييمه، وتعد شجرة الكفايات أحد تقنيات تسيير الموارد البشرية الإلكترونية، وتمثل مخطط يوضح المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص151.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2009 ص300 .

³ - دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015، ص:46.

⁴ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص290.

للمؤسسة، فضلاً عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتؤكد رؤية هذه الاستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية لرأس المال البشري عن طريق شبكة الانترنت وهو ما يعرف بالتوظيف الإلكتروني.¹

4- وكالات ومكاتب التوظيف ويوجد نوعان:

- **مكاتب العمل الحكومية:** هذه المكاتب تشرف عليها الوزارات المكلفة بالعمل، وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية. وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمؤسسات لمعرفة مدى حاجتها من العمالة. بمعنى آخر فإن هذه المكاتب تقوم بدور الوسيط بين طالبي العمل والمؤسسات الباحثة عنهم، لسد الشواغر الوظيفية لديها، فهي مكان يلتقي فيه العرض والطلب على العمل. ومن المحتمل أن لا يقوم الأشخاص ذوو الكفاءات العالية أو النادرة بالتسجيل في هذه المكاتب، لذلك فإن دورها ينحصر في توفير العمالة البسيطة، كما أن الدولة تسعى من وراء فتحها لهذه المكاتب للتقليل من ظاهرة البطالة.² أما في حالة الجزائر ومقتضى القانون 04-19 المؤرخ في 25 ديسمبر 2004 والمتعلق بتنصيب العمالة ومراقبة التشغيل. فإن الوكالة الوطنية للتشغيل هي المسؤولة الأولى عن التشغيل وهي تحت وصاية وزارة العمل.³

- **مكاتب العمل الخاصة :** وهي مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضاً حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات الراغبين بالعمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضاً باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة.⁴

5- **الإعلان:** يعتبر الإعلان من أكثر الوسائل استخداماً لاستقطاب الأفراد للتقدم لشغل الوظائف وتتوقف فاعلية هذا الأسلوب على اختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان، والتي تجذب أنظار المهارات المعينة التي ننشدها، فهناك وسائل خاصة تخاطب فئات معينة كمجلة التجارة لخريجي كلية التجارة، ومجلة المهندس تخاطب خريجي كلية الهندسة ويقراها مهندسو الإنتاج، وكذلك لابد من نشر معلومات عن الشركة ونوعية الوظائف ومواصفات الوظيفة، فمثل هذه المعلومات تعطي للمتقدم إمكانية التعرف مسبقاً على مدى توافر الشروط المطلوبة في الإعلان قبل تقديم طلب الالتحاق.⁵

¹ - ربيحة قوادرية، مرجع سبق ذكره، ص:40.

² - بن العايب مجد، دور وفعالية وظيفة الاختيار والتوظيف في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة الأغواط، 2010، ص 13.

³ - قانون رقم 04-19 المتعلق بتنصيب العمال ومراقبة التشغيل، الجريدة الرسمية، العدد 83، 26 ديسمبر 2004، ص 8.

⁴ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 146.

⁵ - عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 167.

يمكن للمؤسسات الاعتماد على احدى المصدرين الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معا، الا انه مطلوب من هذه المؤسسات ان تتوفر لديها معلومات كاملة تمكنها من معرفة أي الوظائف يفضل الترشيح لها من المصادر الداخلية، وأيها يفضل الترشيح لشغلها من مصادر خارجية.

كما ان للاستقطاب الخارجي عدّة أساليب نذكر منها:

➤ الإعلان الاستقطابي:

يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المنظمة إما عن طريق طبع كتاب صغير أو إعداد مادة إعلانية، يتضمنان معلومات مختصرة وأساسية تتعلق بالمؤسسة وبالوظائف الشاغرة لديها، والميزات التي تقدمها للعاملين فيها. وبخصوص الإعلان فيمكن أن يتم بواسطة التلفزيون أو الراديو، أو المجلات أو الصحف، أما بالنسبة للكتاب فيمكن توزيعه على طلاب الكليات والمعاهد والمدارس إما عن طريق الاتصال المباشر بهم، أو يطلب من إدارة المعهد أو الكلية توزيعه على طلابها، أو الاتصال بمكاتب العمل وتزويدها بهذا الكتاب أو الملصقات ليتم توزيعه على الراغبين في العمل. ومن الضروري أن يتم تصميم الإعلان (الكتاب أو الملصقات) بشكل جيد وأن يضم معلومات أساسية وهي:

- اسم المؤسسة وعنوانها؛

- وصف عام للمنظمة وطبيعة العمل فيها؛

- أسماء الوظائف الشاغرة؛

- تعريف بالوظائف الشاغرة وإعطاء لمحة موجزة عن مهامها ومسئولياتها؛

- مواصفات شاغلي الوظائف (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب)؛

- كيفية التقدم لطلب العمل في المؤسسة؛

- موعد تقديم طلبات التوظيف؛

- نوع الاختبارات؛

- راتب أو أجر الوظائف المعلن عنها؛

- المزايا الاضافية التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها.

وبشكل عام يتطلب الإعلان الاستقطابي في أي وسيلة إعلانية كانت مهارة جيدة، ولهذا السبب تلجأ المؤسسات إلى الطلب من شركات الإعلان تصميم وتنفيذ إعلانات مدروسة وجيدة، بدلاً من أن تقوم بنفسها بهذا العمل وتصرف المال والوقت في سبيل ذلك.¹

وفي نفس الصياغ فإن إحدى الطرق التي يمكن من خلالها للمؤسسات جذب الكفاءات هو الاهتمام ببناء اسمها ومكانتها، لذلك فإن الانطباعات التي تتكون لدى من يقرأ إعلانات شغل الوظائف وما يحدث في مرحلة التعيين لها تأثير دائم على الكيفية التي ينظر من خلالها المرء إلى المؤسسة.²

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 295.

² - كاي ثورن و آندي بيلانت، فن إدارة المواهب، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، 2007، ص 50.

➤ زيارة المدارس و الجامعات : تقوم بعض المنظمات بإرسال مندوبين من طرفها إلى المدارس و الجامعات للتعرف على الطلبة الذين على وشك إنهاء مرحلتهم الدراسية، ثم تعريفهم بالمنظمة أو الشركة و المزايا العمل بها، و خلق الرغبة لديهم للالتحاق بهذه المنظمة.¹

➤ الاستقطاب التعارفي:

بموجب هذا الأسلوب يتم توظيف طلبة الجامعة المتميزين لدى المنظمة قبل تخرجهم منها ولفترات زمنية في عطلات الصيف، وذلك بشكل مؤقت وراتب محدد. فخلال فترة العمل المؤقتة في المؤسسة، يكون الطالب المرشح للتوظيف قد تعرف على طبيعة العمل فيها، ومارس الحياة العملية، واستفاد مالياً خلال عطلات الصيف، بالمقابل تتمكن المؤسسة من التعرف على إمكانيات الطالب، ومدى أهليته للعمل لديها بشكل دائم.² يرى الطالب أن تحسين صورة المؤسسة داخل المجتمع من خلال بروز اسمها ومكانتها هو السبيل الأنجع و الأفضل في استقطاب الكفاءات البشرية.

الفرع الرابع: فعالية الاستقطاب

هناك من قسم العوامل المؤثرة على عملية الاستقطاب الى قسمين وهي:³

أولاً: عوامل داخلية

- سياسة الاستقطاب في المنظمة؛
- الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة؛
- حجم المنظمة وعدد الموظفين المشتغلين؛
- كلفة الاستقطاب؛
- معدل النمو والتوسع في المنظمة؛

ثانياً: عوامل خارجية

- العرض والطلب على المهارات محددة في سوق العمل؛
- العوامل السياسية والتشريعية مثل احتجاج نوع من العمالة في سوق العمل لغرض معين؛
- تصورات الباحثين عن العمل في المنظمة.

كما توجد عدة عوامل تؤثر في درجة إقبال الأفراد على التقدم للعمل بمنظمة أو بأخرى، وتتلخص أهم هذه العوامل فيما يلي:⁴

- مجموعة الحوافز المادية المباشرة (الأجور وملحقاتها) والحوافز المادية غير المباشرة (الانتقالات والاسكان)؛
- فرص التعليم والتدريب التي يمكن إتاحتها داخل البلاد أو خارجها ومدى توافرها؛

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص154.

² - المرجع السابق، ص298.

³ - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص103.

⁴ - محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، السعودية، ط4، 2015، ص98.

- فرص الترقى في السلم الوظيفي ومدى توافرها؛
 - مدى جودة الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل: التصميم العام للمبنى والتجهيز أو التآييث والتهوية وساعات العمل وفترات الراحة والنظافة؛
 - اتجاهات ونظرة المجتمع للمنظمة من حيث طبيعة ومركز الوظيفة المعلن عن الرغبة في شغلها؛
 - موقع ومكان العمل ومدى قربه من محل الإقامة أو شبكة وسائل النقل العام ومحاور الطرق الرئيسية.
- تشكل هذه العوامل سمعة المنظمة أو صورتها العامة في أذهان الراي العام، حيث نرى أن المنظمة التي تتوفر لها كل أو بعض من هذه العوامل السابقة ستنجح في استقطاب أكبر قدرة من الكفاءات البشرية، ولذلك قد نجد بعض المؤسسات عند إعلانهم عن وظيفة (أو وظائف) سيستقبلون عدد كبير من طلبات التوظيف قد يفوق العدد المطلوب، وعلى الجانب الآخر نجد أن بعض المنظمات تعلن عن حاجتها لشغل وظائف معينة وينتهي أجل اعلان دون أن يكتمل العدد المطلوب من المتقدمين، مما تضطر المنظمة لا عادة البحث عن العاملة المطلوبة وتكرار الاعلان مرة أخرى.

المطلب الثاني: التدريب وبعض المصطلحات المتداخلة معه

لقد تعددت تعريفات ومفاهيم لتدريب بشكل كبير، بحيث توصل كل من MARTIN و GALAGAN بأن التدريب من المواضيع التي تتسم بالغموض والتداخل مع غيرها من المفاهيم الساعية لتطوير وتنمية المهارات والكفاءات، وان تنوع التفسيرات وتزايدها واختلافها باختلاف المداخل أو الغاية المستخدمة من وراء التحليل تستدعي جهدا كبيرا لتوضيح الفوارق والاختلافات بين هذه المفاهيم، وهذا ما يؤكد لنا ضرورة تحديد مفهوم التدريب قبل الخوض في تفكيك المصطلحات المتداخلة معه.¹

يعرف التدريب لغة درب، درب فلان على الشيء: عوده ومرنة، وتدريب فلان تعود وتمرن.²

أما اصطلاحا فقد اختلف علماء الادارة في تعريف التدريب إلا أنهم اتفقوا على انه كمفهوم هو عملية ادارية منظمة ومستمرة وهادفة، ولتوضيح ماهيته نقدم في ما يلي بعض أهم التعاريف:

التعريف الاول: يعتبر التدريب إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة، وركيزة أساسية من ركائز الإدارة السليمة، وهو إحدى المحاور الضرورية لعملية التنمية والتطوير الذاتي والتنظيمي، ولا يوجد أحد ليس في حاجة إلي التدريب، فالتدريب أحد الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية وتطوير الفاعلية الكاملة لها.³

التعريف الثاني: هو نشاط منظم ومستمر ومبني على اسس علمية يهدف إلى تدعيم كفاءات الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، وتوسيع معارفهم وتوجيه سلوكهم باتجاه تحقيق أهداف الفرد والمنظمة بان واحد.¹

¹ - بالهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2008، ص65.

² - صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص21.

³ - مدحت أبو النصر، التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط2017، 1، ص15.

التعريف الثالث: « هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم. »²

التعريف الرابع: «هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم.»³

التعريف الخامس يعرف "BARBIER" التدريب على أنه « يهدف إلى ترك أثر التغيير في سلوكيات ومهارات الفرد ليتكيف مع منصب عمله ثم تحسين أداءه.»⁴

التعريف السادس: هو نشاط منظم يهدف إلى تغيير الاتجاهات وأنماط السلوك وتحسين المهارات والأداء وتحسين القدرة على حل المشكلات والارتفاع بالمهارات الإدارية ومن ثم ارتفاع الكفاءة الانتاجية.⁵

التعريف السابع: التدريب يُطلق العنان لقدرات الافراد لتعظيم قدراتهم ويساعدهم في التعلم و تحسين مستوى الأداء⁶ وعلى العموم يمكن تعريف التدريب على أنه:⁷

- وسيلة تعليمية : تمد الإنسان بالمعارف أو المعلومات أو نظريات أو مبادئ، أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقاته على العمل والإنتاج؛

- وسيلة تدريبية : تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج؛

- وسيلة فنية : تمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية؛

- وسيلة سلوكية : تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة وعلاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.

ولتوضيح أكثر لمفهوم التدريب سنحاول أن نفكك بعض المصطلحات المتداخلة معه وهي كما يلي:

● التدريب و التنمية :

عرفت التنمية البشري على أنها عمليات إجرائية منظمة على وفق رؤية فكرية تهدف لتطوير القوى الكامنة في الإنسان بصقلها وتوجيهها نحو تحقيق طموحاته بغية إشباع حاجاته المشروعة في شتى مجالات الحياة.⁸

¹ - مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013، ص274.

² - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 15.

³ - سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2007، 107.

⁴ - BARBIER, L'évaluation en formation, paris, PUF, 1985, p82.

⁵ - حنان سليمان الزبقي، التدريب الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011، ص17.

⁶ -John Whitmore, Coaching for Performance, Fourth Edition, Nicholas Brealey Publishing, london, 2009, P10.

⁷ - عليلي وهيبية، أثر التدريب على إنتاجية العاملين في المؤسسة الاقتصادية، داسة حالة سونطراك حاسي الرمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2010، ص 4 .

⁸ - طلال فائق الكمالي، التنمية البشرية في القرآن الكريم دراسة موضوعية، بدون دار نشر، 2014، ص50.

وعرفها البرنامج الانمائي على أنها "تنمية الناس من أجل الناس بواسطة الناس" فمصطلح الناس يتكرر ثلاثة مرات في جملة واحدة، مما يعني محورية الإنسان وجوهريته في العملية التنموية، و(تنمية الناس) تعني الاستثمار في قدرات البشر لتمكينهم من العمل والإبداع على نحو منتج وخلاق، بينما تعني عبارة (من أجل الناس) أن الانسان هو الهدف والغاية في عملية التنمية، وقد جاءت صيغة الجمع للدلالة على ضمان توزيع ثمار النمو الاقتصادي على كل البشر توزيعاً عادلاً، أما عبارة (بواسطة الناس) فتعني أن الانسان هو وسيلة وأداة التنمية، ومن حقه المشاركة فيها قصد الاستفادة من عوائدها.¹

كما يعتبر التدريب أحد وسائل تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، حيث يقصد بتنمية الموارد البشرية ذلك الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه الإدارة من أجل تحسين مستوى أداء العاملين وأداء المؤسسة، أو هي مجموعة البرامج والخطط الموجهة الى الرفع من أداء الفرد والمؤسسة حاضراً ومستقبلاً والتدريب هو من أحد وسائلها.² ويرى الطالب أهم شيء يمكن أن يحدد الفرق بينهما هو أنه إذا كانت التنمية هي هدف فإن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة في تحقيق هذا الهدف.

● التدريب و التكوين:

يعتبر عدد كبير من المنظرين في الموارد البشرية أن التدريب هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموظف كيف يؤدي أعماله الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أداءه، أما التكوين فهو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموظف واكتسابه معارف وسلوكيات ومهارات جديدة متوقع أن يحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أي مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتأثر على نشاط المؤسسة.³

وتعددت المصطلحات المرادفة لمصطلح التدريب فهناك من يرى أنه مرادف لمصطلح التكوين، رغم أن التدريب لا يختلف عن التكوين ما عدا أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات، والثاني يسري مفهومه على التعلم أيضاً، لكن في نطاق مهنة معينة، وباعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذا فإن مصطلح التدريب هو الأكثر استخداماً.⁴

وفي الجزائر يتم استخدام التدريب والتكوين كمصطلح واحد.

¹ - عبد الكريم أحمد جميل، التنمية البشرية الحديثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2017، الاردن، ص 22.

² - عبادي فاطمة الزهراء، دور القيادة في تنفيذ برامج تدريب الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي بسعيدة، 11/10 نوفمبر 2009، ص: 14.

³ - العيدوسي أحمد و مروان عبد الرزاق، واقع التكوين والتدريب في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي بسعيدة، 11/10 نوفمبر 2009، ص: 6.

⁴ - أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 88.

● التدريب والتطوير

يعرف التطوير على أنه « عبارة عن الجهود التي تقوم بها المنظمة نحو تزويد العاملين بها بالقدرات التي تحتاج إليها المنظمة مستقبلاً. »¹

ويتضح الفرق بينهما في الجدول التالي:

الجدول رقم (1.2) يبين الفرق بين التدريب والتطوير

| التطوير | التدريب | الفروقات |
|--|----------------------------|----------|
| الوظيفة الحالية والمستقبلية | الوظيفة الحالية | التأثير |
| جماعات العمل أو المؤسسة ككل | الموظفين كأفراد | النطاق |
| في الاجل الطويل | في الوقت الحاضر | الوقت |
| الإعداد من أجل متطلبات العمل المستقبلي | علاج ضعف المهارات الادارية | الهدف |

المصدر: سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، السويس، 2009، ص 337.

من خلال الجدول يتضح لنا التدريب يزود الافراد بمعارف ومهارات أغلبها تستخدم في الوقت الحالي أما التطوير فمن خلاله يتم استخدام المعارف والمهارات في المدى القصير والطويل على حدى سواء.

● التدريب و التعليم:

التعليم هو عمية واسعة وشاملة، توجه نحو اكتساب الأفراد خلفيات عامة وقاعدة عريضة من المعارف والمعلومات والاتجاهات النظرية، والتي من شأنها تمكن الأفراد من التعامل الإيجابي مع الحياة والواقع وتؤهلهم لتقبل البرامج التكوينية بطريقة أسرع وأفضل، وهنا يجب توفير طرفين هما المعلم والمتعلم، أما التعلم فهو عملية نمو ذاتية، ينهض بها الفرد من أجل اكتساب معارف ومعلومات نظرية عن طريق الاستماع والملاحظة، أو اكتساب مهارات أداءية ووظيفية عن طريق الممارسات الميدانية والتجريب.²

فالتعليم هو نشاط تواصل يهدف إلى إثارة التعلم وتحفيزه وتسهيل حصوله.³

يعرف التدريب بأنه تزويد فرد معين بكافة ما يلزمه من مهارات، وخبرات تؤهله للمضي قدماً في تنفيذ عمل ما أو مهمة معينة، بحيث يؤدي ذلك إلى تحسين كفاءته فيما يؤديه من أعمال ومهام، وزيادة معدل إنتاجيته. أما التعليم فيعرف بأنه العملية التي تعنى بتنمية الفرد معرفياً دون النظر إلى المنافع الوظيفية.⁴

¹ - سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 336.

² - بوزيان رحمان جمال، تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة باتسيك عين الدفلي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخرزوة، الجزائر، 2009، ص 33.

³ - محمود عبد الفتاح، نظرية التدريب التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013، ص 16.

⁴ - <http://mawdoo3.com/07/01/2018/20:55>

ويعتبر البعض أن التدريب هو شكل من أشكال التعليم، وذلك لانطباق بعض مبادئ التعليم على التدريب و التي تعتبر مهمة في تصميم وإعداد البرنامج التدريبي الرسمي وغير الرسمي وتشمل على:¹

- الرغبة في التعلم؛
- القدرة على التعلم؛
- ينبغي أن يكون التعليم مدعوماً ويكافئ عن السلوك الجديد بطرق تشبع الحاجات الانسانية كالدفع والتميز والترقية؛
- ينبغي أن تكون مادة التعليم هادفة وذات معنى بالنسبة الى المتعلم.

أما الفرق بينهما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (2.2) يبين الفرق بين التدريب والتعليم

| التعليم | التدريب | الفروقات |
|---|---|---------------|
| تتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة | أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم | الأهداف |
| محتوى عام | محتوى البرامج التدريبية محددة تبعا لحاجة العمل الفعلية | المحتوى |
| طويلة | قصيرة | المدة الزمنية |
| أسلوب التلقي للمعارف الجديدة | أسلوب الأداء والمشاركة | الأسلوب |
| معارف ومعلومات في شتى الحقول | صقل للمهارات وتغيير للسلوك | المكاسب |

Source: altadreeb.blogspot.com . عبد المجيد حميد ثامر الكبيسي.

مما سبق يمكن القول ان التدريب اهدافه تتجه لتعديل سلوك الافراد ليكونوا أكثر كفاءة وفعالية في أداء مهامهم، بينما التعليم يهدف الى اعداد الافراد فكريا وعقليا بما يتوافق مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة.

المبحث الثاني: تدريب الكفاءات البشرية

لقد اصبح التدريب ضروري من أجل بقاء اي مؤسسة من المؤسسات طالما انها تحرص على بقائها، لأنه لا يمكن لها ان تواكب التطورات المتسارعة من حولها، إلا اذا ادركت أهمية التدريب ووظيفته الاساسية في ذلك.

المطلب الاول: ماهية تدريب الكفاءات البشرية

إن بقاء المؤسسة واستمرارها كنظام مفتوح مرهون بمدى كفاءة مواردها البشرية، لأن الإنسان هو الذي يفكر ويخطط ويراقب، وهو بما يملكه من قدرات ومهارات العنصر الحاسم في تفعيل الموقع التنافسي للمؤسسة، مما يحتم بدوره على جميع المؤسسات إعادة تصميم الوظائف وتأهيل العاملين للأداء الفعال، عن طريق إتباع برامج تدريبية تساعد على

¹ - ملين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص: 259.

سد النقص في المهارات القديمة ومن ثم اكتساب العاملين مهارات جديدة تمكنهم من مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية.¹

لذلك، أصبح التدريب مبني على أسس علمية يختص بتعديل السلوك وتطوير المعارف والمهارات لدى الافراد العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة".²

ويختلف تماما عما كان عليه في السابق، بحيث لم يعد أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها ولكنه أصبح عملية حتمية استراتيجية تؤثر على تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أي مؤسسة.

ويمكن إظهار فعاليتها في تنمية الكفاءات البشرية من خلال:³

✓ تخفيض وقت التعليم للوصول إلى الأداء المطلوب، لأنه باستخدام مدرّبين مؤهلين وطرق ملائمة للتدريب في المواقف المختلفة، تستطيع الإدارة أن تحفض فترات التعليم مع رفع إنتاجية العاملين الجدد ؛

✓ إن اكتساب الفرد لمعرفة جديدة ومهارات وظيفية حديثة، تجعله مؤهلا أكثر إلى الارتقاء من خلال زيادة قيمته داخل أو خارج المؤسسة ؛

✓ إن التدريب لا يقتصر على العاملين الجدد، بل يمتد أيضا ليشمل العاملين القدامى، وبذلك فهو يساعدهم على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة؛

✓ يسمح التدريب بمواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومن ثم مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات المتقدمة؛

✓ توسيع نطاق المعرفة لدى العاملين عن المنافسين لتحقيق النجاح في الأسواق الخارجية؛

✓ مساعدة العاملين على فهم كيفية المشاركة بفاعلية ضمن فرق العمل المختلفة، والتي تستهدف بدورها تحسين الجودة وتطوير أساليب العمل؛

¹ - كمال رزيق و نصيرة بن عبد الرحمن، دور استراتيجية التدريب في تنمية الكفاءات البشرية، الملتقى الوطني الثالث للمؤسسات حول: "تتمين الكفاءات البشرية وتنميتها - الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات -"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 2005، ص:1.

² - طه ياسين مرياح و فطيمة الزهرة عيسات، واقع التمكين الإداري في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية البويرة، الملتقى الوطني حول تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، 26/25 جانفي 2017، جامعة الجزائر 3، ص4.

³ - كمال رزيق و نصيرة بن عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص:3.

ويختلف تدريب الكفاءات عن التدريب التقليدي في الكثير من النقاط يمكن حصرها في الجدول التالي

الجدول رقم (2،3): يبين الفرق بين التدريب التقليدي و تدريب الكفاءات

| الخصائص | التدريب التقليدي | تدريب الكفاءات |
|------------------------------|--|---|
| الهدف | التركيز في وضع الأهداف على الحاجات في المدى القصير | التركيز في وضع الأهداف على الحاجات في المدى الطويل |
| الفلسفة | ينظر إليه على انه تكلفة بالنسبة للمؤسسة | ينظر إليه على انه استثمار بالنسبة للمؤسسة |
| الاشخاص المعنيون | الاكتفاء بالمدرّب و المتدرّب | كل أعضاء المؤسسة |
| الوظيفة | استشارية | استشارية و سلطة للقرار |
| الدائرة | مهمة محددة | مهام متعددة تمتد الى المسار المهني وتطوير الافراد والمهارات |
| التقنيات و الوسائل المستعملة | تدريب حسب الطلب | تدريب رسمي، تدريب ذاتي، تدريب مسير بالأعلام الآلي |
| التقييم | المحتوى البيداغوجي، تحت مسؤولية المدرّب وله مؤشرات الرضا العام | العائد المحقق وتحت مسؤولية المسيرين المعنيين |

المصدر: فريد خميلي و أميرة دباش، تدريب الكفاءات كمدخل للإبداع وأثره على المصادر الداخلية للميزة التنافسية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببعض ولايات الشرق الجزائري، الملتقى الوطني حول تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، 25 و26 جانفي 2017، جامعة الجزائر 3، ص:7.

ويقوم البرنامج التدريبي المبني على أساس الكفاءات على مجموعة من الأسس العامة و التي تتمثل فيما يلي:¹

- التخطيط النظامي للبرنامج التدريبي؛
- تحديد العناصر المكونة للبرنامج التدريبي؛
- التأكيد على جانب المخرجات في التدريب؛
- إجراء التقييم المناسب؛
- ويتميز برامج التدريب المبنية على أساس الكفاءات بالخصائص الأساسية التالية:²
- تحديد ووضوح البرنامج التدريبي؛
- اشتراك المدرّب والمتدرّب في وضع البرنامج التدريبي؛
- اشتراك المتدرّب في تحديد أهداف ومحتوى وأساليب التدريب وعملياته؛
- إعطاء المتدرّب الوقت الكافي لاكتساب الكفاية المطلوبة؛
- تنوع أساليب التدريب المختلفة بحيث تتيح هذه الأساليب المختلفة الفرصة أمام الاختيار ومراعاة الفروق الفردية بين المتدربين؛

¹ - محمد صادق إسماعيل، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص58.

² - المرجع السابق، ص59.

- يشتمل البرنامج التدريبي على تغذية راجعة تساعد المدرب على تعديل مسارات البرنامج بما يتلائم مع حاجات المتدربين؛
 - الأهداف التعليمية المحددة سلفاً، ومعرفة لجميع المشاركين في البرنامج؛
 - تحويل مسؤولية التعلم من المتدرب، فيتم التعلم على أساس سرعة المتدرب، وحاجاته واهتماماته.
- يمكن القول أن تدريب الكفاءات هو عملية مخططة ومستمرة وحالية ومستقبلية يهدف الى زيادة معارف الفرد وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الانتاجية في المنظمة.

المطلب الثاني: التدريب (أنواعه ومبادئه و أساليبه)

تسعى معظم المنظمات على اختلاف احجامها وانواعها على زيادة قدراتها التنافسية وللبلوغ الى هذه الاخيرة تحرص المؤسسات دائماً على تحسين برنامجها التدريبي من خلال الاختيار المناسب لكل من اساليبه وانواعه وكذا التعرف على مبادئه

الفرع الاول: أنواع التدريب

يقسم التدريب إلى أنواع مختلفة ووفق معايير متعددة ويمكن حصرها في ما يلي:

أولاً: من حيث الهدف:

لكي يتمكن مدير الموارد البشرية من مواجهة احتياجات ومتطلبات المنظمة، عليه أن يعرف بوضوح أهداف التدريب، وذلك بالبداية برسم الأهداف وتوضيحها لأن فائدة كل برنامج تدريبي لن تتحقق ما لم توضع الأهداف كأساس للتخطيط لذلك البرنامج.¹

ومن الممكن تصنيف التدريب من حيث الأهداف إلى:²

- **التدريب لتجديد المعلومات:** يهدف الى تزويد المتدربين ببعض المعلومات الجديدة التي تتعلق بطبيعة أعمالهم ومساعدة وتدعيم ما لديهم من معلومات تساهم في دفع كفاءة الموظف المتدرب؛
- **تدريب المهارات:** الغرض منه تزويد المتدربين بالمهارات والأساليب الإدارية الحديثة والتي تساهم في زيادة فعاليتهم وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي؛
- **تدريب الاتجاهات:** ويهدف الى تغيير وجهات النظر والاتجاهات التي يتبناها المديرين في أداء أعمالهم وزيادة قدراتهم على التخطيط والاتصال واتخاذ القرارات وهذا يتطلب الامام بالمبادئ السلوكية وأهمها:
 - ارتباط تغيير السلوك بتغيير العوامل التي أدت الى هذا السلوك؛
 - تدريب الرغبة عند المتدربين وتعريفهم بأهمية التدريب وربطه بالحوافز؛
 - مراعاة العوامل التي تساهم في فعالية التدريب مثل ارتباط المادة التدريبية بواقع العمل وأن تكون المادة بمثابة حلول يواجهها المديرون؛

¹ - رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، الاردن، 2014، ص81.

² - حسن أحمد الطاغني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2007، ص176.

- **التدريب للترقية:** يهدف إلى اطلاع الموظف على المعلومات والمعارف والأساليب الجديدة والتي تتفق مع مهارات الوظيفة الجديدة التي سوف يرقى إليها؛
 - **التدريب الانعاشي (إعلامي):** يتضمن هذا النوع من التدريب على إعطاء المتدرب معلومات جديدة عن العمل وتدعيم ما لديه من معلومات.
- ثانياً: حسب عدد المشاركين:** يأخذ هذا النمط من التدريب بعدين أساسيين هما:¹
- **التدريب الفردي :** ويمثل هذا النمط من التدريب تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالباً ما تتعلق بالأفراد الذين تم ترقيةهم لمراكز إدارية أو فنية عليا، ولذا فإنه يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك؛
 - **التدريب الجماعي :** يعتمد هذا النمط من التدريب على الأسلوب الجماعي في التدريب، إذ غالباً ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعياً في مراكز تدريبية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها، كتدريب مجموعة من الفنيين على استخدام الآلات أو الأجهزة الجديدة.
- ثالثاً: من حيث التخصص**

الجدول رقم(2،4) يبين نوع التدريب حسب التخصص

| نوع التدريب | المزايا والآثار المترتبة على التدريب |
|---|---|
| فني: تدريبات تتم في محددات وظيفية بعينها، عادة ما تقدم داخل مكان العمل وخلال ساعات العمل عن طريق معلمين أو مشرفين متخصصين. | <ul style="list-style-type: none"> ● يساعد على أداء المهام بدرجة عالية من الجودة ● يتحتم تكراره بشكل منتظم للحفاظ على المهارات المكتسبة حديثاً. ● يفضل دمجها بامتحان وتقديم شهادة أو مؤهل |
| نوعي: التدريب على مبادئ الجودة الشاملة بالإضافة إلى الأدوات التقنية اللازمة للتطوير، يحتاج مثل هذا التدريب إلى مدرّبين على درجة عالية من التخصص. | <ul style="list-style-type: none"> ● يوفر علاجاً سريعاً للمشكلات الفردية والمشكلات على المدى البعيد، كما يعود بالفائدة على المؤسسة. ● يوصل فلسفة لتحسين العمل المستمر ● يتحتم الحفاظ عليه إلى ما لا نهاية. |
| مهاري: المحاسبات المالية، والتفكير الخلاق، ومهارات التخاطب، وتكنولوجيا المعلومات، والمكاتب، ومهارات العرض العامة، وتعدد المهارات واللغات، والمقابلات، والبيع وغيرها، سواء أكان ذلك خارجياً أم داخلياً. | <ul style="list-style-type: none"> ● يستفيد جميع الموظفين من القاعدة العريضة للتدريب. ● معالجة العصبية عند استخدام المهارات أمام الجمهور. ● يحتاج إلى فرص للتمرين لبناء الفاعلية والحفاظ عليها. |

¹ - خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثانية، 2009 ص 140.

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● يساعد على توفير المهارات الفردية، ويكون قيمة الفرد، وكذلك المؤسسة. ● يؤدي التخصص إلى اختيار انتقائي أفضل للتعينات المستقبلية في المؤسسة. | <p>متخصص: التعليم للحصول على شهادات في المحاسبة مثلا والحقوق والبنوك والهندسة، خارجيا سواء أكان ذلك كل الوقت أم بعض الوقت.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ● يؤدي التدريب الوظيفي في أغلب الأحيان إلى تحسين الاداء الوظيفي. | <p>وظيفي: التعليم في مجالات التسويق، والتخطيط وإدارة المبيعات، والمشتريات، وإدارة الموارد البشرية، وغيرها خارجيا، وعادة لا يحتاج مثل هذا النوع من التدريب إلى تفرغ كامل.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ● توفر وسائل فعالة لتربط الفريق وإعادة تنشيط قوة العمل. ● يتعين الإضافة إليه، والتنسيق مع تدريبات إدارية أكثر مباشرة واتصالات بالعمل. | <p>متعلق بالنشطة: مناهج من نوعية المهارات الخاصة يتعلم الأفراد من خلاله القيادة والعمل الجماعي.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ● يتعرف المديرون من خلاله على المشكلات المؤسسية الحقيقية ويعملون على حلها وتأسيس قيم جديدة. | <p>إدارة: توفر الخبرة والمعرفة في مجالات مثل: الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير بنفس التوجه المائل في معاهد الإدارة سواء أكان ذلك خارجيا أو داخليا.</p> |

المصدر: صلاح صالح معمار، التدريب الاسس والمبادئ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص25.

من خلال ما سبق يمكن القول أن التدريب مهما اختلفت انواعه فجميعها تصب في اعداد الفرد علميا وعمليا واحاطته بأحدث التطورات والمستجدات الخاصة بوظيفته وكل هذا من اجل رفع مستوى ادائه.

الفرع الثاني: مبادئ التدريب

اختلف الكتاب في تحديد مبادئ التدريب منهم من يعتبرها مبادئ خاصة لكل برنامج تدريبي ومنهم من يعتبرها عامة لجميع البرامج التدريبية ، ولضمان كفاءة وفعالية التدريب من المهم أن يكون التدريب جزءا من عملية إدارة الموارد البشرية الشمولية، كما لا بد أن ينظر إلى التدريب كعملية متكاملة بحد ذاتها لها مدخلات ومخرجات ونشاطات، فالتدريب عملية متكاملة تبدأ من التخطيط وتنتهي بتقييم النتائج مروراً بعدد من النشاطات اللازمة لوصول الغاية المنشودة منه.¹

¹ - عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2015، ص180.

ويمكن للتدريب أن يحقق الكفاءة الكلية للمؤسسة والعاملين على حد سواء شرط مراعات بعض المبادئ و التي يجب الاسترشاد بها قبل القيام بالتدريب وهي:¹

- التدريب عملية مستمرة وتختلف من فرد لآخر؛
- كل شيء قابل للتعلم فمن اللغة الى معلومات والمهارات والقيم والصفات الشخصية، ولكن بدرجات متفاوتة؛
- التدريب تنمية ذاتية: أي شخص هو المسؤول الاول عن تنمية نفسه بالاستفادة مما يقدم له من تدريب، وفي نفس الوقت هو عملية مشتركة أو متبادلة يتم فيها التفاعل بين المتدرب والمدرّب، وقدرة الطرفين على الاستفادة والاستفادة؛
- التدريب نشاط ايجابي يلعب فيه المتدرب دورا رئيسا لذلك فان عنصر الرغبة ووجود الدوافع القوية للتعلم أمر بالغ الاهمية؛
- يتم التدريب على كل المستويات الادارية من أعلاها الى ادناها على درجات واختلاف حسب كل مستوى.

ومن المبادئ التي يجب على الادارة مراعاتها عند القيام بالعملية التدريبية هي:²

- التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا ولفترة معينة: أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه نشاط ضروري ومهم؛
- التدريب نظام متكامل: أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فهو ليس نشاطا عشوائيا؛
- التدريب نشاط اداري وفي: بما أن التدريب عملا إداريا فينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطوط والبرامج، توافر الموارد المادية البشرية وتوافر الرقابة المستمرة؛
- التدريب له مقومات إدارية وتنظيمية: يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية وهي:
 - يبرز التدريب في نظر العاملين كأداة تساهم في تحسين أدائهم وبالتالي يتحقق للتدريب الجدوية ويقبل عليه العاملون بقناعة وتحفز، بمختلف أنواعه وطرقه، وهو ما سنتطرق له في المطلب التالي؛
 - وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة، وتوفر الامكانيات اللازمة لأداء هذا العمل؛
 - توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي؛
 - توفر القيادة والإشراف الذي يحصل منه الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر؛
 - توفر نظام سليم للاختيار والتعيين للعاملين، فأساس التدريب الفعال هو الاختيار السليم للأفراد؛
 - توفر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب، والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم؛

¹ - قرزير محمود و يحيوي مريم، دور التدريب في تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية بالمؤسسة، الملتقى الوطني حول تبنى التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، 26/25 جانفي 2017، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص 10.

² - هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2013، ص22.

- توفر نظام مستمر لتقييم أداء وكفاءة العاملين، حتى يمكن استنتاج احتياجات تدريبية.

كما يقوم التدريب على أساسيات يجب مراعاتها لضمان تحقيق أهدافه، وفي ما يلي أربع مبادئ رئيسية:¹

- **المثير** : في كل عملية تدريبية يكون أما المتدرب مدرباً، مادة تدريبية، طريقة، ووسائل تدريبية، وعدد من الزملاء المتدربين، حيث تساعد هذه العناصر في انتباه المتدرب وسرعة وسهولة التعلم؛

- **الدافعية** : هي استجابة أو رد فعل للمثير، فالدافع هو شيء ينبع من نفس الفرد، ويثير فيه الرغبة في العمل، فكلما كان الدافع قوياً لدى المتدرب كلما ساعده ذلك في سرعة التعلم و اكتساب المعارف والمهارات الجديدة، ويعني ذلك ربط التدريب بهدف يرغب فيه المتدرب، مثل وسيلة لزيادة الدخل والترقية، تحسين مستوى الأداء. ولا يقتصر الحافز أثناء التدريب فقط بل يتابع عند عودة المتدرب للعمل؛

- **الاستجابة أو الأداء** : يقصد بالأداء هو قوة الجهد الذي يبذله الشخص في العمل، وبالتالي هو النتيجة لتصرف معين، إذاً الأداء المطلوب لإحداثه بالتدريب لا يمكن أن يتم إلا إذا توفرت القدرة أو الاستعداد للقيام به وتوفر التدريب الذي يساعد على تطويره، لذلك فعند اختيار المتدرب، علينا التأكد من مدى استعدادده للتقدم في ذلك الأداء؛

- **الأثر التدريبي**: بعد تعلم المهارات من خلال التدريب يتم ربط النتيجة أو الأثر الناتج بنظام الحوافز الإيجابية أو السلبية، سواء كانت مادية أو معنوية، كالترقية وزيادة الأجر، مع معاقبة المقصر كالحرمان من الترقية أو الخصم من أجره.... إلخ .

الفرع الثالث: أساليب التدريب

يمكن القول إن فهم المتدرب لأساسيات التدريب يلعب دوراً هاماً في تحقيق الفعالية إذ تعمل على تحسين أدائه وتعلمه المهارات المطلوبة، وتعلمه كيفية تجميع أجزاء العمل إذا كان مركباً وكيفية تداخلها. وهناك من قسم الأساليب التدريبية الى مجموعتين كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ - عبد الفتاح دياب حسن، دور التدريب في العمل الإداري، مطبعة النيل، القاهرة، الطبعة الأولى، 1996، ص7.

الجدول رقم (5.2) يبين الأساليب التدريبية

| المجموعة الثانية... (حسب الاهداف) | المجموعة الاولى... (حسب طرق استخدامها) |
|--|--|
| 1- أساليب تدريبية تهدف إلى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين مثل (المحاضرة، المؤتمرات، الندوات، المناقشات، دراسة الحالات. | 1- أساليب إخبارية: وتشمل المحاضرات، الندوات، المؤتمرات، مناقشة الحالات، أسلوب المصادفة. |
| 2- أساليب تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات مثل (سلة القرارات، دراسة الحالات، المباريات، تحليل المواقف، أسلوب الإيضاح التجريبي وغيرها. | 2- أساليب مشاهدة: وتشمل الرسومات البيانية، أسلوب الإيضاح التجريبي، الصور، مشاهدة العمليات، الزيارات الميدانية... وغيرها. |
| 3- أساليب تدريبية تهدف إلى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم مثل (تمثيل الادوار، تحليل المعاملات، أسلوب الإيضاح التجريبي ودراسة الحالات . | 3- اساليب العمل: وتشمل تمثيل الأدوار (للمشاركين)، التطبيقات الموجهة، الوظائف الدورية، المحاكاة وغيرها |

المصدر: هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2013، ص65 (بتصرف)

ان تعدد الأساليب التدريبية لا يعني أنها بدائل لبعضها البعض، ولكن لكل منها مزاياها وعيوبها، والأهم من ذلك أن لكل منها مجالاً للاستخدام حسب طبيعة الموضوع الذي تتم معالجته، وحسب نوعية الجوانب المطلوب تزويد المتدرب بها سواء كانت في شكل معارف أو مهارات أو قدرات أو تغيير للاتجاهات والسلوكيات.¹ ومن أجل الاختيار السليم لأسلوب التدريب توجد عدة معايير يجب إتباعها في المفاضلة بين الأساليب المختلفة للتدريب:²

- عدد المشتركين في البرنامج التدريبي؛
- درجة إلمام المدرب بالأسلوب التدريبي؛
- ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد موضع التدريب؛
- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية؛
- مدى ملاءمة الوقت والمكان لكل وسيلة تدريبية؛
- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع ميزانية التدريب؛
- نوع البرنامج التدريبي هل هو خارج المنظمة أم داخل المنظمة).

¹ - عبد الله محمد أسعد، تدريب المدربين طريقك لاحتراق التدريب منهج تطبيقي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2016، ص75.

² - هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2013، ص 66.

وفيما يلي شرح موجز لأهم معيار يجب مراعاته قبل اختيار الأسلوب التدريبي و هو درجة مشاركة كل من المدرب والمتدرب و معايير اختيارهما:¹

1) معايير اختيار المدربين والمتدربين:

إن الاختيار السليم للمدربين والمتدربين يعتبر ركيزة أساسية لنجاح البرنامج التدريبي، ونعرض فيما يلي لاعتبارات التي يجب مراعاتها في هذا الخصوص:

- يراعى في اختيار المدرب ما يلي:
- أن تتوافر لديهم المهارات اللازمة لممارسة دوره كمدرب، وليس كمحاضر أو معلم حيث أن التدريب والتعليم برغم الارتباط بينهما، إلا أن ممارسة كل منها تتطلب مهارات خاصة؛
- التخصص والخبرة في الموضوع التدريبي الذي يتناوله، فالمدرب لا يلتقي بطلبة، ولكنه يتحاور مع مجموعة من المتدربين من ذوي الخبرة، ومن يتوافر لديهم شهادات علمية عالية، الأمر الذي يتطلب قدرة عالية على محاورتهم من خلال اطلاعه الدائم والمستمر عما هو جديد في هذا المجال؛
- أن تتوافر لديه مهارة العرض، والاتصال الفعال، والقدرة على الاقتناع؛
- أن تتوافر لديه درجة عالية من الحساسية الاجتماعية، بحيث يكون مركزا لما يدور بالقاعة وإدراك مشاعر المشاركين، والقدرة على تحفيزهم للمشاركة والتفاعل؛
- يراعى في اختيار المتدربين ما يلي
- أن تتناسب طبيعة البرنامج مع احتياجاتهم التدريبية؛
- التجانس في المستوى الوظيفي للمشاركين؛
- التجانس من حيث المؤهلات العلمية؛
- أن يكون عدد المشاركين مناسباً لطبيعة البرنامج.

الفرع الرابع: مزايا و عيوب أساليب التدريب

تعمل وظيفة التدريب أساساً على زيادة كفاءة العامل وقدراته ومهاراته لأداء عمله بذاته أو مع المجموعة، كما تهدف إلى تغيير سلوكه واتجاهاته وعلاقاته داخل المؤسسة وخارجها، ولكن لا يكفي أن يمارس نشاط التدريب في المؤسسة لكي يحقق أهدافه المرجوة ما لم يكن مقروناً في طريقة أدائه بأساليب تجعله يحقق أهدافه بطريقة تنظيمية محكمة والوصول إلى تحقيق الهدف في الوقت المحدد، وإلا أصبح التدريب مضيعة للوقت وجهد المتدربين والمدربين. ومنه يمكن القول أن من بين عوامل نجاح العملية التدريبية هو النجاح في اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، والجدول التالي يوضح أهم المزايا والعيوب لكل أسلوب.

¹ - عبد الله محمد أسعد، تدريب المدربين طريقك لاحتزاف التدريب منهج تطبيقي ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2016، ص76..

الجدول رقم (2،6):مزايا وعيوب الاساليب التدريبية.

| العيوب | المميزات | الأسلوب |
|--|--|---|
| اتصال في اتجاه واحد في معظم الوقت | السرعة والبساطة في تزويد المعلومات | المحاضرة LECTURE |
| قلة الفرص المتاحة امام المتدربين للنقاش والحوار والمشاركة | مناسبة في توصيل معلومات كثيرة في وقت قليل | |
| شعور معظم المتدربين بالملل وخاصة اذا طالت المحاضرة | مناسبة إذا كان المتدربين ليس لديهم معرفة بالمعلومات التي تتضمنها المحاضرة | |
| شهود معظم المتدربين وخاصة إذا كان المدرب غير متميز | مناسبة للأعداد الكبيرة من المتدربين | |
| لا تأخذ المحاضرة الفروق الفردية بين المتدربين في الاعتبار، بل هم من وجهة المحاضر سواء | تعتبر المحاضرة هي الأسلوب الذي لا بديل عنه في حالة عدم وجود أسلوب تدريبي آخر لدى المدرب | |
| قد لا تتحقق هذه الميزات في حالة الاعداد الكبيرة من المتدربين | اتصال في اتجاهين | الحوار والنقاش الجماعي GROUP DIALOG DISCUSSION |
| قد يستأثر بعض المتدربين بالحوار والنقاش | يتيح هذا الاسلوب فرص حقيقية أمام المتدربين للنقاش والحوار والمشاركة | |
| يحتاج هذا الاسلوب الى مدرب كفاء يستطيع أن يدير دقة الحوار والنقاش تجاه تحقيق الأهداف الموضوعية | نادرا ما يشعر بالمتدربين بالملل | |
| | نادرا ما يحدث شهود للمتدربين | |
| وسيلة للتقييم وليس للقياس | وسيلة سريعة تساعد المتدرب أن يقيم إحدى الصفات أو الاتجاهات أو السلوكيات أو المهارات لديه | الاستقصاءات QUESTION-NAIRES |
| الاستقصاء لم يصل إلى مرحلة القياس لأنه لم يطبق عليه اختبارات الصدق و الثبات | تعطي المتدرب الفرصة للتعبير دون ضغط أو خوف | |
| صعب في إعدادها | تعطي بيانات مركزة و ملخصة | |
| المتدربون أحيانا لا يقومون بالإجابة عن أنشطة الاستقصاء بصدق وصراحة، فيتم الحصول على درجات غير واقعية أو غير حقيقية | قليلة التكلفة | |
| صعبة في اعدادها | تساعد المتدرب على اكتشاف المبادئ والأسس العلمية المتصلة بالحالة أو بالمشكلة لموضوع التدريب | |
| إذا لم تكن الحالة المعروضة في البرنامج التدريبي | إسهام المتدرب في العمل التدريبي واضحا، | دراسة حالة CASE STUDY |

| | | |
|--|---|---|
| تمثل مشكلات حقيقية يصادفها المتدربون في مواقع عملهم، فإنما سوف تدفعهم إلى التراخي وعدم أخذ التدريب بالجدية الكافية | فهي وسيلة تحفز المتدرب على المشاركة الجدية | |
| قد تعطي انطبعا خاطئا عن سهولة العملية الادارية من خلال التوصل الى الحلول في قاعات التدريب، بينما الحقيقة أكثر من ذلك صعوبة وتعقيدا | تساعد المتدرب سواء بمفرده أو مع زملاءه المتدربين على التفكير والتحليل والتصور واقتراح الحلول والبدائل | |
| | ما يصل اليه المتدرب من استنتاجات سوف يرسخ في ذهنه ويؤثر على سلوكه في المستقبل | |
| يحتاج هذا الاسلوب الى الإعداد الجيد، والى تحضيرات كثيرة | يساعد هذا الاسلوب في تنمية مهارات القيادة والتفاوض لدى المتدربين | تمثيل الادوار ROLE PLAY |
| يتطلب تمثيل الأدوار وقتا أطول | أسلوب تدريبي يصلح بالدرجة الأولى حتى يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة | |
| غالبا ما يشعر المتدربون أن هذه المواقف التمثيلية سخيفة | إثارة اهتمامات المتدربون المشاركين عن طريق الموقف الديناميكي، مما يساعدهم على تدعيم الاتجاهات الايجابية لديهم | |
| قد يشعر المتدربون بعدم واقعية الادوار، وأنها مجرد تمثيلية مما يخرجهم عن المشكلة الحقيقية المطروحة | تأكيد الدور الذي تلعبه المشاعر في كثير من المشكلات وخاصة التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية | |
| هذا الاسلوب يحتاج في إعداده إلى وقت طويل نسبيا | يساعد هذا الاسلوب في تنمية مهارات القيادة والتفاوض لدى المتدربين | التعليم المبرمج PROGRAMMED LEARNING |
| ارتفاع التكلفة في إعداد المادة التدريبية أو برامج الحاسب الآلي | يعتمد هذا الاسلوب على التدريب والتعليم الذاتي للمتدرب | |
| المتدربون لا يتعلمون الكثير من هذه الوسيلة، أكبر مما هو متاح في المادة التدريبية أو برامج الحاسب الآلي | يراعي هذا الاسلوب الفروق الفردية بين المتدربين | |
| | هذا الأسلوب يراعي التسلسل المنطقي | |
| | هذا الاسلوب يقدم للمتدرب تغذية عكسية أو ارجاع أثر فوري (بمعنى توضيح رد الفعل الفوري) | |
| | يمتاز هذا الاسلوب بأنه يخفض وقت التدريب بحوالي الثلث | |

| | | |
|---|---|---|
| هذا الأسلوب يحتاج الى تحضيرات كثيرة | الواقعية في التدريب | المباريات الادارية MANAGEMENT GAMES |
| يحتاج الى وقت طويل نسبيا | وسيلة ناجحة في تدريب الأفراد من خلال الممارسة الفعلية للعمل | |
| يحتاج الى اعداد كبيرة من المدربين الأكفاء الذين يقومون بأعمال الإعداد والاشراف | تدريب المتدربين على العمل الجماعي | |
| ارتفاع التكلفة | تساعد على بث روح التنافس والحماس بين المجموعات التدريبية | |
| طغيان الرغبة في الفوز في المباراة على فرص التعلم | التمرس على اتخاذ القرارات عموما والقرارات السريعة في المواقف الطارئة على وجه الخصوص | |
| تحتاج الى تحضير جيد مسبق | ربط الجوانب النظرية في التدريب بالواقع الميداني | الزيارات الميدانية Field visits |
| تحتاج الى ترتيبات كثيرة | تتيح للمتدربين فرصة الاحتكاك المباشر بالناس والمنظمات | |
| تحتاج الى مصاريف اضافية تضاف على ميزانية البرنامج التدريبي | تتيح للمتدربين الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين في منظمات مشابهة لمنظمتهم | |
| طول المدة التي يستغرقها هذا التدريب، وذلك بسبب ضعف الرقابة عليه ولكونه يخضع للمبادرة الشخصية للفرد | قلة تكلفته بالمقارنة بأساليب التدريب الأخرى | التدريب بالمراسلة |
| يحرم المتدرب من الانتفاع بخبرات الآخرين ممن تجمعهم وإياه قاعة التدريب فتق الفائدة المتحققة من التدريب | لا يتطلب تفرغ المتدرب من عمله | |
| | توفير الوقت الكافي للمتدرب | |
| | يأخذ مستوى المتدرب بعين الاعتبار | |
| | يمكن المتدرب من إعادة استخدام مواد التدريب | |

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص126.

نلاحظ مما سبق أن الاساليب التدريبية تعددت وتنوعت وهذا يعطي المدربين وادارات التدريب المتخصصة مرونة واسعة في تطبيق ما تراه مناسباً للموضوعات والبرامج المختلفة، هذا مع ملاحظة أن لكل أسلوب كما لاحظنا مزاياه وعيوبه، لذلك ينبغي على المدربين وادارات التدريب تحديد اختياراتهم بصورة موضوعية ومدروسة بدقة حتى تكون الاساليب المستعملة قادرة على تحقيق الاهداف المرجوة منها ولا تتحول لعمل روتيني مضيق للوقت.

المطلب الثالث: العملية التدريبية و عناصرها

يمكن للتدريب الفعال أن يؤدي إلى زيادة وتعظيم الأداء، ورفع الروح المعنوية للعاملين ويزيد من الكفاءة الكلية للمؤسسة، والعكس صحيح حيث أن عدم مناسبة وفعالية التدريب يمكن أن تقود إلى إحباط العاملين و انخفاض معنوياتهم مما يؤثر سلباً على أداءهم، ولتعظيم فائدة التدريب فإنه على المديرين إدارة العملية التدريبية بكفاءة وإحكام.

كما أن التدريب لم يعد مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح الشهادات، فقد أصبح خياراً استراتيجياً في منظومة استثمار رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالمنظمات، وبهذا المعنى لا بد أن لا تنحصر احتياجات التدريب في تصحيح الأداء شبه النمطي، بل يجب أن يكون التدريب استراتيجياً للتطوير كأن يستهدف الإحلال الوظيفي للكفاءات، تغيير الممارسات العملية لهم، الإبداع، بناء الفرق... الخ، وعليه لا بد أن يكون تدريب الكفاءات تفاعلياً وموجهاً نحو المستقبل ونحو تميز الأداء والانتاجية، وأن يعمل على التحسين والتطوير المستمر من خلال التركيز على الجودة الشاملة وتنظيمات التعلم.¹

الفرع الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

إن أي نشاط تقوم به المؤسسة لا بد أن يكون مخططاً ومدروساً، وقائماً على أساس علمي وعملي، وذلك حتى يتحقق الهدف المطلوب منه، ونظراً لأن التدريب أحد الأنشطة الهامة التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، وتخصص لها مبالغ مالية ضخمة وتنفق فيها الكثير من الوقت والجهد، وبما أنه يخص جميع العاملين في المؤسسة فإن الأمر أن تخطط الإدارة جيداً لبرامجها التدريبية، وأول خطوة في هذا التخطيط هو التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي توجد لدى الأفراد المعينين والذين يشغلون وظائف محددة، ويعملون في وحدات أو إدارات معينة، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بفعالية.

أولاً: تعريف الاحتياجات التدريبية

تتعلق الاحتياجات التدريبية من حيث المفهوم ببعدين زمنيين الحاضر والمستقبل، وبعبارة أخرى تتعلق بما يسمى الفجوة التدريبية training gap أي بالوضع الحالي وما يجب أن يكون في المستقبل العاجل أو الآجل وينظر الى الاحتياجات التدريبية من زاويتين على أنها الفرق بين المستوى المعرفي والمهاري الواجب توافره لدى الفرد لداء عمل معين وبين المستوى الموجود لديه فعلاً أي البحث في جوانب الخلل والقصور في المعارف والمهارات للعاملين.² عرف تحديد الاحتياجات التدريبية Training needs assessment بعدة تعاريف كل عرفها حسب تخصصه ووجهته الخاصة نذكر منها:³

¹ - عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات دراسة حالة شركة الإسمنت عين

التوتة بياتنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، 2016، ص91.

² - إبراهيم هديب، الاستراتيجية التطويرية للموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص16.

³ - حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2007، ص163.

- هي مجموعة التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لشغل وظيفة وإداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية؛
- هي مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للأفراد وبسبب نقص المعارف والقدرات والمهارات لهؤلاء الأفراد وما يشوب سلوكهم واتجاهاتهم من قصور؛
- هي معلومات ومهارات واتجاهات وقدرات فنية وسلوكية يراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها لدى المتدرب لمواكبة التغييرات المعاصرة؛
- هي الفرق بين ما هو قائم وواقع، والمرغوب هو تحديد الفجوة والنقص في المعارف والمهارات والاتجاهات من قبل مسؤول تنفيذي مختص ليقوم بجمع المعلومات عن الوظيفة ومهامها ومسؤولياتها ومستوى أدائها لتشخيص جوانب الخلل والضعف وتحديد المحتوى واختيار الأساليب المناسبة.
- و يعرف كذلك تحديد الاحتياج التدريبي على أنه تلك الخطوات المنظمة التي تحلل الفجوة بين مستوى الحالي والمستقبلي للأداء.¹
- ويعرف الاحتياج التدريبي كذلك على أنه ظاهرة تعكس وجود قصور في أداء الفرد الحالي أو المتوقع نتيجة نقص في المعارف والمهارات والاتجاهات.²
- تعرف كذلك على أنها مجموع التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها بصورة إيجابية في معارف ومهارات وسلوكيات العاملين، سواء للتغلب على نقاط الضعف أو المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة، أو لرفع وتحسين معدلات الأداء، أو لإعداد العاملين لمقابلة التغيير والتطور في محيط أعمالهم وأوضاعهم المؤسسية.³
- كما أن الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة، وهي تظهر في أحوال ومراحل كثيرة في حياة المؤسسة وعملياتها ومن أهم محطاتها ما يلي:⁴
- الإعداد والتمهيد والتقديم للأفراد الجدد عند تعيينهم في وظائف المؤسسة؛
- الترقية والنقل في السلم الوظيفي والإدارات المختلفة في المؤسسة؛
- تغيير المسار الوظيفي للأفراد والنقل من عمل لآخر؛
- إدخال تغييرات تكنولوجية في الآلات والمعدات أو الطرق والأساليب؛
- إدخال تغييرات تنظيمية لاستحداث وظائف، أو تغيير اختصاصات؛
- عند افتتاح فرع جديد للأعمال مشابه أو مخالف للفروع الأخرى في منطقة جديدة أو دولة جديدة؛

¹ - زيد منير عبوي، الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، دار المعتمد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2017، ص 74.

² - سعد الدين خليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007، ص 125.

³ - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص 35.

⁴ - أسامة محمد علما، الاحتياجات التدريبية ووسائل تحديدها، الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 43.

- عندما تحدث مشكلات خاصة تستلزم التدريب، كإنخفاض الإنتاجية أو سوء العلاقات، أو ضعف المركز التنافسي.

وفي الأخير يمكن القول أن الاحتياجات التدريبية بأنها عملية تسعى لتحديد نواحي النقص الحالية أو المحتملة للأفراد فيما يخص المعلومات والاتجاهات أو المهارات أو القدرات الفنية أو السلوكية وهذا من أجل تنميتها أو تعديلها، ولا يدخل ضمن نطاق الاحتياجات التدريبية تلك المشاكل الناتجة عن قصور في الامكانيات المتاحة كتقادم الآلات والمعدات حيث لا يمكن معالجتها بالتدريب.

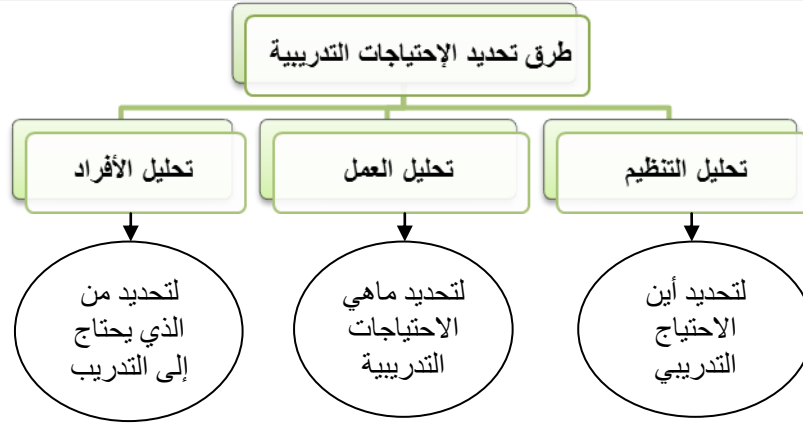
الفرع الثاني: طرق ومصادر تحديد الاحتياجات التدريبية

لكي تنجح سياسة التدريب لابد من الكشف عن الاحتياجات التدريبية وتحديدتها تحديداً دقيقاً، على أن يتم ذلك بطريقة جديّة حتى لا يصبح التدريب مجرد مضيعة للجهد والوقت والمال.

أولاً: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموع التغيرات المطلوبة لرفع كفاءة الأداء الحالية والمستقبلية بالنسبة للمنظمات والأفراد، وذلك عن طريق إضافة معلومات وزيادة مهارات وتغيير اتجاهات بما يؤدي إلى تحسين الأداء وتغيير في نتائج العمل النهائية، وعندما ترغب أي مؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية بها يمكن الاعتماد على تحليل ما يلي كما هو موضح في الشكل التالي.¹

الشكل رقم (1،2) يبين طرق تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: أسامة مجد علما، الاحتياجات التدريبية ووسائل تحديدها، الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص45.

● تحليل التنظيم

يهدف إلى تحديد درجة ملاءمة التنظيم القائم للأهداف ومتطلبات العمل، وتقييم فعالية التنظيم، وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته. ويقوم مسؤول التدريب في هذه المرحلة بدراسة وتحليل أهداف الشركة، بناءها التنظيمي،

¹ - أسامة مجد علما، الاحتياجات التدريبية ووسائل تحديدها، الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص45.

ساستها ولوائحها، هيكلها الوظيفي، خصائص القوى العاملة، درجة الكفاءة(مدى تحقيق النتائج المطلوبة)، الفعالية (درجة استغلال الموارد المتاحة)، المناخ التنظيمي الذي يتضمن الحوافز والأجور والاتصالات وعلاقات الرؤساء والزملاء ودرجة الثقة والمسؤولية وكذلك نوع التغيرات التي حدثت على كل من العناصر السابقة.

● تحليل العمل

ويهدف إلى تحديد نوع المهارات، والمعلومات، والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل، والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات، ويتم ذلك بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر هي:

- التوصيف الوظيفي المعمول به؛

- مواصفات شاغل الوظيفة؛

- أهداف الوظيفة؛

- مجالات النتائج؛

- معدلات الأداء؛

-التغيرات أو التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر.

● تحليل الفرد :

ويهدف إلى التعرف على من الذي يحتاج إلى التدريب ونوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أداءه، ويرفع إنتاجيته،.... الخ.

ويقوم مسؤول تحديد الاحتياجات التدريبية بدراسة الآتي :

- المواصفات الوظيفية للفرد؛

- مؤهلاته؛

- مهاراته؛

- الخصائص الشخصية التي يتمتع بها (اتجاهاته، دوافعه، استعداده للتعلم، حاجاته التي يطمح، في إشباعها، ذكاءه)؛

- العمر والخبرة والصحة العامة؛

- الجانب السلوكي للموظف أي علاقاته مع الآخرين ودرجة انسجامه وتفاعله؛

- واستعداده للتعاون.

وهناك من يتعمق أكثر عند الكشف عن الاحتياجات التدريبية نذكر منها:¹

- تحليل التنظيم

حيث تتم دراسة وفحص أهداف التنظيم وتحديد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه في المستقبل، وذلك بالضافة الى تحليل هيكل الموارد البشرية، وتحليل كفاءة الأداء التنظيمي والمتغيرات المؤثرة والمحددة للمناخ التنظيمي، ومن خلال هذا

¹ - محمد ابن دليم الفحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، السعودية، ط4، 2015، ص141.

التحليل التنظيمي للمنظمات المختلفة نستطيع أن نتعرف على حجم الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل إدارة على حدة بصورة مستقبلية، وبحيث في النهاية نصل إلى تجميع هذه الاحتياجات، ويتم ترجمتها إلى خطط تدريبية مناظرة تتولى إدارة التدريب مسؤولية إعدادها والتخطيط لها بمشاركة الإدارة المعنية وإدارة البشرية.

- تحليل الافراد

يجب ان يعتمد هذا التحليل على أسس موضوعية حيث تتم دراسة العناصر التالية: دخل الفرد/ المستوى التعليمي/ المستوى التدريبي مدة الخبرة/ القدرات والمهارات/ الدوافع والاحتياجات/ معدلات الانتاجية والغياب.... فكل هذه العناصر تشكل إلى حد كبير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد، والتالي فان محصلة الاحتياجات التدريبية على مستوى جميع افراد قوة العمل بالمؤسسة تعنى الوصول إلى خطة متكاملة للتدريب.

- تحليل الوظائف:

شغل الوظيفة، وكذلك عن المهارات والقدرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وعن معايير قياس كفاءة الأداء النمطي لشاغل كل وظيفة وغير ذلك من البيانات والمعلومات التي تؤثر في كفاءة أداء الوظيفة.

- تحليل المنافسة ودرجة حدتها:

في مجالات مثل الجودة والسعر وخدمات ما قبل أو بعد البيع وفي السوق أو الاسواق المستهدفة.

- تخطيط الموارد البشرية:

من خلال عدد الذين سيعينون أو ينتقلون أو يتدربون أو يرقون ، ومن ثم الاحتياجات التدريبية لكل تقسم.

- الملاحظة الميدانية للعاملين والعاملات:

من حيث أسلوب الداء والتعامل مع الرؤساء والزملاء أو العملاء.

- تحليل مؤشرات:

مثل الغياب ومعدل العمالة والتمارض وحوادث العمل وأسبابها التي ترجع لقصور في الاتجاهات والقدرات من الجانب العاملين أو رؤسائهم أو زملائهم.

- استقصاء آراء العاملين:

بشأن آرائهم في الاحتياجات التدريبية وكذلك استقصاء آراء الرؤساء بشأن معرفة نقاط الضعف لدى مرؤوسيهيم.

ومن خلال ما سبق نستطيع تحديد ورسم برنامج تدريبي متوازن يحدد ما يجب أن يتدرب عليه شاغل الوظيفة والمهارات التي يجب أن يكتسبها.

ومن خلال تحليل الاحتياجات التدريبية يمكن الاجابة على الاسئلة التالية:¹

- ما هو سياق التدريب؟
- ما هي ملامح المرشح الذي يتدرب؟
- كم من الناس يحتاجون إلى التدريب؟
- متى وأين يحتاج هؤلاء الأشخاص إلى التدريب؟
- كيف يمكن أن تدعم التكنولوجيا التدريب؟

¹ Lynn Van der Wagen, Human Resource Management for Events, Elsevier Ltd, usa, 2007, P142.

- من سيكون مسؤولاً عن أنواع التدريب المختلفة؟
- ما هي الطريقة التي يجب اتباعها (مثل القراءة ، الندوة ، المحاكاة) لكل منها؟
- هل ينبغي الاستعانة بمصادر خارجية للتدريب ؟
- ما هو دور المدرب؟
- هل التقييم ضروري؟
- كيف سيتم توثيق التدريب؟
- ماذا سيكلف؟
- ما هي جوانب التدريب التي لديها أعلى خطر؟
- كيف سيتم تقييم التدريب؟

ثانياً: مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية

إن تحديد الاحتياجات هو أساس نجاح كل عملية تدريبية، والتحديد الغير دقيق للاحتياجات التدريبية ما هو الا مضيعة للوقت والجهد والمال، ولكي تنجح العملية التدريبية لا بد أن يكون تحديد الاحتياجات قائم على مصادر معلوماتية صحيحة، وتستمد هذه المعلومات من مصادر مختلفة نذكرها فيما يلي:¹

- آراء الرئيس المباشر؛
- آراء العمال حول تحديد احتياجاتهم بأنفسهم؛
- المستجدات والتطورات؛
- معدلات الأداء المطلوبة للوظائف؛
- أهداف المؤسسة حيث تعطي مؤشرا عاما على الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين لتحقيق الأهداف؛
- الاستبانة.

الفرع الثالث: تصميم العملية التدريبية

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية يتم تصميم برنامج تدريبي جديد أو اعادة تصميم برنامج تدريبي سابق، وتهدف هذه العملية الى وضع خطة كاملة لتنفيذ البرنامج التدريبي، وتنقسم هذه العملية الى ما يلي:²

➤ تحديد اطر البرنامج التدريبية

ويقضي تحديد مكونات كل برنامج تدريبي والوسائل المستخدمة لإيصال المعارف للمتدربين وهذا يتطلب الوقوف على كلفة البرنامج وعدد المتدربين وغير ذلك.

¹ - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تصميم وإعداد الحفائب التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2013، ص35.

² - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص158.

➤ تحديد الأهداف من البرامج التدريبية

حيث يستلزم أن تكون أهداف التدريب واضحة لكل برنامج تدريبي ويمكن استخدام هذه الأهداف بمثابة معايير لتقييم كل برنامج ومن ثم تحديد الأداء والتحقق من التدريب بعد الانتهاء منه.

➤ تحديد الأساليب التدريبية

ويشمل قضايا مترابطة و هي:

- تهيئة المناخ والإعداد للتدريب ويتضمن:
- ضمان الاستعدادات الذهنية والجسدية للمتدرب مع توفر الحافز لديه؛
- قيام المنظمة بالإعلان عن البرنامج التدريبي وتدقيق محتوياته والتعرف على نتائجه؛
- إبلاغ الرشع للتدريب بموعده من حيث المكان والزمان مع التأكيد على ضرورة الإلمام بالمكاسب التي يقدمها؛
- تهيئة وتجهيز أماكن التدريب؛
- اختيار البرامج التدريبية بحيث كل برنامج لابد وان يلي حاجات مجموعة من الموظفين.

➤ التنفيذ

يهتم المخطط التدريبي بوضع الإطار العام للجوانب التنفيذية للبرامج التدريبية وأهم هذه الجوانب التنفيذية هي:¹

- توقيت البرنامج من حيث موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه وكذلك التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة؛

- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة من حيث اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج وتصميم طريقة جلوس المدربين، والمستلزمات الضرورية في كل برنامج؛

- تجهيز المطبوعات (استلامها وتوزيعها)؛

- الاتصال بالمدربين؛

- الاتصال بالمدربين.

➤ تقييم

إن كلمة تقييم نعني إعطاء الشيء قيمة أو إصدار حكم يحدد قيمته، أما مفهوم تقييم التدريب فقد وردت له عدة تعريفات في ثنايا أو أدبيات التدريب والإدارة، أجمعت على أن التدريب يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة عاملها، ومن بين التعريفات ما أشار عليه Krikpatrick بأنه عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها، وهناك من يعرفه بأنه الإجراءات المتبعة التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ومدى تغير المدربين من حيث ما أحدثه التدريب وأيضا كفاءة المدربين.¹

¹ - محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، السعودية، ط4، 2015، ص146.

كما يتم تقييم عملية التدريب على عدة مستويات، حيث أن أغلب الباحثين والكتاب يتفقون على ما يلي:²

✓ مستوى ردود الأفعال: هل رضي المشاركون عن البرنامج التدريبي؟

يتم هذا التقييم حالما ينتهي البرنامج، ويهدف لقياس درجة الرضا المحققة للمشاركين عن البرامج التدريبية من حيث (المحتوى، المدربون، المادة التدريبية، الأساليب التدريبية المعتمدة ، الخدمات الادارية والتنظيمية... إلخ، و يتم الحصول على هذه المعلومات والبيانات من خلال استبيان يتم توزيعه على المتدربين ومعرفة آرائهم بشأن البرنامج التدريبي .

✓ مستوى التعلم : ماذا تعلم المشاركون من البرنامج التدريبي ؟

ويتم من خلال ذلك معرفة ما تم فهمه واستيعابه من البرامج التدريبية من ناحية الاسس والمبادئ العلمية والاساليب التدريبية وبشكل دقيق معرفة المهارات والمعارف التي تم اكتسابها من خلال البرامج التدريبية .

1- مستوى السلوك الوظيفي : هل غير المشاركون سلوكهم نتيجة البرنامج التدريبي ؟

ويتم قياس ذلك من خلال تقييم الأداء من قبل المشرف على المتدرب قبل البدء بالبرامج وبعد الانتهاء من البرامج لمعرفة الأثر الذي حققه البرنامج التدريبي على المتدربين .

2- المستوى النهائي(النتائج) : ماهي الفائدة التي تحصل عليها المؤسسة ؟

علاوة على الفائدة التي يحصل عليها الفرد نتيجة البرنامج التدريبي فإن للمؤسسة فوائد يمكن قياسها من خلال معدل دوران العمل، الروح المعنوية للعاملين، والغيابات، وتكاليف الاداء..... وغيرها من المؤشرات ذات الأثر الإيجابي للبرنامج التدريبي على أداء المتدربين بعد انتهاء البرنامج .

وفي الأخير يمكن القول أن نجاح أي مؤسسة في يومنا هذا مرهون إلى حد كبير على درجة كفاءة موظفيها، وللوصول إلى هذه الدرجة من الكفاءة فإن المؤسسة تلجأ إلى التدريب، ولا يمكن أن تتحقق نتائجه إلا إذا أحسنت المؤسسة تخطيط وإدارة عملياته بالشكل الصحيح.

المبحث الثالث: تحفيز الكفاءات البشرية

تسعى المؤسسات دائما من خلال نظام التحفيز الى المحافظة على الكفاءات البشرية واثراء القوى الكامنة فيها، وهذا لما تساهمه هذه الاخيرة في الرفع من معدلات الانتاج وتحقيق زيادة ملموسة فيها، وكذا الابتكار والتجديد، وتحقيق التميز للمؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة.

المطلب الاول: استراتيجية تحفيز الكفاءات

تعد الحوافز من الاليات ذات التأثير المباشر على سلوك الافراد العاملين، لذلك تعمل المؤسسات على تطويرها بشكل مستمر ، كما ان تتبنى سياسة رشيدة للحوافز يعتبر من اهم العوامل المساعدة على المحافظة على الكفاءات البشرية وعدم تسربها الى اماكن اخرى

¹ - عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2016، ص19.

² - خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص135.

الفرع الأول: ماهية التحفيز والحافز

ظهر مفهوم التحفيز لأول مرة، كموضوع دراسة يخص التجمعات البشرية العامة، ليقع بعد ذلك الاهتمام بالتحفيز داخل المؤسسات التنظيمية، خاصة مع زيادة بروز العامل التنافسي والمنطق الربحي في المعاملات الاقتصادية وخاصة منها الرأسمالية، وقد عرف التحفيز بالاعتماد على منطلقات عدة حيث يعتبر تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة الاستمرارية والتجديد.¹

وتعددت المفاهيم التي تناولت مفهوم التحفيز حيث عرف وفقاً لآراء واتجاهات المفكرين ب:²

- حسب ديموك بأنه " مجموعة العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم نحو الأفضل، ويبدلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم"
- حسب باش فعره بـ "الاستعداد لبذل مجهود لتحقيق هدف أو منفعة" وعرفه كذلك بـ "شحن وتقوية مشاعر الفرد وأحاسيسه الداخلية التي تقوده إلى تحقيق أهدافه، وتسهيل عليه القيام بها"
- حسب شال فهو " مجموعة من الاجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين بغرض إثارة الرغبة لديهم والاستمرار في العمل بكفاءة"
- ويعرف Bergeron التحفيز أنه هو " مجموعة الدوافع والرغبات والتفضيلات والحاجات الداخلية والخارجية".³
- ويعرف التحفيز كذلك على أنه تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجراً أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، ولكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسي.⁴
- هو تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد⁵

¹ - بوالشرش نور الدين و العياد مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، العدد 29/جوان/2017، ص24.

² - سامية لحول و فطيمة زعزع، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات بباتنة، ملتقى حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، 24-25 فيفري 2015، جامعة محمد خضير بسكرة، ص3.

³ - Pierre,G.Bergeron, la gestion Moderne, edition Gestion Mozin Quebec 1989 p188

⁴ - الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد السادس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008، ص 13.

⁵ - عائشة عبد الحميد صفراني، التحفيز وأثره في أداء الأفراد، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2007، ص 27.

التحفيز هو العملية التي تقوم بها إدارة المنظمة ويضم العناصر التالية:¹

- القدرة: مجموع الاستعدادات العلمية والعملية الموجودة في الفرد، فالعامل المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أداءه عن طريق التحفيز عكس العامل العاجز (غير مؤهل)؛
- الجهد: نقصد به كمية الطاقة المبذولة خلال زمن معين لتحقيق غرض معين؛
- الرغبة: عبارة عن سلوك أو احساس داخلي في الفرد فإذا توفر فإن فرصة الوصول الى النجاح في أداء العمل تكون كبيرة، والعكس صحيح.

ويرتبط مفهوم التحفيز بالعديد من المفاهيم وهي:

أولاً- الحاجة : هي شعور بالنفص أو الفوز بالنسبة لشيء معين يؤدي إلى توتر وعدم اتزان داخلي حتى يتم إشباع هذه الحاجة، كما تمثل الرغبات الطبيعية التي يهدف الكائن الحي إلى تحقيقها بما يضمن له التوازن النفسي والانتظام في الحياة وعدم إشباع إحدى هذه الحاجات يؤدي إلى إصابة الفرد بالقلق وعدم الشعور بالسعادة.²

وللحاجة عدة خصائص نوجزها في العناصر التالية:³

- الحاجات نستدلها ولا نلمسها مباشرة، فمثلاً عندما يشعر الفرد بالارتياح بعد أن يحصل على الطعام، يستدل من ذلك بأنه يحتاج الى الطعام؛
- تختلف الحاجات المكتسبة باختلاف الأفراد وبيئتهم، فحاجات أي فرد هي نتيجة تجاربه والبيئة الخاصة، فالذي يولد في بيئة غربية متقدمة يكسب حاجات تختلف عن تلك التي يكتسبها من ينشأ في بيئة شرقية أو أقل تقدماً؛
- للفرد حاجات إيجابية وحاجات سلبية، يعني ان حاجات الفرد هي ليست فقط للحصول على شيء معين، بل أيضاً لتجنب الألم والفشل؛
- تعدد الحاجات وتنوعا وبالتالي تعدد الحوافز التي يمكن استخدامها، فبعض الحاجات مادية كالماء والطعام، والبعض معنوية كالتعلم والإنجاز، وبعضها فردية وذاتية كالحصول على الملابس وبعضها اجتماعية كالانتماء الى الجماعة، كما إن بعضها إيجابية يشبعها بالحصول على شيء كالحاجة الى الثناء والبعض الآخر سلبية كتجنب السقوط.

ثانياً- الدافع: عرف حسن خير الدين وآخرون الدافع بأنه قوة أو عامل أو استعداد أو حالة داخلية دائمة أو مؤقتة تثير السلوك الظاهر أو الباطن في ظروف معينة وتواصله حتى ينتهي إلى غاية أو غايات معينة، بمعنى أن الدوافع قوة محركة داخلية تحث الإنسان على القيام بسلوك معين لتحقيق هدف معين، منها على سبيل المثال إشباع الحاجات

¹ - بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بربوينة 2008-2011، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2011، ص61.

² - سليم بوقنة وآخرون، نظام الحوافز وأثره على أداء الموارد البشرية في منظمات الخدمات الصحية دراسة ميدانية قياسية، المؤتمر الدولي " التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة، 08/07 ديسمبر 2015، جامعة باتنة، ص379.

³ - بريشان معروف جميل، تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة، دار الكتب الثقافية، الاردن، 2017، ص14.

وحل المشكلات... أي أن الدوافع هي تعبير عن حاجات يريد بها الإنسان ويسعى إلى إشباعها.¹ وعرف كذلك على أنه شعور وإحساس داخلي يحرك سلوك الفرد.²

ويعرف كذلك على أنه " مثير داخلي يوجه سلوك الفرد بالفطرة أو عن طريق التجربة وهذا لإنجاز عمل محدد"³ الدافع والحاجة « الدافع يعبر عن حالة نفسية تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك، ودرجة الإصرار عليه، فهو قوة أساسية مثيرة للسلوك وموجهة له، ويتوجه المختصون إلى اعتبار أن الدافع يعبر عنه بالحاجة، وهناك من يساوي بين الحاجة والدافع والسبب الذي يدفع بالإنسان إلى سلوك معين.»⁴

ثالثاً- السلوك: يقصد به « الاستجابات الحركية والغددية، أي الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي، أو الغدد الموجودة في جسمه.»⁵

فحسب هذا التعريف فالسلوك الإنساني يعبر عن مختلف حركات الإنسان الظاهرية، وكذلك مختلف الأنشطة الباطنية مثل التفكير والإدراك وغيرها.

مهما اختلفت التعريفات للدافع لدى المتخصصين، فهم يتفقون على دوره الأساسي في إثارة سلوك معين، وكل إنسان له عدد من الحاجات وهذه الحاجات تتنافس فيما بينها، والحاجة أو الدافع الأقوى هو الذي يحدد سلوك الفرد.

رابعاً- الحافز: يمكن تحديد عناصر التحفيز من خلال تعريفه بأنه مجموعة القوة النشطة والمحركة التي تنشأ من داخل أو خارج الإنسان ليسلك سلوكاً معيناً:⁶

- الحفّز: الشخص الذي نولد لديه عملية التحفيز ليعمل بشكل أفضل وتلبي بعض حاجاته.
- الحفّز: الشخص الذي يقوم بعملية التحفيز ويجب أن يكون عادلاً ومطلعاً على دوافع الأفراد وله الرغبة في القيام بالعملية لتحقيق الأهداف.

- الحافز: هو الوسيلة التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الفرد.

فالحافز عند علماء اللغة كاد أن يكون مجعاً عليه بأنه الدفع من الخلف كما يشير إلى ذلك قاموس اللغة : حفزه دفعه من الخلف.⁷

¹ - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 107.

² - نوار هاني اسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، 2004-2005، ص 68.

³ - Donald Laming, Understanding Human Motivation, Donald Laming, England, 2004, p2.

⁴ - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 64-65.

⁵ - المرجع السابق، ص 58.

⁶ - سامية لول وفطيمة زرع، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات بباتنة، ملتقى الوطني الرابع حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية الجزائرية، 24-25 فيفري 2015، جامعة محمد خضير بسكرة، ص 4.

⁷ - محمد أمين مراكش، القيادة الإدارية والحوافز ثنائية مزدوجة لتوجيه الأداء البشري داخل المؤسسة، مجلة دراسات، العدد 16، جامعة الأغواط، ديسمبر 2011، ص 197.

ويعرف الحافز الإنساني على أنه مجموعة من الدوافع التي تقود الفرد لعمل شيء معين وتحفز سلوكه الإيجابي نحو العمل وإتقانه بسرعة، أي أن الحافز الإنساني هو مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه وتصرفاته.¹

كما قدمت عدة تعريفات للحوافز تختلف في الصياغ ولكن المضمون واحد نذكر منها:²

- هي مجموعة السياسات أو الوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد(الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهدافه الشخصية؛
 - الحافز مؤشر خارجي يوجد بالمجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها؛
 - الحوافز هي مؤثرات تقود الفرد وتدفعه لاتخاذ سلوك أو تصرف معين.
- وهنا شرح مبسط للمصطلحات السابقة الذكر:³

- **الدافع:** هو العامل المحرك النابع من داخل الإنسان فيثير الرغبة للعمل والإنجاز (داخلي)؛
- **الحاجة:** هي رغبة ملحة لإشباع نقص معين لدى الفرد(رغبة)؛
- **الحافز:** مؤثر خارجي يهدف إلى إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها (خارجي)؛
- **التحفيز:** عملية إدارية للتأثير على الأفراد لتقديم ما هو أفضل وأحسن (إدارة).

تجتمع التعريفات السابقة وغيرها من تعريفات الحوافز في أن الحوافز ما هي الا مؤثرات خارجية للفرد تسخرها المنظمة بهدف زيادة جهده ودفعه لزيادة إنتاجيته، وللإشارة فإن هناك فارق واضح ورئيسي بين الدافع والحافز يكمن في أن الدافع قوة داخلية تحرك النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة داخلية تمثل الأسبقية من حيث الإلحاح أو أنه ذو طبيعة شخصية تتفاوت من فرد لآخر، أما الحافز فهو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدافع وتحقيق الاستجابة لها وهو نابع من اثر المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة ويمارسه المدير في أي مستوى تنظيمي تجاه مرؤوسيه، محاولة منه لدفعهم إلى العمل بكب قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة.⁴

وعليه يمكن القول أن الحوافز ما هي الا وسيلة تستخدمها المؤسسة للتأثير في سلوك الأفراد مما يجعلهم يولون اهتماما بعملهم وبذلي أقصى جهد ممكن، فهي تحرك قدراتهم نحو المزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: استراتيجية تحفيز الكفاءات

يلعب التحفيز دور القوة التي تدفع إلى تكريس الجهد لتحقيق أعلى مستويات الأداء والوصول به إلى مستويات التميز، ومن هنا يبرز دور التحفيز في كونه أحد أهم أساليب تفعيل المعارف والمهارات وتطوير الكفاءات داخل

¹ - نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية المفاهيم الاستراتيجية والاهداف، دار أمجد للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص101.

² - محمد الفاتح محمود المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016عمان، ص298.

³ - شريف شحاتة، عبقرية التحفيز، أطلس للنشر والانتاج الإعلامي، القاهرة، ط1، 2017، ص17.

⁴ - سليم بوقنة وآخرون، نظام الحوافز وأثره على أداء الموارد البشرية في منظمات الخدمات الصحية دراسة ميدانية قياسية، المؤتمر الدولي " التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة، 08/07 ديسمبر 2015، جامعة باتنة، ص380.

المنظمة، وهذا من خلال تحريك الدافعية لدى أصحاب المعارف والمهارات والخبرات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مخزنة لديهم، فبفعل التحفيز الذي يهيئ الدعم المادي والمعنوي يتم اكتشاف معارف ومهارات جديدة، والاستفادة منها وتعزيزها وتطويرها.¹

وتوجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع.²

وتهدف استراتيجية تحفيز الكفاءات البشرية إلى أن تتصف حوافزها بالعدالة وأن تكون مرضية لجميع الكفاءات البشرية، وتصنف إلى:

1- استراتيجية التحفيز على أساس المهارة:

ضمن هذه الاستراتيجية يتم تمييز ما تمتلكه الكفاءات من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، وهي المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي للكفاءات بما يجعلها خبيرة في حقلها والمهارات الأفقية، المرتبط بالأعمال الأخرى ضمن المنظمة، والمهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف بالتنسيق والتدريب والقيادة، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المنظمة، وتساعد هذه الاستراتيجية المنظمة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية.³ كما يجب على المؤسسة الاعتراف بمهاراتها سواء كانت فردية أو جماعية ليكون ذلك محفزاً لتطويرها والسعي لاكتساب غيرها، وكذلك من أجل كسب استمرارية مساهمتهم الفعالة في تحقيق أهدافها، ويكون هذا الاعتراف من خلال إبداء المسؤولين اهتمامهم بهذه المهارات، والاصغاء إليهم وتقديم المكافآت على أساس المهارات وهذا ما سيخلق روح الانتماء والولاء لدى الأفراد وإخلاصهم للمؤسسة والسعي لتحسين أدائها.⁴

يرى الباحث أن ربط الحوافز بمستوى المهارة يؤدي بلا شك إلى اكتساب مهارات جديدة ومتميزة تساهم بدورها هذه الأخيرة في الارتقاء مستوى أداء الفرد والمؤسسة على حد سواء.

¹ عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، 2016، ص 104.

² مصنوعة محمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير تجارب بعض الدول، 03-04 ديسمبر 2012، جامعة حسيبة بن بوعلى بالشلف، ص 9.

³ بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز دراسة حالة مؤسسة عنتر Condor برح بوعريويج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013، ص 32.

⁴ بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، دور لوحة القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، 22/21 فيفري 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، ص 7.

2- استراتيجيات التحفيز من خلال:

2-1 الترقية على أساس الكفاءة

تتم الترقيات والتحويلات الداخلية عندما تتطابق الكفاءات المطلوبة مع الكفاءات التي يجوزها الأفراد الموجودين بالمؤسسة فيتم ترقيتهم أو تحويلهم إلى مناصب أخرى.¹

والمبدأ الأساسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز على زيادة الانتاج أو تحسين مستوى الأداء، هو أن يرتبط حصول الفرد على الترقية بتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة مرتفع.² وهناك عدة أساليب يمكن استعمالها لتحديد الافراد الكفاء بغرض ترقيتهم نذكر منها:³

- التقارير الدورية: وهي المتعلقة بالأداء الفعلي لعمل الموظف وتصرفاته السلوكية المرتبطة بأداء العمل وواجبات الوظيفة، وهذه التقارير توضع من قبل رئيس المصلحة شهريا أو سنويا، وتبقى عدالة هذا التقييم مرتبطة بشخصية المشرف، فهي نتائج نسبية لا تكون مطابقة كليا للواقع، لذلك تعطي للعامل حق الاطلاع والطعن؛
- الامتحانات: ويخضع لها العامل لتقييم كفاءته لترقيته إلى وظيفة عليا، وتختلف هذه الامتحانات في الطرق منها الكتابية أو الشفوية او العملية؛
- الوضع تحت التجربة لفترة زمنية محددة: يتولى فيها العمل في الوظيفة المرشحة للترقية، ويراقب من طرف مشرفيه، فإذا أثبت أنه يستحقها نصب فيها، وإن لم يثبت ذلك يعود إلى منصبه الأصلي؛
- تقييم إنجازات المرشح للترقية: تستخدم هذه الطريقة في الوظائف القيادية، للحكم على المديرين وكبار الموظفين من خلال إنجازاتهم في فترة تقلدهم لمناصبهم.

وعليه يمكن القول ان هذا النوع من الترقيات يعد حافز قويا بالنسبة للموظفين الأكفاء بحيث يساهم في الرفع من معنوياتهم فيتحسن مستوى ادائهم وتزيد انتاجيتهم وكل هذا في سعيهم الى تحقيق مركز وظيفي أعلى وبالتالي مكانة اجتماعية .

¹ - عدراء بن شارف، التفسير بالكفاءات دورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص284.

² - بوالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص52.

³ - المرجع السابق، ص50.

2-2 الأجر على أساس الكفاءة:

ويطلق عليه اسم أجر الكفاءة بحيث يتحدد أجر الكفاءة على أداء الشخص لا على المنصب الذي يشغله هذا الشخص.¹

والأجر هو ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد لقاء الأعمال التي يقومون بها في المنشأة بغض النظر عن أية امتيازات أخرى، بحيث تمكنهم من تأمين احتياجاتهم الأساسية بالدرجة الأولى، وتمكنهم من الادخار الذي يمكنهم من الاستثمار، وبحيث تكون قادرة على تحفيز الأفراد لبذل الجهد لإنتاج أفضل كماً ونوعاً، أو على الأقل المحافظة على مستوى الإنتاج الحالي ونوعيته، دون إلحاق الضرر بالمنشأة أو الأفراد.²

ويختلف نظام الاجور التقليدي عن نظام الأجر المبني على المهارة ويتجسد الاختلاف في الجول التالي:

الجدول رقم (2،7) يبين الاختلاف بين الأجر التقليدي و الأجر المبني على المهارة

| نظام الأجر التقليدي | نظام الأجر المبني على المهارة |
|---|--|
| - مرتبط بالعمل المحدد بناء على المنصب الذي يشغله في فترة زمنية معينة؛ | - مرتبطة بالفرد وقائمة المهارات وسعتها؛ |
| - زيادة الأجر بناء على الأقدمية والميزات؛ | - زيادة الأجر بناء على إتقان المهارة وشهادتها؛ |
| - زيادة تلقائية عندما يغير الأفراد عملهم؛ | - لا تزداد الأجر عندما يغير الأفراد عملهم؛ |
| - تشجيع التبعئة عمودية وتعبر عن طبقة الأجر؛ | - تشجيع التبعئة الأفقية؛ |
| - وصول سريع لأعلى المستويات الإدارية والأجورية؛ | - فرص الترقية أكبر؛ |
| - من خلال خطة عامة وشاملة. | - من خلا خطة داخلية تناسب التنظيم. |

المصدر: مناصرية رشيدة، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص96.

تسعى المؤسسات من خلال أجر الكفاءة إلى تعزيز كفاءة العمال من تعلم لمعارف جديدة وتنمية كفاءاتهم و تحفيزهم لأن الأجر هو القيمة التي يحصل عليها العامل نتيجة عمله، فالأجر ينظر إليه كحافز لتحسين الاداء.³

وللأجر ملحقات كالعلاوة فهي تعتبر حافزا يدفع الفرد لبذل جهد وزيادة كفاءته للقيام بعمله على أحسن وجه، وتعنى العلاوة مقدار معين يضاف إلى الأجر الأساسي للعامل كل فترة زمنية معينة و السبب الرئيسي هو مكافأته نتيجة لزيادة خبرته ومهاراته، لذا فيجب أن تمنح العلاوة على أساس درجة كفاءة العامل عند أداء مهامه.

¹ - حمودي حمير، أجر الكفاءة وأثر على تحسين الأداء في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي للشرق، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، ص64.

² - سومر أديب ناصر، أنظمة الأجر وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين سوريا، 2004، ص11.

³ - حمودي حمير، أجر الكفاءة وأثر على تحسين الأداء في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي للشرق، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، ص64.

3- استراتيجيات التحفيز على أساس الأداء:

تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات هي التكنولوجيا ورأس المال والموارد البشرية، إلا أنه وفي العديد من المؤسسات يتم التركيز على المتغيرين الأول والثاني مع إهمال للمتغير الثالث بالرغم من أهميته الاستراتيجية، وهذا بالنظر إلى أن أداء الموارد البشرية والكفاءات لمهامها يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية، وبالتالي فالأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات وهذا من خلال مساهمتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو وفر في وقت العمل، أو أي مردود مالي آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادة، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير لتقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين.¹

ومن الضروري أن تكون الحوافز مخططة، بما يتناسب والاداء البشري، لأنها تمثل نوع من الانفاق أين ينبغي على المؤسسة توجيهه لتحقيق النتائج المرغوبة، وهناك مجموعة من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار والتي تخص قيمة الاداء لاحتساب الحوافز:

- الأداء الفعلي: الأداء الذي تم تحقيقه فعلا؛
- الأداء المستهدف: الأداء المرغوب فيه؛
- فارق الأداء: (الأداء الفعلي-الأداء المستهدف)، ويكون موجب أو سالب؛
- قيمة الأداء المستحق للحوافز: فارق الأداء الايجابي معبرا عنه بقيمة مالية؛
- معدل الحافز: النسبة من فارق الأداء الايجابي التي تمنح للمورد البشري الذي حقق هذا الانجاز؛
- قيمة الحافز: قيمة الأداء المستحق للحوافز ضرب معدل الحافز.

وإذا كانت الحوافز مخططة بما يتناسب والأداء البشري، فإن الاداء لابد أن يحدد على أساس الكفاءة بحيث يأخذ عناصره التالية(الإنتاجية، الكمية، الجودة، التكلفة، الوقت، الكيفية، حسن التصرف، القدرة على التكيف مع المتغيرات...الخ).²

من خلال ما سبق يمكن القول ان التحفيز الحقيقي يتطلب مزيجا بارعا من المهارات الادارية، من اجل بث روح التفوق والتفائل بين العمال والشعور بالولاء للمؤسسة وتكريس أنفسهم لها لان نجاح أي مؤسسة هو نابع من نجاح عمالها.

¹ - مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مباح، 2013، ص278.

² - مناصرية رشيدة، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مباح ورقلة، ص97.

الفرع الثالث: أنواع التحفيز

على أي مؤسسة أن تختار لنفسها التوليفة المثالية لأنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين للوصول إلى أداء متميز، وهناك العديد من أنواع الحوافز المستخدمة في شتى المؤسسات.

أولاً: حسب طبيعتها: وفقاً لهذا المعيار تقسم الحوافز إلى:

1- حوافز مادية: حيث تشمل الحوافز المادية الأجور والمكافآت التشجيعية، المنح والتعويضات المتنوعة والمزايا ذات الطابع المادي لقاء الجهود التي يبذلونها خلال أدائهم لأعمالهم.¹

وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة نذكر منها:²

- الأجر: ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيراً كان له أثر في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفياً أكبر؛

- الرضا الوظيفي: يعرف بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل، ويتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج؛

- المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها؛

- مكافآت العمل الإضافي: بعض الاعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي؛

- المشاركة في الأرباح: إذ تقوم الإدارات بإعطاء عامليها أسهماً في شركاتها لتحفيز العاملين؛

- الترقية: ولها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزاً مادياً لأنها غالباً ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافزاً معنوي؛

- التأمين الصحي: يعد من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعامليها وأسرة ويعد تخفيف للأعباء المالية؛

- العلاوات الدورية والاستثنائية: وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل؛

- السكن والمواصلات: وهو في نظر العاملين حافزاً جيداً لما فيه من تخفيف لعبء النفقات؛

- ربط الأجر بالإنتاج: وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج، فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل؛

- الضمان الاجتماعي: وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل وفي الحالتين يوفر له ضمان مادي لحياة كريمة.

2- حوافز معنوية: وضعت هذه الحوافز على أساس أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج بحكم أنه العنصر القادر على العطاء باستمرار وعلى التطور والابداع، لذلك يجب معاملة هذا العنصر معاملة إنسانية وإشعار

¹ - إسماعيل حجازي وآخرون، واقع سياسات تسيير الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة، الملتقى الوطني الرابع حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية الجزائرية، 24-25 فيفري 2015، بسكرة، ص 8.

² - محمود حسن الهواسي و حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2014، ص 121.

العاملين أنهم جزء من المؤسسة التي يعملون بها، ويمكن أن نذكر مجموعة من الحوافز المعنوية مثل الوظيفة الملائمة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الأمن الاستقرار في العمل، نمط الاشراف، الترقية، بيئة العمل المناسبة والاعتراف بجهود العاملين.¹

ثانيا- من حيث اتجاه أثرها (إيجابية وسلبية) على الفرد وتقسم إلى نوعين وهما:

الحوافز كما هي إيجابية فإنها يمكن أن تكون سلبية كذلك فالمكافأة المالية لأحد الموظفين هي حافز مادي إيجابي في حين أن الخصم من الراتب هو حافز مادي سلبي، وكما تلجأ الإدارة إلى الحوافز الايجابية لدفع العاملين للإنجاز فإنها قد تحتاج إلى الحوافز السلبية كي تردع أحد العاملين وتحفزه على عدم تكرار الأخطاء أو السلوك غير المرغوب فيه، ومن أنواعها الإنذار الشفهي أو الكتابي، الحرمان من الترقية والخصم من الراتب وغيرها.²

كما توجد مداخل أخرى يمكن إتباعها لتصنيف الحوافز التي تمنحها المؤسسات للعاملين ومن بين تلك التصنيفات:³

أولاً- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:

- 1- الحوافز الفردية : وهي ما تقدمه المؤسسة من حوافز للأفراد العاملين بها، بصورة تعتمد على الأداء الفردي بصرف النظر عن النتائج التي حققها كجماعة؛
- 2- الحوافز الجماعية: فتهتم بجماعة العمل لتحقيق الارتباط والانسجام والتوافق الجماعي وتنمية الشعور الجماعي بالمسؤولية.

ثانيا- الحوافز النقدية والحوافز غير النقدية:

- 1 - الحوافز النقدية: وهي ما تقدمه المنظمة للعاملين بها بصورة نقدية فقط كالمكافآت والعمولات والدفع لقاء المعرفة والمهارة والمشاركة في الأرباح،... وغيرها؛
- 3- الحوافز غير النقدية : فهي التي تتمثل في السياسات واللوائح التي تقرها المنظمة لتحفيز العاملين كالمشاركة في البرامج وإعادة تصميم العمل، والنقل والترقية ومواعيد العمل والمشاركة في الملكية،.... وغيرها.

¹ - إسماعيل حجازي وآخرون، واقع سياسات تسيير الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة-، مرجع سبق ذكره، ص8.

² - أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، ط10، 2014، ص221.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى،

وهناك من قسمها حسب الموقع الى:¹

- **حوافز مباشرة:** وهي التي يشعر بها الإنسان شعورا مباشرا وتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل ويمكن النظر إليها من ثلاثة زوايا وهي:
 - حوافز عينية وتمثل في مكافآت الإنتاج والمنح وغيرها؛
 - حوافز مادية تتمثل في مكافآت الانتاج والمنح وغيرها؛
 - حوافز معنوية تتمثل في الأوسمة والمدح وغيرها.
- **حوافز غير المباشرة:** تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم على الإلتقان في العمل وتوفير لهم الاطمئنان والاستقرار والراحة النفسية وهذه الخدمات تمس العاملين بصفة غير مباشرة مثلا:

- ظروف عمل ملائمة: ويتجلى ذلك في الشعور بالأمان وسيادة علاقات الود والمحبة بين العمال؛
- التكوين: يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي على دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في إنجازه بمهارة ويمثل التكوين المهني والتقني في ميدان الصناعة أهمية بالغة من خلال رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لجميع العاملين.
- لكي تكون الحوافز أكثر فعالية لا بد أن تكون المؤسسة دقيقة في وقت تقديمها وكذلك أن تختار النوع المناسب فكل فرد له دافعه وحاجاته الخاصة به، كما يجب على المؤسسة ان توليها اهتمام كبيرا لما لها من أهمية في تحقيق مستوى عالي من الاداء و التأثير على معنويات العاملين ورضاهم الوظيفي وتعزيز ولائهم للمنظمة

الفرع الرابع: مبررات العملية التحفيزية

تشير عملية التحفيز إلى كيفية تحقيق وإثارة دافعية الفرد للإنجاز الأفضل، إذ يمكن للمدير أن يحلل سلوك العاملين والأسباب التي أثرت في هذا السلوك من خلال فهم حاجاتهم ودوافعهم، ومن ثم يستطيع أن يحافظ على السلوك المقبول أو يعزز الحالات التي تؤدي إلى تكراره، وفي الوقت نفسه باستطاعته العمل على الحد من السلوك غير المرغوب من خلال تبني واستخدام الوسائل(الحوافز) المناسبة، لذلك يتم التركيز على أن عملية التحفيز تشمل الاهتمام بظروف العمل واحتياجات العاملين، وهي قد تؤثر بشكل سلبى أو إيجابى في إنتاجية المنظمة.²

ولعملية التحفيز مبادئ أساسية نظامية في حلقة الإدارة وهي:³

- مدخلات نظام التحفيز ويشمل المقومات الإدارية من الهيكل التنظيمي والمقومات التنظيمية من نظام التوصيف الوظيفي ونظام الأجور والمراتب والمقومات السلوكية من نظام تقييم الأداء؛

¹ - الياس قشوط و طويل ياسمينية، التحفيز وأثره على تفعيل أداء الأفراد العاملين في المؤسسات العمومية، الملتقى الوطني الرابع حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية الجزائرية، 24-25 فيفري 2015، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص8.

² - صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2013، ص163.

³ - محمد عبد المنعم شعيب، إدارة المستشفيات منظور تطبيقي لإدارة الاعمال وإدارة المستشفيات، دار النشر للجامعات، مصر، 2014 ص127.

- عمليات تشغيل النظام وتشمل عدة قواعد وإجراءات ونماذج يجب استيفائها من خلال المقومات الإدارية والتنظيمية والسلوكية مثل ربط الأداء بالعائد وتوثيق التحفيز في السجلات؛
- مخرجات نظام التحفيز يكون الناتج عن تطبيق هذه المقومات الإدارية والتنظيمية والسلوكية في عنصري المدخلات والتشغيل على مستويات عالية من الاداء بحيث تتحقق الأهداف وإشباع الاحتياجات وتشجيع السلوك الايجابي والحد من السلوك السلبي.

كما لعملية التحفيز خمسة أسباب تجعل منها عملية بالغة الأهمية تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (2،8) يبين مبررات العملية التحفيزية

| العناصر | الشرح |
|--------------------|--|
| الانتماء | هذا أحد أهم لأسباب وأقواها، إن موظفاً يشعر بالانتماء لشركتك، ويعدها جزءاً منه، هو موظف لا يجب التفريط فيه بأي شكل من الأشكال، والانتماء لا يتكون لدى الموظف إلا إذا شعر بالتحفيز والتقدير، والتحفيز قد لا يكون مادياً بحتاً، فالمرؤوس يحتاج إلى تحفيز نفسي، يشعره بتقديرك لما يبذله، ويحتاج لتقدير مادي وليس بالضرورة كبيراً يؤكد له أننا سعداء به، وبما يقدمه للشركة. |
| الالتزام بالمواعيد | الموظف الذي تم تحفيزه بشكل جيد، قلما يتغيب عن عمله، أو يتأخر عن الحضور، إن ارتباطه بالعمل جعله ينظر على أن ما يقدمه جزءاً من إثباته لذاته، ويتجنب أن يتأخر أو يغيب عن عمله، حتى لا يغيب عن مضماره الذي يبذل ويجد نفسه فيه. |
| أداء عالي الجودة | ليس فقط على صعيد الأداء العملي، بل السلوك الشخصي، والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين وبعضهم، وبين الموظفين والعملاء الذين يتعامل معهم. |
| تصدير المسؤولية | والقصد منها جعل كل موظف يشعر بالمسؤولية تجاه العمل، وتركيزه على الهدف الذي يعمل من أجله، وشعور كل واحد منهم بأنه جزء هام في تحقيق أهداف المؤسسة. |
| حالة عامة حيوية | الحالة النفسية والجسدية للموظف تتأثر بقوة تعامل رئيسه معه، فإذا كان الموظف يشعر بالتقدير، فإنه يكون أكثر تحفيزاً، وحالته العامة حيوية ومنتعشة. |

المصدر: إبراهيم الفقي، سحر القيادة كيف تصبح قائداً فعالاً، سما للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص ص39-40، (بتصرف).

يمكن القول ان أي مجهود يبذل لتحفيز العمال سوف يأتي بفوائد ونتائج أفضل مما يمكن تخيله، والمنظمات المتميزة تمنح موظفيها حوافز مغرية لأنها تدرك أنهم هم صانعو انجازاتها.

المطلب الثاني: نظريات الحفز الإنساني

هناك العديد من النظريات العلمية التي ناقشت موضوع الحفز الإنساني من أهمها:

أولاً: نظرية دوجلاس ماكجريجور (Douglas - Mc.Gregor):

والتي وضعت نمطين لسلوك الإنسان الأول يقوم على افتراضات النظريتين (Y) و(X) وهما:¹

- 1- تقوم فرضيات النظرية X على افتراضات المدرسة الكلاسيكية المتعلقة بالعنصر البشري والمتمثلة في:
 - أن الانسان كسول بطبعه يكره العمل، يلجأ إليه فقط لتلبية حاجاته الاقتصادية؛
 - ان الانسان يسعى إلى الاعتماد على الغير والتهرب من المسؤولية؛
 - ان الانسان يفضل أن يقاد لذلك يجب إجباره على العمل؛
 - أن الانسان يخشى العقاب لذلك يجب فرض عقوبات عليه إذا ما تمادى في الكسل؛
 - الرقابة ضرورية جدا على الإنسان؛
 - الانسان شخص مادي.

2- أما النظرية Y فقد خالفت النظرية X في افتراضاتها وتمت بالنظرة الايجابية، حيث تفترض أن الانسان يحب العمل ويعتمد على نفسه في القيام بمهامه ولا يتهرب من المسؤولية، كما أنه لا يحتاج إلى الرقابة ولا يخاف العقاب والجزاء ما دام يقوم بإنجاز وظائفه على أكمل وجه ممكن.

إذن فحسب هذه النظرية فانه لا يجب التمييز والفصل بين العامل وعمله، خاصة إذا ما أتقن عمله وأحسن إنجازه فحسب هذه النظرية فالعامل والعمل يشكلان وجهين لعملة واحدة.

ثانياً: نظرية سلم الحاجات لأبراهم ماسلو (Maslows Need Hierachy Theory):²

وترى هذه النظرية أن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً هرمياً وفقاً لأهميتها الفسيولوجية والسيكولوجية، وأن هذه الحاجات محكومة بأربعة افتراضات وعلى النحو التالي:

- إذا تم إشباع أي حاجة من حاجاته فإنها لا تعود دافعا لسلوكه؛
 - أن لدى كل فرد عدد هائل من الحاجات المتعددة والمتشعبة؛
 - أن الحاجة التي تقع في قاعدة الهرم لا بد من إشباعها أولاً ومن ثم التي سوف تليها... وهكذا؛
 - الطرق التي تشبع الحاجات العليا تفوق الطرق التي تشبع الحاجات الدنيا.
- وترى هذه النظرية بأن حاجات الإنسان يمكن ترتيبها بشكل هرمي وفقاً لأهميتها على النحو التالي:
- الحاجة للطعام والشراب؛
 - الحاجة للأمن والسلامة؛
 - الحاجة للتقدير والاحترام؛

¹ - ريس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية، الاردن، 2016، ص11.

² - فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2013، ص187.

○ الحاجة لتحقيق الذات.

وعدم إشباع هذه الحاجات وفقا لزمانها ومكانها سوف يؤدي إلى نتائج عكسية على التنظيم، وقد ينجم عنه سلوك عدواني وعدم رغبة في التعامل مع الإدارة... وهذه الظواهر لا يتحمل مسؤوليتها المرؤوس بل التنظيم الذي لا يتمكن من أن يعطيه الفرصة الملائمة لحاجاته ورغباته. إن ما يمكن ملاحظة أن جوهر نظرية ماسلو لا تركز بشكل كبير على تصنيف الحاجات حسب نوعها بل تركز على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها بالنسبة للأفراد، وهنا نستطيع القول أن نظرية ماسلو لم تفسر التحفيز بشكل كلي وواضح إلا أن مساهمتها كانت فعالة في تفسير الحفز الانساني.

ثالثا: نظرية فريدريك هيرزبيرغ (Herzbergs Two Factors Theory)

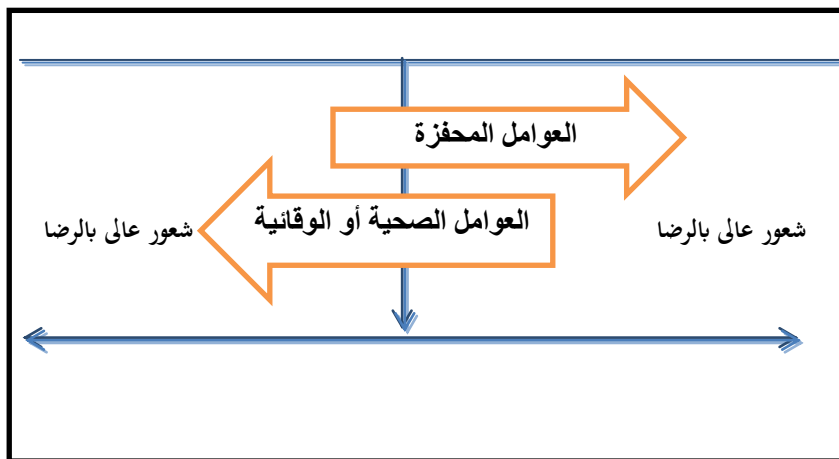
تعود هذه النظري إلى عام 1959 عندما قام العالم هيرزبيرغ بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى رضا العاملين أو عدم رضاهم، حيث أجرى دراسته على مجموعة من المهندسين والمحاسبين وتوصل إلى نتيجة مفادها أن الرضا والدافعية تتأثر بنوعين من العوامل هما:¹

- **العوامل الصحية (الوقائية):** وهي العوامل التي ترتبط ببيئة العمل داخل المؤسسة كالراتب والعلاقات والاشراف وظروف العمل والمركز الذي يشغله الفرد وضمانات العمل، واعتبر هيرزبيرغ هذه العوامل بالعوامل الوقائية والتي إن توفرت في المؤسسة فإنها تمنع من تشكي الفرد العامل ولكنها لا تحسن أدائه لكونها معطيات أساسية.

- **العوامل الدافعة:** وهي العوامل المرتبطة بمحتوى العمل كالاقراراف نتيجة الإنجازات، والتي عند وجودها تؤثر على معنوية العاملين وتدفعهم نحو الأداء الأفضل.

ويمكن التعبير عن هذه نظرية في الشكل التالي:

الشكل رقم(2،2) يوضح نظرية هيرزبيرغ ذات العاملين



Source: Werther and Davis , personnel managment and human resources,takyo,1982,p263.

¹ - خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005، ص255.

ان هذه النظرية شأن غيرها من النظريات لم تسلم من الانتقادات أهما الانتقاد العائد إلى طبيعة العينة التي استخدمت بحيث اقتصر على طبقة المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية، لأن بعض الدراسات اللاحقة لأبحاث هيرزبيرغ وجدت بأن بعض عوامل الوقاية عند هيرزبيرغ كانت عوامل حافزة لفئات أخرى من الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا.¹

رابعاً: نظريات التوازن الداخلي ومن روادها " كورمان "

يذكر كورمان أن هناك مجموعة من العوامل الضرورية، التي ينبغي أن تتوفر في مجال أي عمل حتى تسهم بشكل فعال في تنشيط دوافع الفرد للإنجاز وفي ضوء هذه النظرية يمكن تحديد هذه العوامل فيما يلي:²

- طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد، فهناك أنشطة محققة ومؤكدة لفكرة الفرد عن نفسه، أي أنها أنشطة مباشرة ميسرة لتقوية الإحساس الموجب بالذات، بل إن بعض الأفراد من جانبهم يسعون لأداء أعمال ذات طبيعة خاصة، يتحدثون بها أنفسهم أو الآخرين، لكي يحققوا بعض ما يشهدون من تصورات موجبة عن ذواتهم.
- سياسة العمل وتوزيع المسؤوليات بين الافراد، فهي عامل مهم في تحقيق مرونة الداء، وتوكيد كفايات الأفراد، وسهولة الحركة والتنقل في داخل وحدات العمل بما يتيح أفضل الفرص لكل فرد للممارسة واختبار قدراته، وبذلك تفسح له مجال النجاح وتحقيق القدرات وتأكيد الذات.
- دور الرئيس أو المسؤول عن العمل، فالمشرف على العمل يؤدي دوراً مهماً في تشجيع العاملين، وتوكيد ثقتهم في أنفسهم، وهنا يتطلب أن يكون لديه القناعة الذاتية بأهمية دوره الخاص، وبأن الأفراد كالمناجم لا تعطي أعظم ما في بطنها إلا بالجهد والصبر والمجاهدة.
- نوع الجماعات التي ينتمي إليها الفرد، فالأفراد في أي عمل يتصرفون من واقع الاعتماد المتبادل، ومن خلال العلاقات الاجتماعية المتبادلة اثناء العمل يمكن أن يجد الفرد تشجيعاً ومساندة، فيدفعه ذلك للتفوق والمنافسة، وقد يواجه إحباطات ومعارضة فيمنعه ذلك عن المشاركة والتفاعل، فلاشك أن الجماعة التي تولي الفرد اهتماماً وتقديراً تعكس ذلك على ذاته ثقة وكفاية.

إذن حسب كورمان فإن العوامل السالفة الذكر هي المحددة لاتجاه لسلوك الفرد ومحددة للأداء ومستوى الانجاز.

خامساً: نظرية التعزيز:

يمكن تعريف التعزيز بأنه تقديم مثير مرغوب فيه يسهم في زيادة احتمال تكرار استجابة معينة من قبل المتعلم.³ ويعرف أيضاً على أنه أي حدث سار يتبع سلوكاً ما بحيث يعمل على تقوية احتمالية تكرار مثل هذا السلوك في مرات لاحقة.⁴

¹ - عمر مجد غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2009، ص176.

² - فرج عبد القادر طه، قراءات في علم النفس الصناعي والاداري في الوطن العربي، مكتبة الانجولة المصرية، مصر، ط5، 2010، ص484.

³ - عبد العظيم صبري، المدرسة المعاصرة، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص100.

⁴ - عماد عبد الرحيم الزغول، نظريات التعلم، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص93.

وقد ميز سكينر skinner بين نوعين من التعزيز هما التعزيز الموجب والتعزيز السالب وينشأ التعزيز الموجب نتيجة تقديم معزز موجب يعمل على استمرار أداء الاستجابة الصحيحة المرغوب تعلمها، والتعزيز السالب ينشأ نتيجة إزاحة معزز سالب من الموقف وتعتبر المعززات السالبة بمثابة مثيرات منفردة يعمل الكائن الحي على تجنبها.¹ ويشترط سكينر لاستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز ما يلي:²

- تحديد السلوك المرغوب بدقة؛

- تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب؛

- ربط المكافأة مباشرة بنتائج السلوك؛

- اختيار جدول التعزيز المناسب؛

- عدم معاقبة الموظف أمام زملائه.

اذن فحسب هذه النظرية فان الافراد يقومون بتكرار السلوك الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية مرغوبة، ويتجنبون السلوك الذي يؤدي على نتائج سلبية أو غير مرغوبة، أي ان النتائج المرغوبة للأفراد تستخدم لتعزز وتدعم السلوك.

المطلب الثالث: نظام الحوافز (مراحل، شروط نجاحه - محبطاته)

تعتبر العملية التحفيزية مهمة شاقة ومعقدة ولا تعرف النجاح اذا ما انتهجت العشوائية، وليس من السهل أن نتوقع إمكانية إيجاد أجوبة سهلة وسريعة للمشاكل ذات العلاقة بالتحفيز.

الفرع الاول: مراحل العملية التحفيزية

لنجاح العملية التحفيزية يجب المرور بالمراحل التالية:

أولاً- مرحلة الدراسة والإعداد : حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية، من حيث تركيب القوى العاملة ودوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها كما يستلزم الوقوف عند القيم الإنسانية السائدة في مجتمع المؤسسة وتوقعات الأفراد ونظرتهم إلى الحوافز، ومفهوم الحقوق والواجبات وهكذا.³

ثانياً - مرحلة وضع الخطة : تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها ، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسيير حسب الخطوات التالية:⁴

1- إيهاب عبد العظيم مشالي، صعوبات تعلم الرياضيات: تشخيصها وعلاجها بالتعزيز، دار النشر للجامعات، ط1، 2008، ص73.

2- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الاولى، 2004، ص294.

3- عادل حرحوش ومؤيد سعد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، ط3، 2009، ص 199.

4- يوسف حجيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1،

- تحديد هدف النظام :

حيث تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة ، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز. وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو تشجيع على أفكار جديدة أو تشجيع لزيادة الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

- دراسة الأداء :

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي كما أن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يتطلب ما يلي :

- وجود وظائف ذات تصميم سليم؛

- ظروف عمل ملائمة؛

- وجود سيطرة كاملة للفرد في العمل.

وضمن هذه المرحلة يتطلب كذلك ما يلي¹:

- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المؤسسة؛

- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المؤسسة؛

- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى مع تطورات المؤسسة.

لا بد أن تكون خطة نظام الحوافز واضحة وشاملة ومرنة لكي تستطيع مواجهة التغيرات المستقبلية دون المساس بخطواتها الأساسية.

ثالثاً مرحلة تجريب الخطة : قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن تعقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، والتجريب هنا يجب أن يكون في نطاق ضيق للتأكد من سلامتها وملائمتها للتطبيق في المنظمة، ويفضل اختيار أحد أقسام المنظمة أو مجموعة صغيرة من الموظفين من أجل التعرف على ردود أفعالهم تجاه الخطة ومدى استجابتهم لها وحرصهم على نجاحها.²

رابعاً- مرحلة التنفيذ والمتابعة : وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها أو أسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً.³

¹ - عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد السلم، مرجع سبق ذكره، ص 199.

² - المرجع السابق ، ص 200

³ - المرجع السابق، ص 200.

اذن من خلال ما سبق يمكن القول ان نجاح العملية التحفيزية مرهون بنجاح الخطوات السابقة الذكر وبمدى ادراك المؤسسة بان الحوافز المقدمة لا تجد نفس القبول من قبل افراد المؤسسة فالأفراد في المنظمة الواحدة يتباينون بدرجات متفاوتة من حيث ميولهم واتجاهاتهم ورغباتهم ومستوى طموحاتهم، كما ان الوظيفة وما تمنحه لشاغلها من القاب واحترام ستساهم بشكل كبير في نجاح العملية التحفيزية .

الفرع الثاني: نظام الحوافز (محفطاته و شروط نجاحه)

توجد عوامل كثيرة ومتنوعة قد تكون من مسببات الاحباط لدي العمال، والمرء قد يتفنن في الاحباط كما يتفنن في التحفيز.

أولاً: محبطات نظام التحفيز

من منطلق أن الاشياء تعرف بأضدادها فإنه توجد بعض الصفات التي يتميز بها القائد والتي قد تؤدي إلى إحباط العاملين وتؤثر سلباً على كفاءة وفعالية نظام التحفيز، وممارسة هذه الصفات ستوفر مجموعة من المرؤوسين أو العمال لا يسكن في رصيدهم شيء من الحماسة أو الرغبة في العمل، و هي:

الجدول رقم (2،9) يبين الصفات الغير محمودة للقائد وانعكاساتها

| الصفات الغير محمودة للقائد | نتائجها على أداء العمال |
|----------------------------|--|
| أشعرهم بعدم الاستقرار | تجعل المرؤوسين دائماً في حالة من عدم الاستقرار الذهني والنفسي، وتقتل لديهم أي حافز أو حماسة |
| الوعد الوهمية | فإذا كنت كثير الوعود، قليل الوفاء بما وعدت، فأنت تنزع من مرؤوسيك ثقتهم بك، وتقتل فيهم مشاعر التحفيز. |
| الغبين وعدم التقدير | سواء من الناحية المادية أو النفسية، فالرواتب الضئيلة والمكافآت الغائبة، وعدم تقدير المرؤوس يدفعه إلى محاولة الهرب منك بدلاً من الإخلاص لك. |
| عدم الاحترام | ان التعامل مع المرؤوس بأسلوب سيئ من شأنه أن يصيبه بالغضب الداخلي، والذي ما يلبث يطرد مشاعر الحماسة والتحفيز من نفسه. |
| الروتين | إذا أعلن من قبل الرئيس على أن الامور يجب أن تسير على ما هي عليه كما بدأت منذ البداية، وأن التجديد غير محبب، فإن المرؤوس لا يقدم على الإبداع، ويصاب بالإحباط. |
| الأوامر المتضاربة | أحد أهم العوامل التي تنزع التحفيز من صدور مرؤوسين هي شعورهم بعدم الانضباط في إصدار الأوامر، أو وجود تعارض في اهداف المؤسسة التي يعمل بها |
| عدم العدل | إذا شعر المرؤوس بأن رئيسه يتعامل بهوى النفس، ولا يتعامل مع الجميع على أنهم سواسية، لهم نفس الحقوق وعليهم نفس الواجبات، فإن الشائعات تكثر والكلام يزيد والعمل والتحفيز يقل. |

المصدر: إبراهيم الفقي، سحر القيادة كيف تصبح قائداً فعالاً، سما للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص 35-36، (بتصرف).

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد للإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بإنجاز ونجاح العمل وهي كما يلي:¹

¹ - راوية حسين، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 305.

- البساطة : ويعني هذا أن يكون النظام مختصراً، وواضحاً، ومفهوماً، وذلك في بنوده، وصياغته، وحساباته؛
- الوضوح : لا يكفي أن نقول أن "نتج أكثر" أو "تقليل الحوادث"، فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحاً من خلال شرح تفصيلي لما هو من أنواع مختلفة من التصرف؛
- يمكن تحقيقه : يجب أن يكون احتمال التوصل إلى التصرفات أو السلوك عن طريق التحفيز أمراً وارداً؛
- معايير للأداء : ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك (مؤشرات الإنجاز)، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محدد ويمكن تحقيقها؛
- يمكن قياسه : يجب أن تكون التصرفات أو السلوك (أو الأهداف) المراد الوصول إليها قابلة للقياس بسهولة؛
- ربط الحافز بالأداء: لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز،
- التفاوت : لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز، وإلا فقد تفقد قيمتها، والإختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد؛
- العدالة : يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أداءه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم، وعدم تحقيق هذه العدالة سيؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء؛
- الكفاية : يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر، كما يجب أن يضمن النظام الجيد للحوافز دخلاً لا يقل عما يحصل عليه العامل قبل تطبيقه؛
- السيطرة : وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها، والظروف المحيطة، والموارد التي يستخدمونها، وذلك حتى يمكن محاسبتهم على ما يقومون به؛
- التغطية الكاملة للأداء: يعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية، والجودة، وتخفيض التكاليف، وتخفيض الحوادث، وفتح أسواق، وعقد الصفقات، وتمثيل المنظمة، وتقديم أفكار جديدة.... وغيرها؛
- المشاركة : إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقناعهم به، وتحمسهم له، والمحافظة عليه؛
- التنوع : يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات، فمنها مادي، ومنها معنوي، وخطابات الشكر والتقدير، والرحلات... إلخ؛
- الجدوى : يجب أن يكون للنظام منفعة للمؤسسة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها، ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المؤسسة قبل وبعد النظام وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست إنفاقاً استثمارياً؛
- الشمول : يجب أن يشمل نظام الحوافز كل العاملين بالمؤسسة؛
- ملموس وكبير: فقط الحوافز الكبيرة والواضحة هي التي لها تأثير إيجابي، وقد يحدث العكس عندما تكون مقدار الحوافز قليلة؛

- الاستقرار والمرونة : لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون، ولكن إذا استدعى الأمر (كتغيير نظام العمل ووسائل الإنتاج ونوع الإنتاج....) وجب تغييره؛
 - العلانية : يجب ان يكون نظام الحوافز معلناً، لكي يزيد من ثقة العاملين فيه؛
 - مساندة الإدارة العليا : ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية، وعند عقد وتنوع الحوافز والجوائز؛
 - تدريب المشرفين : لا بد من تعليم وتدريب الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين على إجراء النظام والرد على التساؤلات التي قد تدور حوله وكيفية مساندة النظام؛
 - نظام للتسجيل : يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنماط وأنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع ، بدون التحفيز، وبدقة عالية، حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية؛
 - عائلي: كلما تم إشراك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل، حيث بعض المؤسسات ترسل هدايا وخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام ، وذلك للزوجة والأبناء، ويضمن هذا توسيعاً لقاعدة الرضا والقبول للنظام؛
 - بداية قوية: وذلك بمساندة من الإدارة العليا، واستخدام شعارات قوية، وبرامج دعائية، ومنشورات ترويجية واتصالات قوية مع العمال، وذلك لإعطاء دفعة أولى و قوية للنظام؛
 - نهاية قوية: ويتم ذلك بإخراج الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز والحوافز بشكل تمثيلي قوي، ويتضمن وجود فقرات، وكلمات، ومرطبات ومأكولات، ودعاية قوية، وإخراج جيد.
- كما يمكن أن نضيف الشروط التالية والتي من شأنها أن تيسر نجاح الحوافز:¹
- يجب تعريف المرؤوسين بالسياسة التي يتم بموجبها تنظيم الحوافز؛
 - يجب على المؤسسة الإيفاء بالتزاماتها التي تقرها نظم الحوافز المعتمدة لديها؛
 - يجب أن يتناسب الحافز مع طبيعة شخصية الفرد وثقافته حيث هناك أفراد يهتمهم الجانب المادي وآخرون يهتمهم الجانب المعنوي .
- وفي الأخير يمكن القول أن لنظام الحوافز الفعال أثر إيجابي على أداء العامل ورفع روحه المعنوية، كما أن له أثر ملحوظ على تحسن الأداء وزيادة الإنتاجية للعامل، ومما لا شك فيه أن موضوع الحوافز موضوع طويل ومتشعب وأن لكل مؤسسة ظروفها الخاصة، لذا يجب على كل مؤسسة أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية والنشاط الذي تمارسه لكي تستطيع وضع نظام للحوافز خاص بما يفي بمتطلباتها ويؤدي الغرض الذي وضع لأجله.

¹ - عارف بن مائل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الرياض، 2008، ص 39.

خلاصة الفصل

بعد البحث في حيثيات هذا الفصل يمكن القول أن الاستقطاب والتدريب والتحفيز هم من اهم الأساليب الاستثمارية في رأس المال البشري، فهم مجموعة من الأنشطة الساعية الى توفير وتأهيل الكفاءات البشرية وهذا من أجل مواجهة التحديات والظروف الصعبة التي فرضت على مؤسسات القرن الحالي، فبقاء هذه المؤسسات في الواجهة هو مرهون بتواجد كفاءات بشرية في جميع المستويات الادارية للاستفادة منها في صنع مختلف القرارات التشغيلية والاستراتيجية وكذا لقدرتها على مسايرة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

وعلى هذا الاساس سوف نحاول في الفصل الموالي التعرف على مدى مساهمة الاساليب الاستثمارية (الاستقطاب والتدريب والتحفيز) في تحسين القدرات المعرفية و المهاربة والقدرات السلوكية للكفاءات البشرية.

الفصل

الثالث



تمهيد

كما نعلم فان اي مؤسسة يمكن لها أن تصل الى برى الامان اذا استغلت احسن استغلال مختلف الكفاءات (معارف ومهارات وقدرات سلوكية) التي هي بجوذة العنصر البشرى ، وعليه سوف نحاول أن نظهر حقيقة ما يمكن أن توفره الاساليب الاستثمارية (الاستقطاب،التدريب، التحفيز) لهذا العنصر البشري بحيث يستطيع هذا الاخير أن يطور من معارفه ومهاراته ويحسن من قدراته السلوكية.

وللوصول الى ما نصبو اليه سوف نحاول التكلم في هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث عن:

المبحث الاول: التأصيل النظري للكفاءات البشرية

المبحث الثاني: مخرجات الكفاءات البشرية

المبحث الثالث: الأساليب الاستثمارية كآلية لتحسين مخرجات الكفاءات البشرية

المبحث الأول: التأصيل النظري للكفاءات البشرية

من منطلق أن كفاءة المنظمة تحدد بكفاءة عمالها، فإنه يمكن للمنظمة ان تعزز من فرص نجاحها من خلال العنصر البشري الكفاء، حيث اصبحت الموارد البشرية في المنظمات من بين أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات ان لم تكن أهمها.

المطلب الأول: ماهية الكفاءة وخصائصها

يستخدم مصطلح الكفاءة في الكثير من المجالات سواء في العلوم الانسانية والآداب او العلوم التقنية ... وغيرهم من العلوم، ولهذا فان تعاريف الكفاءة تتنوع وتختلف باختلاف المفاهيم والسياقات المستعملة من طرف الباحثين فكل يعرفها حسب تخصصه ومجاله.

الفرع الأول: ماهية الكفاءة

أولاً: لغة

- كفاءة هي مفرد للكفاءات و تشير الكفاءة الى معاني " المناظرة والمماثلة والتساوي" وقد جاء الاستعمال العربي مؤكداً ذلك، ففي القرآن الكريم يقول الله تعالى في سورة الإخلاص "وَلَمْ يَكُنْ لَهُ كُفُوًا أَحَدٌ" أي ليس له نظير.¹
- هي القدرة على العمل وحسن القيام به، كما تدل الجدارة والأهلية، ونجد في قاموس متن اللغة " لأحمد رضا " كفي ومنه كفاه الأمر كفاءة: قام به واضطلع، فهو كاف(جمع كفاة) والكفاءة أي ما سد به الخلة (الحاجة) وبلوغ المراد.²

ثانياً: اصطلاحاً

هناك بعض التعاريف التي تحدد الكفاءة كمفهوم عام وهي:

- تعرف على أنها تركيبة من المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة المكتسبة.³
- الكفاءة كمصطلح تجمع بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص التي تستخدم من طرف الفرد عند أدائه لوظائفه.⁴
- هي تعبير عن المعرفة العلمية والعملية، سواء على مستوى الفرد أو بالنسبة للمؤسسة ككل.⁵

¹ - كمال عبد الحميد زيتون، التدريس نماذج ومهارات، ط 1، القاهرة، 2003، ص 49.

² -راضية ويس، المقاربة بالكفاءات ماهيتها ودواعي تبنيها في المنظومة التربوية الجزائرية، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، سكيكدة، العدد 11، 2015، ص 81-80.

³ -Alain Meignant ,Ressources Humaines Déployer la Stratégie ed, Liaison France, 2010, p11.

⁴ - بن حمو عبد الله و هاملى عبد القادر، دور تقييم الكفاءات على القرارات بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية، ملتقى حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، 24-25/02/2015، بسكرة، ص3.

⁵ - العابد زهر و لعربي أسماء، تقييم أثر قيادة الإبداع التنظيمي على أداء العاملين-حالة مؤسسة التطهير والنظافة بلدية الخروب - قسنطينة، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة الواقع والتحديات، 14-15/ فيفري 2017، ص8.

- تعرف كذلك على أنها مجموع المعارف، المميزات، القدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة.¹
- تعرف الكفاءة على أنها "استعداد لتجديد وتجميع و وضع الموارد(المعارف، المعارف العلمية، معارف التحلي) في العمل، ولا تظهر الا أثناء العمل".²
- يعرفها «vincentplauchet على انها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الامكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة»³
- يقصد بالكفاءة على أنها مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة.⁴
- عرفها Jean pierre على انها " مجموعة المعارف والمهارات التي تتحدد في عمل أو حرفة ما للفرد أو في وضعية نشاط محدد"⁵
- تعرف الكفاءة كذلك على أنها " مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد وتمكنه من اداء عمله على أحسن وجه".⁶
- من خلال ما سبق يمكن القول أن الكفاءة هي المهارات والمعارف القدرات السلوكية التي اكتسبها الفرد ويستعملها لتطوير ادائه لصالح المؤسسة.

الفرع الثاني: خصائصها

تتمتع الكفاءات بعدة خصائص حصرها J.LEPLAT في أربع محاور هي:⁷

¹ - الحاج مداح عرابي و فاطمة زهرة بشير، دور الكفاءات البشرية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة DISMAC، المنتدى الدولي الثاني عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة- الواقع والرهانات، 14-15/نوفمبر 2016. الشلف، ص

² - سماح صولح، تسيير الكفاءات " الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضيرة بسكرة، العدد 07، جوان 2010، ص50.

³ - Vincent plauchet, mesure et amélioration des performances industrielles, tome 2 UPMF, France , 2006, p7.

⁴ - عبد الملوك مزهوده، الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خضير بسكرة، العدد الاول ص87.

⁵ -Jean Pierre Citeau, Gestion de Ressources Humaines Principe Généraux et cas Pratique, Armand Pratique, Armand Colin, Paris, 4^{em} édition ,2002,p71

⁶ - هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة-نفضال تلمسان، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011، ص51.

⁷ - طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للحبوب- أوماش، رسالة ماجستير غير منشورة، بسكرة، 2014، ص9.

- الكفاءات ذات غاية حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة؛
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مستمرة؛
- هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، وما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعمل، ونتائج هذه الأنشطة، تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة،
- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

ومن خصائصها أيضا:¹

- الكفاءة تقوم على تعدد المعارف فهي تتطلب فهما لأوضاع العمل ومن ثم تأديتها بأفضل طريقة ممكنة؛
- الكفاءة ذات بعد تراكمي وقابلة للتطوير فلا ينبغي أن ينظر للكفاءة على أنها موضوع ثابت، ولكن كما لوحظ يتم تحصيلها بشكل ديناميكي عند تجميع الكفاءات في انساق خاصة؛
- لها بعدين فردي وجماعي.

وتتميز أيضا:²

- تعتمد نسبيا على الخبرات والمعارف السابقة؛
- لها تأثير واضح في الميدان وتتجسد في مستوى أداء الفرد فالفرد الكفاء هو الفرد القادر على استثمار خبراته ومؤهلاته في ممارسة عمل معين ومحدد سعيا وراء تحقيق الجودة والنوعية في العمل الذي يمارسه؛
- لا ترتبط الكفاءة بمعرفة معينة، بل تتعلق بوضعية أو بمهام أو بحل مشكلات

وتتميز كذلك على أنها:³

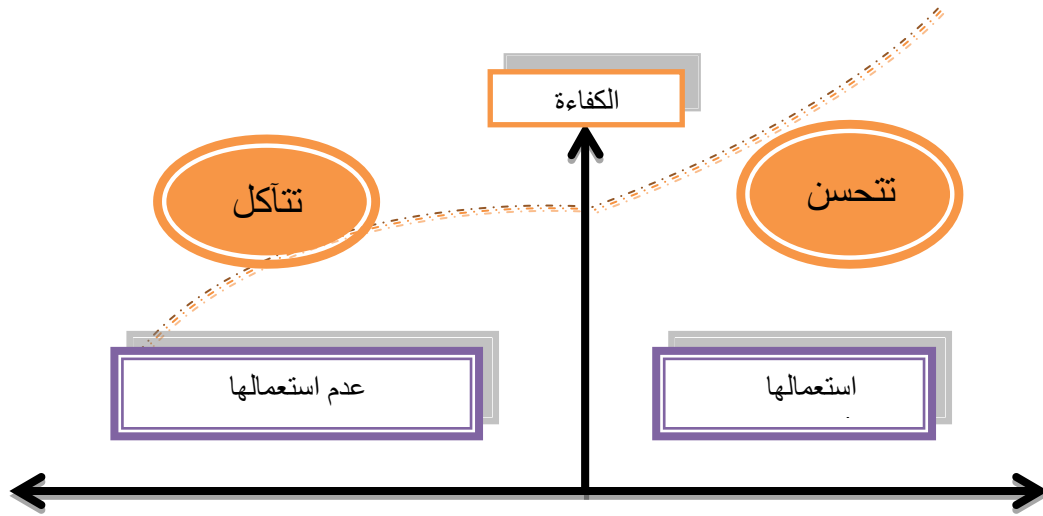
- ليست أصولا بالمعنى المحاسبي؛
- تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل ومن ثم يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين ويمكن توضيح تقادم الكفاءات وتحسنها من خلال الشكل التالي:

¹ - المرجع السابق، ص 10.

² - راضية ويس، المقاربة بالكفاءات ماهياتها ودواعي تبنيتها في المنظومة التربوية الجزائرية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 11، سكيكدة 2015، ص 86.

³ - زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الاوراس - باتنة؛ رسالة ماجستير غير منشورة؛ باتنة، 2008؛ ص 30.

الشكل رقم (3-1) يمثل تقادم الكفاءات وتحسنها



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق من معلومات

اذن مما سبق يمكن القول ان الكفاءة تتجسد في مستوى اداء الافراد لمهامهم، كما لها بعد تراكمي وقابل للتطوير وتناكل مع مرور الوقت اذا لم يتم استعمالها.

الفرع الثالث: الفرق بين الالاء والفعالية والكفاءة والالجاز

تبدو هذه المصطلحات متشابهة في عناوينها الا انها تختلف من حيث مضمونها، ولفهمها لابد أن نعالج كل مصطلح على حدى.

أولاً- الالاء: تعددت تعاريف الالاء، فمنهم من عرفه على أنه "المخرجات أو الالاءات التي يسعى النظام الى تحقيقها" وهذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الالاء من حيث تحقيق الالاء ونسبة الوصول اليها.¹

ويعرف كذلك على أنه "تحويل المدخلات كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة".²

وأوضح Miller & Bromiley أن الالاء هو محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الالاء المنشودة، فالالاء انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أالاءها.¹

¹ - عادل بوجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2015، ص44.

² - قشوط الياس، التحفيز وأثره على تفعيل أداء الأفراد العاملين في المؤسسات العمومية، الملتقى الوطني الرابع حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية الجزائرية، 24-25 فيفري 2015، قسم علوم التسيير، بسكرة، ص10.

لفك الغموض أكثر لا بد أن نخرج على الكفاءة والفعالية و بتوضيحهما يتضح لنا نوعا ما ما هو الفرق بين كل هذه المصطلحات

ثانيا-الفعالية: هي القدرة على تحقيق الاهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك والقدرة على تحقيق التكيف والنمو والبقاء، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المستهدفة.²
وتعرف كذلك على: مقياس يقيس مدى تحقق الأهداف العامة أو الأهداف التشغيلية (الفرعية)، للوحدات التنظيمية.³

فالعملية الفعالة (ذات فعالية) هي الوصول إلى الأهداف وتحقيقها، وتحسب الفعالية من خلال العلاقة أو النسبة بين الانجازات المحققة والاهداف المحددة أو المخطط لها، أي هناك عنصرين للمقارنة في درجة بلوغ الأهداف أهداف مسطرة وأهداف منجزة، ومن الباحثين من ينظر إلى قياس الفعالية من منطلقين داخلي وخارجي، فالفعالية ضمن البنية الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المنظمة لأهدافها والمتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح، أما ضمن البنية الخارجية فهي تقاس على اساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، درجة استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي، مدى يقظتها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال اتجاهها.⁴
ويمكن تمثيلها بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المستهدفة}} = \text{الفاعلية}$$

ويطلق عليها مصطلح فاعلية الاداء: أي يتعلق الامر بقياس مدى تحقيق الأهداف المقررة أو الخطة المعتمدة.⁵
ثالثا- الكفاءة: هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الامكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة، وتعرف كذلك على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر.⁶

¹ - نصر الدين عيساوي، المقاربة السلوكية للمورد البشري وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية نموذج sof كآلية لمراقبة تطور التكاليف الخفية حالة مؤسسة الاسمنت sct تبسة، المؤتمر الدولي التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة 07 و08 ديسمبر 2015، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة، ص511.

² - بورطخ عبد الكريم، دراسة فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجارات الفلاحية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة، 2012، ص2.

³ - محمد قدرى حسن، ادارة الاداء المتميز قياس الأداء - تقييم الأداء- تحسين الاداء مؤسسيا وفرديا ، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015، ص40.

⁴ - عادل بوجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2015، ص48.

⁵ - محمد عبد الحميد الفقي، معايير تقويم الاداء للمصاريف الاسلامية تحليل اداري واقتصادي، الدار الجامعية، 2015، الاسكندرية، ص 40.

⁶ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، ص220.

تعرف كذلك: يشير هذا المعيار إلى حسن استخدام الموارد المتاحة (موظفين، مال، وقت) أفضل استخدام وتتضمن قياس التكلفة لكل وحدة من المخرجات، النسبة بين المخرجات والمدخلات أو النسبة بين المخرجات والوقت.¹ نلاحظ مما سبق أن الكفاءة حدد مفهومها من زاويتين تعظيم الأرباح باقل تكلفة.

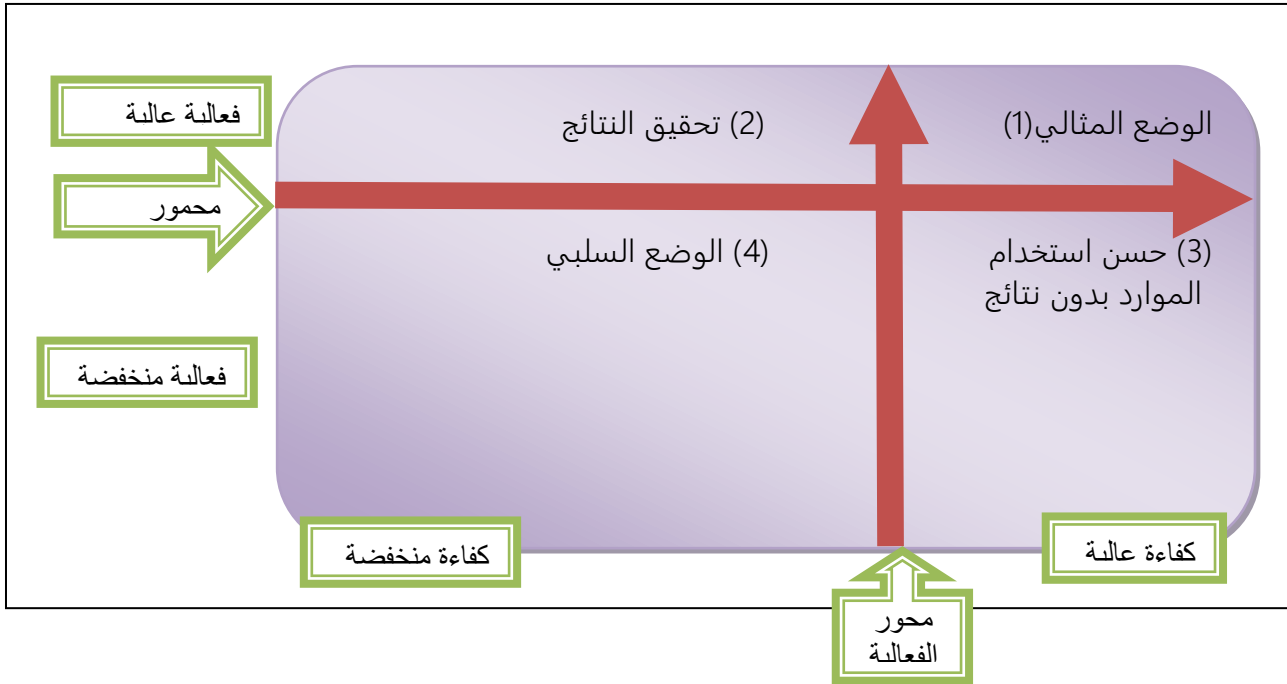
ويمكن تمثيلها بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{المدخلات}}{\text{المخرجات}} = \text{الكفاءة}$$

ويطلق عليها مصطلح كفاءة الأداء: أي يتعلق الأمر بمدى ملاءمة وكفاية الأساليب التي اتبعت لتحقيق تلك الأهداف أو النتائج.²

ولتحديد أوجه الاختلاف بشكل واضح نستعين بالشكل التالي:

الشكل رقم (2،3) يوضح أوجه الاختلاف بين الكفاءة والفعالية



المصدر: بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 23.

من خلال هذا الشكل يتضح أن هناك أربع حالات لعلاقة الكفاءة بالفعالية:

- 1- الوضع المثالي: بحيث تكون الكفاءة مرتفعة والفعالية مرتفعة، وهذا الوضع النموذجي الذي ينبغي على المنظمة أن تسعى إلى تحقيقه.
- 2- الوضع غير الممكن: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية مرتفعة، وهذا الأمر غير ممكن لأنه لا يمكن الوصول على الفعالية بدون كفاءة في استخدام الموارد.

¹ محمد قدرى حسن، إدارة الاداء المتميز قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الاداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015، ص 40.

² محمد عبد الحميد الفقي، معايير تقويم الاداء للمصاريف الاسلامية تحليل اداري واقتصادي، الدار الجامعية، 2015، الاسكندرية، ص 40.

3- وضع الفشل: وفيه تكون الكفاءة عالية والفعالية منخفضة، ويكون ذلك حينما يوجه استخدام الموارد لغير الهدف المطلوب.

4- الوضع السالب: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية منخفضة، ويكون ذلك عندما لا تعمل المنظمة على استغلال الموارد بشكل جيد وبالتالي لا تحقق النتائج المطلوبة.

إذن فالكفاءة هي القدرة على استغلال الموارد أفضل استغلال بينما الفعالية فهي مقياس يقيس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف

رابعا- الانجاز: يقصد به أداء مهام على شكل أنشطة وسلوكيات آتية ومحددة وقابلة للملاحظة والقياس وعلى مستوى عال من الدقة والوضوح، ويعبر عنه كذلك "بإتمام العمل" أي نهاية المهمة بعد التغلب على جميع الصعاب والتحديات التي تواجه ذلك النشاط أو العمل بعد أن تم تحويل كل ذلك إلى نتائج ملموسة أضيفت إلى النتائج التي تحققت على مستوى المنظمة أو الفرد.¹

مما تقدم يتضح لنا أن لكل من الكفاءة والفعالية نقطة بداية إلا أن نقطة الوصول فهي مشتركة وإذا كانت نهاية جيدة تسمى بالإنجاز، فهما وجهان لعملة واحدة يكملان بعضهما البعض للوصول إلى الأداء الجيد، فالأداء الجيد يجمع بين المصلحين معا، فلا معنى للأداء الجيد إن لم تكن هناك فعالية في تحقيق الأهداف وكفاءة استخدام الموارد.

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات

هناك تصنيفات مختلفة من أهمها تصنيف (Mc Clelland) والذي قسمها إلى كفاءات أساسية و كفاءات تفاضلية، فالكفاءات الأساسية هي عبارة عن المعارف و المؤهلات فكل الأفراد بحاجة إليها لاكتساب الفعالية في أعمالهم و يمكن هذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين و التطوير .

أما الكفاءات التفاضلية فهي مجمل الصفات العبقرية و الدوافع و إدراك الذات، و هي تسمح بالتمييز بين ذوي الأداء المرتفع و الأداء المنخفض.²

و حسب مستوى تواجدها: فإن Tymoniak يؤكد على ضروري تصنيف وهيكل الكفاءات حسب كل مستوى من مستويات المؤسسة حتى تنسجم مع مستوى القرارات المتخذة، فكل مستوى من مستويات المؤسسة يحتاج إلى نوع معين من الكفاءات و يصنفها إلى ثلاثة أنواع حسب كل مستوى من مستويات المؤسسة وهي على النحو التالي:³

1- المستوى الأعلى ويطم نوعين من الكفاءات

(أ) - الكفاءات ما بين الوظائف:

- تطوير المنتجات؛

¹ - مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 1، الاردن، 2015، ص30.

² - مقيص صبري، قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة، الملتقى المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات حول تمييز الكفاءات البشرية وتنميتها - الورقة الراجعة في التنافسية بين المؤسسات، 15/14 نوفمبر 2006. عناية، ص3.

³ -Tymoniak,S.A-Le modèle de ressources et des compétences : Un nouveau paradigme pour le managment stratégique .Departement Stratégie et Politique d'Entreprise Groupe HEC,1996,P7.

- خدمات الزبائن؛

- تسيير الجودة.

(ب) الكفاءات العامة

- سيورة التنسيق؛

- سيورة اتخاذ القرارات؛

- سيورة التحفيز؛

- تسيير الأداء.

2- المستوى الواسطي ويظم الكفاءات الوظيفية ومنها:

- البحث والتطوير؛

- الانتاج؛

- التسويق والبيع.

3- المستوى الأدنى ويظم الكفاءات العملية ومنها:

- المعرفة المتخصصة؛

- المهارة الشخصية؛

- المهارة الفردية.

وهناك من يصنفها الى كفاءات فردية وكفاءات جماعية

1- الكفاءات الفردية:

ان كل فرد من أفراد المؤسسة ومهما كان منصبه يحتاج إلى كفاءات معينة للقيام بمهامه بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة فهي تمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة.¹

هي الموارد الداخلية لكل عامل والتي تمنحه القدرة على التحرك، غير أن هذه القدرة غير كافية لكي تكون عملا فعلا، ولا يمكن التعبير عنها في العمل إلا إذا كان العامل له الإرادة وامكانية التحرك، كما أن معرفة التصرف، القدرة على التصرف هي أساس تطبيق الكفاءة.²

¹ - زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، 2008، ص12.

² - هارون العشي وفايزة بوراس، دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين فاعلية التكوين لتطوير الكفاءات، الملتقى الدولي حول التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة، 08/07 ديسمبر 2015، باتنة، ص293.

هي توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة التنقيب واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزئين جزء ظاهري (قدرات ظاهرية) وجزء باطني (قدرات مخفية).¹

ولتوضيح أكثر مرجعية الكفاءات نقدم جدولاً به قائمة مرجعية الكفاءات الفردية على العموم:

الجدول رقم (3،1) مرجع الكفاءات الفردية

| | |
|---|--|
| أن يكون الشخص كله حيوية | يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، قادر على أن يفكر استراتيجياً ، وأن يتخذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، قادر على أن يضع أنظمة عمل معقدة، وأن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل، قادر على العمل بفاعلية مع الإطارات العليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة |
| يقوم بما يجب القيام به | مثابر ويركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، يتجه نحو الأمام، قادر على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إذا دعت الضرورة لذلك |
| سريع التعلم | التحكم السريع في المعارف الجديدة |
| يملك فكرة اتخاذ القرار | يفضل التصرف سريعاً بشكل تقريبي عوض التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية |
| قيادة الأتباع | يشرف بفاعلية على الأتباع، ويفسح لهم فرصاً عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر العدالة إزاءهم |
| ينشئ الجو المناسب للتطور | يعدد من التحديات حتى يهيئ الجو المحفز على تطوير أتباعه |
| الوقوف في وجه التابعين الذين يثيرون المشاكل | التصرف بحزم وانصاف عندما يعالج مسألة الأتباع الذين يكونون مصدراً للمشاكل |
| متوجه نحو العمل مع الجماعة | يتم عمله بالحرص مع العمل مع الآخرين |
| يوظف المساعدين المهرة | يحسن اختيار الأشخاص المهرة، ويضمهم إلى فرقته |
| يبنى علاقات جيدة مع الآخرين | يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه ، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل |
| إنساني وحساس | يبرهن على الاهتمام بالآخرين ، حساس إزاء احتياجاتهم |
| يوفق بين حياته الشخصية وعمله | يوفق بين أولويات العمل ، وتلك المتعلقة بحياته الشخصية، حتى لا يفرض في أي منها |
| يعرف نفسه | له نظرة دقيقة لنقاط قوته وضعفه ، حيث أنه مستعد لتحسين هذه الأخيرة |
| يعامل الشخصا معاملة حسنة | |
| يتصرف بمرونة | يكون حازماً ومرناً في آن واحد |

المصدر: بن العايب مجّد، دور وفعالية وظيفة الاختيار والتوظيف في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الاغواط، 2010، ص65.

¹ - بن جدو مجّد الأمين، دور الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، سطيف، 2013، ص8.

وهناك من يضع مجموعة العناصر للكفاءة واعتبارها مكونات معيارية صالحة لجميع أنواع الكفاءات سواء بالنسبة للرئيس أو المرؤوس وهي كالتالي:

الجدول رقم (3،2): يوضح عناصر الكفاءة

| | |
|---------------------------|---------------------------|
| مراقبة النفس | التكيف (مع المتغيرات) |
| التنسيق بين مختلف الافراد | الطموح |
| القدرة على المفاوضة | الذاتية في تحمل المسؤولية |
| الحس الاجتماعي (لا يكون | قدرة التركيز |
| أنانيا) | قدرة التأطير |
| التعاون | الثقة في النفس |
| التسامح | الاقناع |
| حل المشاكل | |

المصدر: أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الاغواط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004، ص42.

يمكن القول أنه حتى يقال على العامل كفاء لا بد أن تكون لديه كفاءة التغيير والقدرة على التجديد والابتكار وصناعة الحلول.

2- الكفاءات الجماعية

تعتبر الكفاءات الجماعية أهم انشغال للمؤسسات المعاصرة، بحيث تنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون وتأزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة للجميع، وكذلك التعاون بين أعضاء الجماعة ومعالجة الصراعات.¹

و تعرف الكفاءات الجماعية على أنها الفريق المهني (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع...) الذي يكون قادرا على إدارة مهامه بشكل كفؤ والوصول الى أهداف والى نتائج محددة، وليست الكفاءة الجماعية فقط مجموع الكفاءات الفردية، وإنما هي محصلة التعاون والتأزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج.²

¹ - عيسى دراجي، الاستثمار في رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13-14/ديسمبر 2011، الشلف، ص7.

² - صالح مفتاح، ادارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، ورقلة، ص21.

وتعرف كذلك على أنها مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي.¹

وعليه يمكن القول أن الكفاءات الجماعية تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:²

- أن يكون الأعضاء في الفريق مؤهلين للعمل الجماعي؛
- امتلاك مفردات مشتركة تستخدم في العمل؛
- التكاملية بين الأفراد خلال ممارسة الفريق لعمله.

كما أن نجاح هذه الكفاءات يتطلب شروط نلخصها فيما يلي:³

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير آلية مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة؛
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التأزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛
- تهيئة ظروف عمل الكفاءات؛
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛
- وضع مكانة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي

المطلب الثالث: أهمية وخصائص الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية

يلعب العنصر البشري الدور المحور في كيفية التعامل مع هذا العصر الرقمي حيث يشهد تطورات في جميع الميادين، فالمؤسسات المتميزة تولي جل اهتمامها للكفاءات البشرية التي تستطيع ان تحقق لها كل ما تصبو اليه من أهداف.

الفرع الاول: أهمية الكفاءات البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية

تواجه مؤسسات اليوم سباقا مع الزمن من أجل البقاء وذلك بسبب زيادة حدة المنافسة على الصعيد المحلي والعالمي، حيث أصبحت المؤسسة مجبرة على البحث عن ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة هذا الواقع المفروض عليها. وعليه لقيت فكرة الكفاءات كأساس للميزة التنافسية اهتمام العديد من الخبراء والممارسين في مجال الادارة وفي هذا الاطار يشير هؤلاء أن تحقيق التميز في أداء المؤسسات المعاصرة لا يستند لمجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية

¹ - كمال منصور و سماح صولح، تسيير الكفاءات الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جوان 2010، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، ص53.

² - عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة (scimat)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2016، ص316.

³ - مخفي أمين ومدوري نور الدين، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر 2011، الشلف، ص15.

والتكنولوجية فحسب وإنما يستند بالدرجة الأولى إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.¹

فالمصدر الحقيقي لتكوين قدرات تنافسية واستمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها في كل عنصر من عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة، لأن ما يتاح للمؤسسة من كوارد مادية وتقنية ومعلوماتية وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطاً ضرورياً للوصول إلى الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك الميزة، أي لا بد من توفير الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر والابتكار والتطوير، وعنصر قادر على خلق المشاركة الإيجابية بقدراته وأفكاره في العمليات التي تقوم بها المؤسسة.²

كما أن الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة يحسن من مؤشرا الأداء كالإنتاجية والربحية وتخفيض التكاليف ومن ثم تخفيض الأسعار ورفع الجودة، ولكي يتحقق الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة يتطلب وجود كفاءات بشرية بحكم أنها المورد الوحيد القادر على حسن التعامل مع مختلف الأوضاع وأداء المهمات بفعالية، وكل هذا يحسن من صورة المؤسسة ويقوي ولاء وإرضاء العميل.³

إذن فإن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديد هو خلق القدرة التنافسية، وإن الكفاءات البشرية هي ركيزة هذه القدرة وذلك وفقاً للمنطق التالي:⁴

- إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال وكلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها؛
 - يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين؛
 - تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم أعلى للعملاء وتميز واختلاف عن المنافسين؛
 - إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات واستمراريتها هو المورد البشري الفعال.
- إذن فالمصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية هو المورد البشري الفعال، حيث يكمل دوره في كل عنصر من عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة كما يبرز في الشكل التالي:

¹ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2006، ص23.

² - على السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب، 2001، ص:42.

³ - زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، 2008، ص24.

⁴ - محمد الفاتح محمود المغربي، إدارة الموارد البشري، دار الجنان للنشر، الاردن، 2016، ص21.

الشكل رقم (3،3) الدور الفعال للمورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة



المصدر: حديدان صبرينة ومعدن شريفة، دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية، الملتقى الوطني حول سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خضير بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 13-14/04/2011، ص4.

فما يتيح للمؤسسة من مدخلات خام تتحصل عليها من البيئة التي تعمل فيها، مهما كانت كبيرة ومتطورة فهي تبقى عبارة عن مواد جامدة لا يمكن الاستفادة منها دون إخضاعها للعمليات أو الأنشطة التي تتم على مستوى المؤسسة من أجل تحويلها واستغلالها، حيث يقوم بهذه العمليات التحويلية المورد البشري فهو الوحيد القادر على إنتاج متميز.

الفرع الثاني: خصائص الكفاءات البشرية

تتميز الكفاءات البشرية بالخصائص التالية:¹

- صعوبة التقليد أو النقل؛

¹ - سميرة هيشر و أحمد ضيف، تبني منطق الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة استطلاعية لأراء عينة من عمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GMS)، الملتقى الوطني حول تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 25-26/01/2017، ص:6.

- لديها القدرة على التكيف والتطور وهي مصدر التحسين في سلسلة القيم؛
 - ان الكفاءات لا تكون مفيدة للمؤسسة إلا إذا كانت واعية، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة الدائمة منه؛
 - الكفاءات ليست النشاط لكنها تسمح بالقيام بالنشاط؛
 - الكفاءات ليست الأداء لكنها أحد مكوناته؛
 - إن الكفاءات يجب أن تخضع للصيانة أي توفير الشروط الضرورية لاستمرارها؛
 - الكفاءات لا بد أن يعترف بها من أطراف آخرين؛
 - ان الجسر بين التشغيل والفرد هو الكفاءات؛
 - تمكن الكفاءات أيضا الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى.
- ولكي نعتبر الكفاءات البشرية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق ميزة تنافسية مستدامة يجب أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية نذكر منها:¹
- القيمة: تتمثل قيمة المورد في مساهمته وقدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات وذلك ما يزيد من قيمة المنتج في نظر المستهلك، حيث يمكن استخدام المورد ذو القيمة الكبيرة من استغلال الفرص وتقليل المخاطر نتيجة ليوئته.
 - الندرة: يساهم المورد النادر في تحقيق ميزة تنافسية نتيجة لصعوبة الحصول عليه من قبل المنافسين مما يجعله حكرا على مؤسسة أو عدد محدود من المؤسسات مثل (العلامة التجارية).
 - عدم قابلية التقليد: هناك جملة من الخصائص التي تتميز بها هذه الموارد والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين منها دقة ميزات المورد (ثقافة المؤسسة، شهر المحل...).
 - عدم قابلية الإحلال: حتى يكون المورد من الموارد المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، عليه أن يكون غير قابل للتعويض بأي مورد آخر وأن تكون له قيمته الخاصة، وخاصة لفريدة التي تمنع قابلية إحلاله بمورد آخر. وبعبارة أخرى يجب أن تكون:²
 - نادرة بمعنى أنها غير متاحة للمنافسين؛
 - قادرة على إنتاج القيمة؛
 - يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالتدريب أو غيره.

¹ - خضيرة قاسمي وبرزقاوي علبة، دور التعاقد الباطني في تحقيق تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-2010/11/09، ص: 7.

² - العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، جامعة الجزائر، ص138.

وإذا اسقطنا الخصائص السابقة الذكر على الموارد البشرية، ولكي تصبح هذه الأخيرة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية يصبح لدينا ما يلي:

خاصية القيمة: تخلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تمييز المنتجات، وتساهم الموارد البشرية في خلق القيمة للمؤسسة من خلال ما تملكه من مهارات، فمن جهة الموارد البشرية التي تتميز بالمهارة تتميز بأداء جيد وبالتالي يكون منتج المؤسسة ذا جودة عالية وخال من الأخطاء والعيوب وهذا ما يحقق قيمة للمؤسسة من خلال تميز المنتج.¹ ويمكن أن يساهم في خلق قيمة للمؤسسة من خلال قدرته على اغتنام الفرص أو اجتناب التهديدات في البيئة، فمثلا كلما كان المستخدمين أكفاء ومميزين معرفيا كلما كان أداؤهم الاستراتيجي جيدا.²

خاصية الندرة: من خلال الخاصية الأولى اتضح لنا أن المورد البشري يكون مصدرا للميزة التنافسية إذا ما تميزت بالقدرات ومهارات، وتختلف هذه المهارات من فرد لآخر، باعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية حيث نجد بعض الكفاءات التي تتميز بقدرات ومهارات عالية جدا وعادة ما تكون هذه الكفاءات نادرة، وفي ظل التنافس الشديد بين المؤسسات والنقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة فان امتلاك واستخدام المؤسسة مثل هذه الكفاءات يشكل مصدرا من مصادر الميزة التنافسية.³

لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الكفاءات البشرية النادرة لكي تحصل على مزايا تنافسية مستقبلا.⁴

خاصية عدم القابلية للتقليد: كما رأينا في الخاصية الأولى والثانية فان الموارد البشرية ذات القيمة والنادرة تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية لكن اذا تم تقليد مثل هذه الخصائص من مؤسسة أخرى فإنه بمضي الوقت سوف لن تتحقق هذه الخصائص أكثر من التماثل في المزايا التنافسية، ومن أهم ما يصعب من إمكانية تقليد خصائص الموارد البشرية المنشئة للقيمة طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير الأداء التي لا يمكن تجسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد وبدقة مساهمة كل كفاءة في إنتاج وتدعيم القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.⁵

¹ - سملاي يخضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 61.

² - محلب فايزة و خطاف ابتسام، مدخل تسيير الكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، الملتقى الوطني حول تبنى التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 25-26/01/2017، ص: 14.

³ - سملاي يخضيه، مرجع سبق ذكره، ص 61.

⁴ - مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول-، جامعة حسينية بن بوعلوي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 03-04 ديسمبر 2012، ص 11.

⁵ - سملاي يخضيه، مرجع سبق ذكره، ص 61.

خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل: يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى المؤسسة، ذلك لأن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر فهو الأقدر على الابداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير، لقد صار الاقتناع بأن المورد البشري هو حجر الأساس في منظومة الفلسفة الإدارية ويرجع ذلك لكونه يتميز عن غيره من الموارد بقدرته على الإبداع والابتكار، فهو قدرة فكرية وذهنية وإبداعية لا يمكن الاستغناء عنها.¹

المبحث الثاني: مخرجات الكفاءات البشرية

يمثل اقتصاد المعرفة اتجاهها في الرؤية الحديثة للاقتصاد العالمي حيث ينظر الى المعرفة بوصفها محرك العملية الانتاجية والسلعة الرئيسة فيه، حيث تلعب دورا رئيسيا في خلق الثروة وتتعزز هذه الثروة و تنمو اذا صاحبته الكفاءات البشرية ذات مهارات وقدرات عالية، وقد ركز البعض على أهمية هذه القدرات الجوهرية (معارف، مهارات سلوكيات) للكفاءات البشرية في بقاء المؤسسة في ظل بيئة عمل تنافسية.

المطلب الاول: ماهية وأهمية مخرجات الكفاءات البشرية

هناك علاقة سببية قوية بين درجة كفاءة العامل ومستوى الانجازات التي يحققها للمؤسسة، فكما تتحول الافكار الى أفعال وسلوكيات تتحول المهارات والمعارف والسمات الوظيفية الرفيعة الى أداء ممتاز وانجازات للفرد والمؤسسة على حد سواء

أولا: ماهية مخرجات الكفاءات البشرية

يمكن من خلال الجدول التالي توضيح بعض التعاريف لمخرجات الكفاءات البشرية أو ما تسمى كذلك بالمقدرات الجوهرية للكفاءات البشرية

¹ - حديدان صبرينة ومعدن شريفة، دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية، الملتقى الوطني حول سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خضيرة بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 13-14/04/2011، ص4.

الجدول رقم (3،3) يوضح المخرجات (المقدرات) الجوهرية للكفاءات البشرية

| المفهوم | |
|---------|---|
| 1 | مجموع المهارات والمعارف والسلوكيات، وتعد مهمة جدا للنجاح التنظيمي، والاداء الشخصي، وللتطوير المهني. |
| 2 | تركيبية من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في اطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، ومن ثم يرجع للمنظمة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها |
| 3 | مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يجب ان يمتلكها المحترفون، لضمان أداء الأعمال الحرجة بكفاءة عالية. |
| 4 | قدرات الافراد التي تساعد أصحاب العمل على التمييز بين العاملين الجيدين وغير الجيدين داخل المنظمة، وفي اتخاذ العديد من القرارات الإدارية منها التقييم، الاستئجار، الترقية. |
| 5 | مجموع المهارات والترتيبات الجديرة بالملاحظة التي يحتاجها العاملين لكي يقدموا الأداء العالي، وتكون قابلة للتعديل والتطوير |
| 6 | شبكة المعرفة ذات العلاقة بالمهارات والمواقف التي تؤثر وبشكل رئيسي على الوظيفة (الأدوار، والمسؤوليات)، إذ ترتبط ارتباط مباشر بالأداء الوظيفي، ويمكن أن تقاس وفق بعض المعايير المقبولة، وتحسن عن طريق التدريب والتطوير. |
| 7 | المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الضرورية لأداء وظيفة معينة. |
| 8 | طريقة التصرف والتفكير التي يعتمدها الفرد في العديد من الحالات والمواقف ولفترة زمنية طويلة في أغلب الأحيان. |
| 9 | انعكاس لعملية التعاوني وتنسيق مهارات العاملين المتنوعة، وتكامل التقنيات المتعددة داخل المنظمة |
| 10 | قدرة العاملين على تطبيق معارف ومهارات معينة في وظائف معينة التي من الممكن ان تساهم في تحقيق نتائج ايجابية للعديد من المشاركين |

المصدر: غني دحام تناي الزبيدي و حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الاعمال، دار عياد للنشر والتوزيع، بغداد، ط1، 2014، ص26.

بعد الاطلاع على هذه التعاريف يتضح لنا بأن مخرجات الكفاءات البشرية هي مجموعة من الخصائص والقدرات النادرة من (مهارات ومعارف وسلوكيات) والتي يمتلكها ويتمتع بها الفرد، وما على المؤسسة سوى المحافظة عليها ولتطويرها من أجل استعمالها في بناء وتعزيز مزاياها التنافسية.

ثانياً: أهمية مخرجات الكفاءات البشرية

لكي تتمكن المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها في البيئة التي تعمل فيها، لابد أن تمارس عدد من الأنشطة والمهام التي تتطلب مهارات ومعارف وسلوكيات مختلفة لإنجازها وبالشكل الذي يتفق مع قيمها وثقافتها، وهنا تبرز أهمية القدرات الجوهرية للموارد البشرية (مهارات، معارف، سلوكيات) وكيفية بناءها واستخدامها كونها إحدى المؤثرات التي

تلعب دور كبير في دعم واسناد المنظمة لتحقيق أهدافها، أو لكونها المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحقها المنظمات على مختلف نشاطاتها.¹

وتبرز أهمية مخرجات الكفاءات البشرية (مهارات، معارف، سلوك) على العموم في العناصر التالية:²

- تساعد المنظمة على البقاء والنمو في العمل؛
 - تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة؛
 - تحقيق التوافق بين العاملين والوظائف الخاصة بهم
 - زيادة المرونة التي تتمتع بها المنظمة للتكيف مع التغيرات الخارجية؛
 - مساعدة الإدارة على تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع من خلال المقدرات التي يتمتع بها العاملين؛
 - تعتمد كأساس لاتخاذ العديد من القرارات اليومية؛
 - تحقيق الربحية الأفضل للمنظمة، فضلا عن مساعدتها على تنفيذ استراتيجياتها المختلفة بنجاح.
- وعليه يمكن القول أن هذه الكفاءات التي يحوز عليها الافراد تساهم في بقاء واستمرار المؤسسات من خلال تزويد العمال بمهارات تمكنهم من التفاعل بشكل بناء مع الظروف الحالية والمحتمل حدوثها مستقبلا، كما تساعدهم في حل المشكلات بطرق ابداعية بالإضافة الى رفع مستوى الانتاجية وتطوير المجالات التقنية التي تخدم مقومات التميز.

المطلب الثاني: القدرات المعرفية

يرجع الاهتمام بالمعرفة الى بدايات خلق الانسان، حيث خلقه الله عز وجل على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل الذي يوصله للفلاح كقوله تعالى {وعلم آدم الاسماء كلها} ³ وقال تعالى {خلق الانسان علمه البيان} ⁴ بل جعل المعرفة أساس التفاضل البشري إذ قال تعالى {قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون} ⁵.

الفرع الاول: ماهية المعرفة وعلاقتها بالمعلومات والبيانات

هناك خلط في استعمال كلمة المعرفة وكلمة البيانات وكلمة المعلومات سنحاول توضيحه فيما يلي:

أولاً: مفهوم المعرفة

الاصل في كلمة معرفة اشتقاقها من الفعل (عَرَفَ)، ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس، وقد عرفها قاموس ويبستر على أنها الفهم الواضح والمؤكد لأحد الأشياء.⁶

¹ - غني دحام تناي الزبيدي و حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الاعمال، دار عبيد للنشر والتوزيع، بغداد، ط1، 2014، ص17.

² - غني دحام تناي الزبيدي و حسين وليد حسين عباس، المرجع السابق، ص29.

³ - القرآن الكريم، سورة البقرة، آية 31.

⁴ - القرآن الكريم، سورة الرحمن، آيات 3 و4.

⁵ - القرآن الكريم، سورة الزمر، آية 9.

⁶ - ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، ادارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص38.

ولكن القرآن الكريم أشار بوضوح الى هذا المفهوم قال تعالى { يعرفون نعمة الله ثم ينكرونها وأكثرهم كافرون }¹. وقال تعالى { الذين آتيناهم الكتاب يعرفونه كما يعرفون أبناءهم }².

ان المعنى اللغوي للمعرفة هو الادراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذا فقد تم تعريف المعرفة بأنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما، أما المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع، وتعرف كذلك على أنها معتقدات شخصية تزيد من مسؤولية الفرد لاتخاذ فعل فعال.³

كما تعرف على أنها الإمام والإدراك للحقائق والفضائل والمبادئ من خلال الدرس والبحث والثقافة العامة.⁴ وهي ايضا عبارة عن مجموعة من المعاني والمعتقدات والمفاهيم والتصورات الفكرية التي تتكون لدى الانسان نتيجة لمحاولاته المستمرة لفهم الظواهر والاشياء المحيطة به، أي تشمل كل ما يحيط بالإنسان من ظواهر مختلفة طبيعية وبيولوجية واجتماعية وثقافية ونفسية.⁵

وتعرف كذلك على أنها حصيلة امتزاج بين المعلومات والخبرة والمدركات الحية والقدرة على الحكم، وتطبق هذه المعرفة وصولا إلى النتائج والقرارات أو استخلاص مفاهيم جديدة.⁶

كما عرفت المعرفة بتعريفات مختلفة وحسب كل منهج نذكر منها كما هو موضح في الجدول التالي

¹ - القرآن الكريم، سورة النحل، آية رقم 83.

² - القرآن الكريم، سورة البقرة، آية 146.

³ - قرash عفاف، دور المعرفة الاستعدادية في إدارة المعرفة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي - 18-18 سبتمبر 2012، مجلة دورية علمية محكمة متعدد التخصصات، جامعة عمار ثليجي الاغواط، ص: 192.

⁴ - يسرى خالد إبراهيم، وسائل الإعلام الإلكترونية ودورها في الإنماء المعرفي، دار النفائس للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 1014. ص: 74.

⁵ - السيد عبد العاطي السيد، علم اجتماع المعرفة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2011، ص5.

⁶ - يسرى خالد إبراهيم، وسائل الإعلام الإلكترونية ودورها في الإنماء المعرفي، دار النفائس للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 1014. ص: 74.

الجدول رقم (3،4) يوضح تعريف للمعرفة حسب كل منهج

| المنهج | التعريف |
|---------------|--|
| الاقتصادي | إذ يرى أن المعرفة رأس مال فكري اذا ما تم تحويلها، أي ترجمتها الى نشاطات عملية تمارس داخل المنظمة حيث تشكل قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها |
| المعلوماتي | تشكل المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة ويرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة |
| الإداري | حيث ينظر الى المعرفة كأحد أصول المنظمة إذ تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات |
| التقني | المعرفة هي قدرات تقنية فنية توظفها المنظمة لتحقيق أهدافها وتشير هذه الى المعرفة الفنية الاجرائية وبالغالب تكون ضمنية حيث تتعلق بمعرفة فنيات وتقنيات تخص القيام بإنجاز عمل معين |
| الاجتماعي | حيث ينظر الى المنظمة على أنها كيان اجتماعي تنشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين بالمنظمة وقد يكون التنظيم الرسمي ينشأ بحكم الأنظمة والقوانين المتبعة الخاصة بالمنظمة، و الغير رسمي ينشأ بفعل العلاقات الحميمة والصدقة التي تنشأ بين العاملين في المنظمة، وأيا كان نوع التنظيم فان المعرفة تعني توظيف أعضاء هذه البيئة الاجتماعية لتحقيق أهداف المنظمة |
| الوظيفي | ويرى للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحديات وتحقيق تميزها واقتدارها، وهذا يعني ان المعرفة تشكل ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تعزيز قدراتها خاصة في ظل بيئة تمتاز بالتغيير السريع حيث تبقى المعرفة هي الشيء القادر على التعامل مع الغموض |
| ثنائي المصطلح | يشير هذا المنهج الى أن المعرفة تتكون من قسمين: الأول ظاهر (المعرفة الظاهرية) حيث يمكن التعامل معه وتحويله الى وثائق قابلة للنقل والتعلم، والجزء الثاني هو ضمني (المعرفة الضمنية) موجود لدى الافراد من مهارات وقدرات وخبرات وحكم |

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على مرجع إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2007، ص 32-33.

نلاحظ من الجدول أن هنا تعددا وتنوعا في تحديد مفهوم المعرفة وعليه يمكن القول بأن المعرفة هي مدخل للقياس ومعالجة المشكلات كما تعتبر رأس مال يحقق قيمة مضافة تستعمل في العملية الانتاجية وتحقيق مزايا تنافسية. و الجدول التالي يوضح بعض التعريفات التي أوردها الباحثون للمعرفة نذكر أهمها:

الجدول رقم (3،5): تعريف المعرفة حسب بعض الباحثين

| الكاتب/السنة | التعريف |
|------------------|---|
| Stromquist/ 2000 | تجارب نظامية واختبار للفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم المحيط |
| Wit & Meyer/1998 | قدرة الفرد على التعرف على الأشياء وتمييزها أو القدرة التي يمتلكها الفرد ويحتزنها في عقله بصيغة خرائط معرفية. |
| محجوب/2002 | مجموعة معاني ومفاهيم ومعتقدات وتصورات ذهنية للإجابة عن تساؤلات الفرد مشبعة طموحاته، ومحقة إبداعاته لما يريد أن يعرفه. |
| مصطفى/1998 | القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، أو إيجاد شيء محدد وهو مالا يتوفر إلا عند البشر أصحاب العقول والمهارات الفكرية |
| Bellinger/2003 | نماذج علاقات البيانات والمعلومات مع النماذج الأخرى. |
| العنزي/2001 | معلومات عن الزبائن وقاعدة للبيانات المهنية، ونماذج للتحليلات والحلول الناجحة للتعامل مع المشكلات إلى جانب المعرفة التخصصية للمنظمة. |
| Clark/1996 | القوة في منظمات الأعمال اليوم، والمفتاح لحل مشكلات الأعمال الغامضة |
| Sarvary/1999 | المعلومات زائدة العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات |
| Dermott/1998 | بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير وما تحتفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما، وما نتذكره عن طريق التفكير |

المصدر: أحمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الإستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بالوادي، 2011.

اذن من خلال ما سبق يمكن القول أن المعرفة هي الفهم الواضح والمؤكد للأشياء من قبل الافراد وقدرتهم الفذة في التحليل والفهم والتبصر وحل المشكلات.

ثانيا: مفهوم البيانات

هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة عن الأحداث، وبالتالي فإنها تصف جزءا مما حدث، ولا تقدم أحكاما وتفسيرات أو قواعد للعمل، وبناء عليه فإنها لا تخبر عما يجب فعله، وهي ايضا ملاحظات غير مهضومة، وحقائق غير مصقولة، تظهر في أشكال مختلفة، قد تكون أرقاما، أو حروفا، أو كلمات، أو اشارات متناظرة، أو صورا، ودون أي سياق وتنظيم لها.¹

ثالثا: مفهوم المعلومات

هي حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفا محددًا أو ظرفا محددًا أو تشخيص تهديدا ما أو فرصة محددة، وتبعا لذلك فإن المعلومات هي نتيجة البيانات.²

¹ - هيثم على حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2005، ص:53.

² - هيثم على حجازي، المرجع السابق، ص:54.

الفرع الثاني: الفرق بين (المعرفة والمعلومات والبيانات)

هناك عدت آراء توضح العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة نذكر منها:

للتفريق بين البيانات والمعلومات والمعرفة فقد أشير الى أن البيانات بأنها مواد خام وحقائق مجردة وغير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات، أما المعلومات فهي بيانات تمت معالجتها للحصول على ناتج مفيد أو بيانات تم تنظيمها ومعالجتها لتحقيق أقصى استفادة منها، أما المعرفة فهي معلومات تمت معالجتها وهي خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة، وهي أكثر قيمة وفائدة، وبها يتم اتخاذ القرار.¹

ان المعرفة مختلفة عن البيانات والمعلومات فالمعرفة تمثل أعلى مستوى في الهرم الذي يبدأ بالبيانات ثم المعلومات ثم المعرفة في قمة الهرم، حيث تكون المعرفة عميقة غنية ، وأعلى قيمة من البيانات والمعلومات، إن المعلومات وسيلة لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة كالحدس والتخمين والممارسة الفعلية، أما كلمة المعرفة فهي فتستخدم للدلالة على امتلاك المعلومات التي نكون قادرين على التعبير عنها، ومع ذلك فهناك حالات نمتلك فيها المعلومات ولكن لا نعبّر عنها، ويمكن أن تكون المعرفة مسجلة في أدمغة الأفراد أو يتم خزنها في وثائق المجتمع وممتلكاته وأنظمتها، وعملياته.²

للتفريق بين المعرفة والمعلومات والبيانات لا بد من البدء بحجر الاساس وهو البيانات التي هي عبارة عن المواد الأولية في نظام المعلومات والتي تكون على شكل حقائق أو صورة أو أصوات وثيقة الصلة أو غير وثيقة الصلة بموضوع معين، أما المعلومات فهي بيانات تمت معالجتها واصبح لها معنى خاص، أما المعرفة فهي عبارة عن توليفة من المواهب والافكار والقواعد والاجراءات التي تقود النشاطات والقرارات.³

قام كل من Beckman – Liebowits بتصور هرم آخر للمعرفة أو ما يسمى السلسلة المتصلة للمعرفة،

الشكل رقم (3،4) يبين هرم المعرفة كما صوره Beckman – Liebowitz



Source: Marquardt, Michael J. Building the learning Organization, Davidblack, Publishing Company, U.S.A ,2002 , p23.

¹ - أحمد الخطيب و خالد زيغان، ادارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، الاردن، ط1، 2009، ص:6.

² - اسمهان ماجد الطاهر، ادارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ط2، 2015، ص:22.

³ - غسان عيسى العمري، دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريبية، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، المجلد 27- العدد 52، ص:89.

حسب هرم المعرفة لي (Beckman – Liebowitz) فإن هذا الهرم يبدأ من قاعدته السفلى (البيانات) التي تشتمل على الحقائق، والصور المفسرة، والرموز العددية غير المفسرة أو بدون معنى، يلي ذلك المعلومات، وهي البيانات المشربة بسياق ومعنى، والتي يمكن استخدامها بشكلها ومحتواها في مهمة معينة بعد أن يكون قد تم تشكيلها، وتصنيفها، ومعالجتها، وتأطيرها.

أما المعرفة عند المستوى الثالث من مستويات الهرم هنا يتمخض معنى للبيانات وبالتالي تتولد المعلومات ويتمكن الناس من التعامل بذكاء مع مصادر المعلومات المتاحة، ومن ثم اتخاذ خطوات العمل، يلي ذلك مستوى الخبرة التي هي الاستخدام الملائم والفعال للمعرفة من أجل تحقيق النتائج وتحسين الأداء، وأخيرا تأتي القدرة التي تعني قدرة وخبرة المنظمة على ابتكار منتج أو خدمة جديدة أو عملية على مستوى عال من الأداء.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المعرفة هي ادراك و فهم حالة ما استنادا الى بيانات ومعلومات ذات صلة ومتوفرة عنها، أما لو بحثنا عن الفرق بين المعلومات والبيانات فالمعلومات هي معطيات ناتجة عن معالجة البيانات و لها سياق محدد ومستوى عالي من الدقة والمصداقية.

الفرع الثالث: تصنيفات و خصائصها المعرفة

تتسم المعرفة عموما بالعديد من التصنيفات و الخصائص وهي:

أولا: تصنيفات المعرفة

توجد عدة تصنيفات للمعرفة نوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3،6): يوضح تصنيفات للمعرفة

| المدخل | الفئات |
|---|---|
| Scheler(1926) | معرفة جوهرية، معرفة فكرية، معرفة روحية |
| Machlup(1962), builds on scheler | معرفة عملية، معرفة فكرية، معرفة روحية، معرفة هواية، معرفة غير مرغوب بها |
| Hayek 1945 | معرفة العملية ، معرفة الظروف المعينة من الزمان والمكان. |
| Ryle1949 | معرفة ماذا، و معرفة كيف |
| Sackmann1992 ,builds on ryle | معرفة قاموس(م)؟، ومعرفة دليل(كيف)، والمعرفة البديهية(لماذا)، والمعرفة الوصفية(ما ينبغي). |
| Quinn(1996) ,similarities to Schmann(1992) | معرفة التفكير(ماذا اعرف)، والمهارات المتقدمة(معرفة كيف)، وفهم النظم(معرفة لماذا)، والابداع الذاتي(رعاية لماذا). |
| Russel(1948) | معرفة فردية، ومعرفة اجتماعية |
| Polanyi(1966) | معرفة ضمنية و معرفة صريحة |
| Spender(1994), builds on Polanyi(1966) and Russel(1948) | معرفة الوعي(فردية صريحة)، ومعرفة التلقائية(فردية ضمنية)، والمعرفة الكائنة(اجتماعية صريحة)، المعرفة |

| | |
|---|--|
| التجميعية (اجتماعية ضمنية) | |
| معرفة ضمنية، ومعرفة صريحة، ومعرفة عامة، ومعرفة خاصة | Willke(1998) |
| معرفة عامة ، ومعرفة خاصة | Wiig(1988), defines knowledge to be managed in businesses |
| معرفة العقلية(العقل)، ومعرفة الجسد(الجسد)، ومعرفة الثقافة(الثقافة)، والمعرفة الترميزية(الرموز) | Collins(1993) classifies knowledge according to its location |
| معرفة العقلية، ومعرفة الجسد(تعتمد على الوجود المادي)، وعرفة الثقافة(مشاركة الفهم، والتنشئة الاجتماعية)، والمعرفة الترميزية(العلاقات والرموز). | Blackler(1995), adapts Collins classification to summarize OL concepts |
| معرفة صريحة، ومهارات وخبرة، والاحكام القيمة، والشبكة الاجتماعية | Sveiby(1997), views knowlege as process |
| معرفة المنتج، والمعرفة الاجتماعية، ومعرفة القيادة، ومعرفة الخبر، ومعرفة المحيط. | Baecker(1998) categorizes knowledge in organizations |
| المعرفة الجوهرية، والمعرفة المتقدمة، والمعرفة الابداعية | Zack(1999) ,categoze industry knowledge |

Source: knowledge Management Systems, information & communications Technologies for knowledge Management, 3rd, Edition, Springer-verlag, Berlin Heidelberg.p68.

وصنفت المعرفة كذلك بتصنيف اخر موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3،7): يوضح تصنيفات للمعرفة

| أنواع المعرفة | التوصيف |
|-----------------------|---|
| معرفة ماذا Know What | موضوع المعرفة أي ادارة المعرفة، الانترنت، أنظمة المعلومات، علوم الطبيعة، الاقتصاد... إلخ. |
| معرفة من Know Who | العلاقات، الشبكات، المؤسسات، الأفراد، التشارك، الجمعيات، والنوادي. |
| معرفة كيف Know How | المهارة، التشبيك، الاستشارة، عملية المشاركة، التقاسم، إعادة البحث والتطوير، الاختيار، القيام بالعمل، عملية الابتكار، والعملية الادارية. |
| معرفة لماذا Know Why | عرض الاسباب، السياق، تخطيط الأعمال، الاستراتيجية، الاسباب، والتفسيرات |
| معرفة أين Know Where | الموقع، إلى أين، من أين، المركز الاستراتيجي، التخطيط، والابحار |
| معرفة متى Know When | في الوقت المحدد، التوقيت، سرعة الاداء، التخطيط، الجدولة، السياق، الماضي، والمستقبل |
| معرفة فيما لو Know If | الحالة المحددة، الاستشراق، المستقبلات الموقفية. |

Source: Mason J, Knowledge Management Tools and Techniques, Elsevier , london, 2005, P307.

وهناك من أضافة تصنيفات أخرى للمعرفة وهي:¹

- المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة: وتعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، أما المعرفة العميقة فهي تتطلب التحليل العميق للموقف.
 - المعرفة السببية و المعرفة الموجهة: المعرفة السببية هي التي تتم بناء على ربط المفاهيم معا باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء، أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما، فتصبح دليلا ومرشدا للسلوك نتيجة للتعلم.
 - المعرفة التكنولوجية: هي جزء من المعرفة الضمنية، وتعبّر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل. يقدم ميثيل زاك (M.H.Sack): تصنيفا آخر للمعرفة في المنظمات القائمة على المعرفة فيما يلي:²
 - المعرفة الجوهرية: هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوبا في الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد.
 - المعرفة المتقدمة: هي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه، والنطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في الاعتماد على قدرتها في التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما أو التميز في شريحة سوقية.
 - المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم فهذا النوع من المعرفة يجعل المنظمة قادرة على أن تغير قواعد اللعبة بنفسها في مجال صناعتها. كما تعرف على أنها "عملية خطية للأحداث المتتابة من البحث لتوليد الافكار"³
- ومنهم من حصر المعرفة في ثلاثة اتجاهات:⁴
- معارف العامة: هي معارف مكتسبة بصفة عامة عن طريق التعليم الرسمي وهي مستقلة عن سياقات العمل مثل:
 - مفاهيم عن الاقتصاد النقدي؛
 - النظريات الرئيسة لعلم الاجتماع المنظمات؛
 - معارف خاصة بالمحيط المهني: هي معارف تابعة لسياق النشاط المهني فهي مكتسبة أساسا عن طريق الخبرة ويمكن لها أن تتعلق بوحدة العمل أو المؤسسة الامر الذي يسمح للفرد بالتصرف بدقة مثل:

¹ - عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتر للنشر والتوزيع، الاردن، ط2015، 1، ص:24.

² - حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2013، ص:5.

³ - Gustaf Juell-Skielse, Anders Hjalmarsson, Paul Johannesson, Daniel Rudmark, Is the Public Motivated to Engage in Open Data Innovation?. 13th International Conference on Electronic Government, (EGOV), Sep 2014, Dublin, Ireland. pp.4

⁴ - هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان، وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفضال تلمسان، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تلمسان، 2011، ص70.

- سلسلة الخدمات داخل المؤسسة؛
- قواعد الأمن في الورشة؛
- تنظيم الشبكة التجارية للمؤسسة.
- **المعارف الاجرائية (معرفة كيفية التصرف):** إنها مجموع الاجراءات والطرق التي تسمح للفرد بالإجابة عن التساؤلات: كيف يجب التصرف على خلاف المعارف العامة المعبر عنها وبطريقة مستعملة عن النشاطات المرغوب في تحقيقها، فإن هذه المعارف موضوعة حسب نشاط ما يرغب في تحقيقه مثل:
 - طريقة إنشاء مخطط للتكوين؛
 - مساية المخازن للتغيرات؛
 - إجراء لتصليح دارة إلكترونية؛
 - إجراء لتصحيح خطأ في برنامج ما.

الا ان أغلبهم حصر المعرفة كما يلي:

● المعرفة الالكترونية

هي المعرفة التي تدور وتداول وتعالج على الشبكة.¹

● المعرفة الصريحة

توصف بكونها أفضل شكل للمعرفة والتي يمكن التقاطها وتميزها بالاعتماد على رموز الانسان المجردة كالرياضيات والطروحات المنطقية، واللغات الطبيعية والمهيكلية، فهي سهلة الوصف والتحديد. كما أنها ملموسة، وخارجية بالنسبة للإنسان، ومنطقية، ويمكن بسهولة تحويلها من لغة لأخرى ومن شكل لأخر. وبالتالي يمكن لهذه المعرفة الموثقة خزنها وتكرارها وتدريسها بالاعتماد على الكتب لأنها غير شخصية وعالمية، كما تعد هذه المعرفة الأساس في التفكير المنطقي التي يمكن إيصالها الكترونياً أو من خلال العمليات المنطقية التي تتم بشكل مؤقت، وهنا ساهم تطور اللغة والمنطق والرياضيات على النقاط البيانات العلمية، ومكنت الفكر البشري من تسجيلها، وبالتالي إجراء كافة العمليات المنطقية كالخزن، والاسترجاع، والتحليل خارج العقل.²

وتعرف كذلك على أنها المعرفة التي يمكن إيصالها وإبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي أو مبرمج ومن خلال العمليات التعليمية أو التربوية أو التقليدية.³

وهي أيضاً كل ما يمكن التعبير عنه باللغة وأشكال التعابير الرياضية كالمعادلات والأدلة والكتابات المختلفة وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين الافراد بشكل معلن.⁴

¹ - نجم عبود نجم، الادارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2009، ص:503.

² - عامر عبد الرزاق الناصر، ادارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015 ص:25.

³ - قراش غفاف، دور المعرفة الاستعدادية في إدارة المعرفة، مجلة دراسات - العدد الاقتصادي، رقم:18- سبتمبر 2012. ص:194.

⁴ - مجبل لازم مسلم المالكي، هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2010، ص:105.

● المعرفة الضمنية

هي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد، والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة إلى جانب أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه فهي أيضا ثمينة للغاية وممتلك فريد يصعب على مؤسسات أخرى استنساخه (تقليده)، كل ذلك يجعلها أساسا للميزة التنافسية.¹

وهي أيضا معرفة غير ظاهرة تكون في أشخاص تخزنها عقولهم ولا تنفصل عنهم.²

من خلال ما سبق يمكن القول أن هناك شكلين للمعرفة الأول محفوظ في الكتب والمقالات أو مطبوعات إلكترونية وتسمى هذه الأخيرة بالمعرفة الإلكترونية حيث يتم تداولها عبر الشبكة وتدرج ضمن المعرفة الصريحة وهذا النوع من المعرفة سهل الحصول عليه، أما النوع الثاني فيسمى المعرفة الضمنية، يصعب الوصول إليها لكونها مخزنة في عقول الافراد و تحمل امعان داخلي و نماذج ذهنية وتبصر وشعور حدسي.

ثانيا: خصائص المعرفة

تتسم المعرفة عموما بالعديد من السمات:³

- غير مادية أي غير ملموسة؛
- تتعرض للتغير المستمر أي أنها غير ثابتة وتتغير بتغير المعلومات التي تصل بها؛
- المعرفة هي نتاج العلم والتعلم والخبرة؛
- المعرفة تراكمية؛
- المعرفة السابقة تمثل الأساس لتوليد المعرفة الجديدة؛
- المعرفة قدرة إدراكية يمكن أن تكون معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار؛
- المعرفة يمكن أن تتولد نتيجة القدرة على الإدراك والتعلم.

ويضيف (Housel&Bell) مجموعة من الخصائص للمعرفة هي:⁴

- يمكن أن تولد: وهذا ما يمتلكه الأفراد المبتكرون الذين لديهم خصوبة ذهنية مما يجعلهم قادرين على توليد المعرفة الجديدة وهؤلاء الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.

¹ - كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص:35.

² - أحمد الخطيب و خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ط1، ص:7.

³ - أحمد الخطيب و خالد زيغان، المرجع السابق، ص8 .

⁴ - ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانيات تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2007، ص:47.

- يمكن أن تموت: إن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص، ومع ذلك فإن فكرة موت المعرفة ذات خصوصية، فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام.
- يمكن ان تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فإن أغلب المعارف ثروة ذات قيمة يتم الامساك بها، ومنها براءات الاختراع والاسرار التجارية التي تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.
- متجذرة في الأفراد: فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن كأفراد مزودون بها ونحتفظ بشكل كإمكانيات ذهنية، وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومنظورة؛
- يمكن أن تخزن: هذا الخزن كان على الاوراق والاشرطة، والآن على وسائل الخزن الالكترونية؛
- يمكن أن تصنف: فيإلى جانب المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة.

كما للمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية خصائص متعددة نلخصها في الجدول التالي

الجدول رقم(3،8): خصائص المعرفة الصريحة والضمنية

| خصائص المعرفة الضمنية | خصائص المعرفة الصريحة |
|--|--|
| القدرة على التكيف للتعامل مع الظروف الاستثنائية والجديدة | القدرة على النشر، والانتاج، والوصول إليها، وإعادة تطبيقها في المنظمات |
| الخبرة، ومعرفة كيف، ومعرفة لماذا، ورعاية ماذا. | القدرة على التعليم، والتدريب. |
| القدرة على التعاون، ومشاركة الرؤية، ولنقل الثقافة. | القدرة على تنظيمها، وتوليدها، وترجمة الرؤية الى الرسالة، ثم إلى مبادئ توجيهية للتشغيل. |
| التدريب والتوجيه لنقل المعرفة التجريبية من شخص لآخر، على أساس وجهها لوجه | نقل المعرفة من خلال السلع، والخدمات، والعمليات الموثقة |

Source:Dalkir , K, KnowledgeManagement in Theory&Practice Elsevier ,Inc,2005,P8.

تشير هذه الخصائص السابقة الذكر إلى دورة حياة المعرفة بما تحمله من تراكم وتجديد، وما يتم خلال تلك الدورة من عمليات (التوليد، التنظيم، التداول والتشارك)، كما تبرز هذه الخصائص أهمية رأس المال الفكري الذي يحتفظ بمعرفته الضمنية والتي تكسبه القيمة المادية والمعنوية والاجتماعية، وعليه يمكن القول أن أهم خاصية للمعرفة هي تقديمها للحقائق التي تتمتع بالمصداقية وهذا لاعتمادها على العلم والتعلم والخبرة السابقة.

المطلب الثالث: القدرات المهنية

كثيرة هي المهارات التي يحتاج إليها الفرد سواء في حياته العملية أو حياته الشخصية، فهي تضيف إلى قابلياته وأدائه لمسات مشرقة من التأثير الإيجابي على النتائج النهائية التي يسعى إلى تحقيقها، كما تمنحه الثقة بالنفس ولذة الشعور بالإنجاز المتقن.

الفرع الأول: ماهية و خصائص المهارات

اختلفت وجهات النظر حول تحديد مفهوم مشترك للمهارات فقد عرفت على أنها قدرة التصرف بصفة ملموسة وهذا بحسب الأهداف المسطرة سابقا، إذ تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الإجراءات، الأنشطة... وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه.¹ تسمى كذلك بالمعارف العملية (الممارسات) وهي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقا وتتكون بالتجربة.²

و عرفت كذلك بعدة تعريفات، فكل حسب رؤيته الخاصة:³

- المهارة هي "القدرة على الأداء بدرجة كبيرة من الكفاءة والدقة و السرعة"؛
 - المهارة هي "أداء العمل في وقت قصير وبدقة متناهية، فهي قدرة فائقة يكتسبها الفرد من خلال تجاربه ودراساته و ممارساته"؛
 - المهارة هي "الأداء السهل الدقيق القائم على الفهم لما يتعلمه الإنسان حركيا وعقليا مع توفير الوقت والجهد والتكاليف"؛
 - المهارة هي "القدرة العالية التي اكتسبها الفرد من خلال تجاربه ودراساته وممارسته على أداء العمل بسهولة ودقة متناهية مع الاقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف".
- لاستكمال مفهوم المهارات نضيف الخصائص التالية:⁴
- المهارات هي نتاج المزيج: الدرايات النظرية، العملية والسلوكية؛
 - المهارات هي مصدر للسلطة داخل المؤسسة، وذلك في الحالة التي تكون فيها نادرة، أو أنها مصيرية بالنسبة لضمان نجاح المؤسسة؛
 - المهارات هي مكتسبة، بمعنى أن الفرد يكون لديه مهارات من خلال بناء شخصي وبناء اجتماعي؛

¹ - خليل صبرينة، تطوير كفاءات المسيرين وأثره في إدارة المؤسسات الاستشفائية - دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدة، 2015، ص:31.

² - صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للحبوب GM Sud بأوماش بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2008، ص:40.

³ - بندر بن سعيد بن دخليل الله الزهراني، دور الدورات التدريبية في تطوير المهارات التدريسية لمعلمي التربية الفنية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 1431هـ، ص 40 .

⁴ - حجازي اسماعيل وسعاد معاليم، سكانير المهارات كأداة للتخفيف من العجز المهاري، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خضير بسكرة، 22/21 فيفري 2012، ص5.

- إن الجسر بين التشغيل والفرد هو المهارات؛
 - المهارات ليست النشاط لكنها تسمح بالقيام بالنشاط؛
 - المهارات ليست الأداء لكنها أحد مكوناته؛
 - إن المهارات يجب أن تخضع للصيانة أي توفير الضرورية لاستمرارها؛
 - المهارات لا بد أن يعترف بها من أطراف آخرين.
- من خلال ما سبق يمكن القول أن المهارات هي ممارسات مكتسبة يكتسبها الفرد بالتجربة وتساعد على إنجاز عمله بكل كفاءة وفعالية.

الفرع الثاني: أشكال المهارة

توجد عدة مهارات يمكن أن تتحلى بها الكفاءات البشرية نذكر منها:

أولاً: مهارات التفاوض

هي عملية اتصالية تفاعلية تعاونية نستطيع من خلالها كأطراف متفاوضة التوصل إلى أسلوب أو صيغة تعاقدية مرضي بها الأطراف المتفاوضة بعيدين عن منطق القوة أو التهديد أو التنافس غير المجدي.¹

أخطاء شائعة في التفاوض: يقع المتفاوضون في العديد من الأخطاء نذكر من بينها ما يلي:²

- البدء في التفاوض برأي جاهز غير قابل للتغيير؛
 - عدم معرفة من في شركتك لديه الرأي النهائي في الموضوع؛
 - عدم معرفة صلاحياتك؛
 - البدء في التفاوض وبمعرفة مسبقة عن النتائج الواجب التوصل إليها؛
 - الفشل في تحريك المناقشات الى وضع أفضل؛
 - فقدان السيطرة والشعور حول موضوعات غير أساسية في التفاوض؛
 - الفشل في جعل الطرف الآخر يقدم عرضه الأول للإتفاق؛
 - تجاهل التوقيت والمكان كأسلحة مساعدة في التفاوض؛
 - عدم معرفة الوقت المناسب لإنهاء التفاوض للتوصل إلى اتفاق.
- من خلال ما سبق يمكن القول أنه لكي يتمتع الفرد بمهارات التفاوض لا بد أن تكون له دراية بالنتائج التي يصبو إليها ، وأن تكون كذلك له دراية بما له وما عليه بما فيها الصلاحيات المخولة له.

ثانياً: مهارة إدارة الوقت

أي عملية إدارية تشتمل على "التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة والمتابعة وإدارة الوقت هي عملية إدارية، فنحن نضع خطة لقضاء أوقاتنا، ونقوم بعد ذلك بتنظيم البيئة التي نعمل بها ووقتنا، أي نحدد الوسائل والأساليب التي

¹ - حلمي خضر ساري، التواصل الاجتماعي الأبعاد والمبادئ والمهارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، الاردن، ط1، 2014، ص340.

² - أحمد ماهر، سلسلة ابن مهارتك وتدريب على مهارات التفاوض، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص10.

نستخدمها للاستفادة من الوقت مثل التفويض وطرق التحكم في مضيعات الوقت ثم نراقب ونتابع استخدامنا لهذا الوقت.¹

اذن يمكن القول بان الفرد الذي لديه هذه المهارة لا تعترضه مشاكل عند اداء مهامه ويستطيع ترتيب الاولويات بالنسبة للأنشطة التي يقوم بها.

ثالثا: مهارة التخطيط

يعرف التخطيط على أنه مرحلة التفكير في المستقبل تعتمد على وقائع حدثت في الماضي وأخرى تحدث في الحاضر بغية التنبؤ بما سيحدث في المستقبل.²

وتعرف كذلك على أنها أسلوب عملي وعلمي يستخدم للربط بين الأهداف المقررة والوسائل المستخدمة لتحقيقها، وتحديد خطة التنفيذ مع محاولة التحكم في الأحداث عن طريق اتباع سياسات مدروسة محددة النتائج مسبقا.³ ويعتمد التخطيط الفعال على فاعلية وكفاءة ومهارة القائمين عليه، كما أن جهاز التخطيط يتطلب أن يتوافر له كوادر بشرية متخصصة ذات مستوى عال من المهارة التخطيطية، فالمخططون هم حلقة وصل بين الإدارة العليا وبين المتخصصين في مختلف مجالات وأنشطة المنظمة.⁴

اذن من خلال ما سبق يمكن القول انه من يمتلك مهارات التخطيط لا بد ان تكون لديه رؤية للمستقبل استنادا للمعارف والخبرات التي اكتسبها سابقا.

رابعا: مهارات التوجيه

يشير التوجيه إلى قيام الرئيس المباشر بإرشاد مرؤوسيه لأداء أفضل من خلال إثارة حماسهم ودافعيتهم، والاتصال بهم، وتشجيع العمل الجماعي، والقيادة.⁵

اذن يمكن القول انه من يتمتع بمهارات التوجيه هو من يستطيع أن يؤثر في سلوك الآخرين ويحمسهم ويشير دافعيتهم نحو العمل، وله القدرة على إصدار التعليمات للأفراد بشأن العمليات التفصيلية للوصول الى اهداف المؤسسة.

خامسا: مهارات التفكير

يعتبر التفكير مهارة مثل غيرها مثل غيرها من المهارات، ومن ثم يمكن السيطرة عليه كما يحدث مع المهارات الأخرى مثل مهارة استخدام الكمبيوتر.⁶

وعرفت مهارات التفكير حسب (wilson) بأنها العمليات العقلية التي نقوم بها من أجل جمع المعلومات وحفظها أو تخزينها، وذلك من خلال إجراءات التحليل والتخطيط والتقييم والوصول إلى استنتاجات وصنع القرارات.¹

¹ - بسيوني محمد البرادعي، مهارات إدارة وتنظيم الوقت، ايتراك للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص29.

² - محمد الصيرفي، تنمية المهارات الادارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2009، ص84.

³ - محمود عبد الفتاح رضوان، المدير المتميز وتطوير الأداء الاداري، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص13.

⁴ - بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ط1، ص69.

⁵ - أحمد ماهر، مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط2، ص313.

⁶ - محمود أحمد عبد الفتاح، تنمية مهارات التفكير الابتكاري والابداعي للمدراء، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ط1، ص22.

حسب نموذج شوارتز فإن مهارات التفكير تشمل مجموعة من المهارات وهي:²

- مهارة المقارنة والمقابلة: وتتضمن البحث في أوجه الشبه والاختلاف بين شيئين أو أكثر؛
- مهارة تحليل علاقة الجزء بالكل: وتتضمن إدراك الطريقة التي يسهم بها الجزء بأداء وظيفة الكل، ودوره في التركيب الأصلي للكل؛
- مهارة تحديد موثوقية مصادر المعلومات: وتتضمن الاعتماد على مصادر متخصصة وموثوقة للمعلومات، والتحقق منها بطريقة متعددة؛
- مهارة التنبؤ: وتتضمن توقع أمر ما في المستقبل ببراعة وبناء الاستنتاجات والتوقعات لنتائج الخيارات المرجحة؛
- مهارة توليد البدائل والاحتمالات: وتتضمن توليد أكبر كم ممكن من الأفكار والحلول بطرق ابداعية تؤكد الانفتاح العقلي.

وصنفت مهارات التفكير الى جملة من المهارات وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3،9) يبين مهارات التفكير

| المهارة | تعريف | |
|----------|--|--|
| الملاحظة | تعد الملاحظة مهارة أولية يستطيع الفرد من خلالها إدراك الخصائص المادية لشيء ما، من خلال استخدام حواسه، ويستطيع الفرد من خلال الملاحظة التعامل مع ما يحيط به من تفاصيل واستخراج ما يهمه من معلومات | |
| التصنيف | هو القدرة على تصنيف الأشياء ووضعها ضمن مجموعة بناءً على خصائص أو اتجاهات مشتركة لهذه المجموعات | |
| العنونة | تهدف هذه المهارة الى ايجاد مصطلحات أو جمل لمجموعة من الخصائص من أجل تسهيل عملية التواصل الفعال | |
| التسلسل | يتطلب من الفرد وضع المعلومات والمفاهيم التي ترتبط معاً بطريقة متسلسلة ومتدرجة وفقاً لمعيار معين، ومن أشكال هذه المهارة (الترتيب والتوالي والتتابع والتسلسل التصاعدي والتنازلي) | |
| التفسير | الاستنتاج | يتطلب الاستنتاج من الفرد أن يفكر في ما وراء المعلومات المتوفرة لديه، ويحللها من أجل تحديد العلاقات ما بين الأشياء والمفاهيم ومقارنتها مع بعضها البعض |
| | التنبؤ | قدرة الفرد على توقع ما سيحدث في المستقبل |
| المقارنة | هي قدرة الفرد على التعرف وملاحظة أوجه الشبه والاختلاف بين شيئين أو أكثر | |
| الربط | تعني قدرة الفرد على الربط بين أمرين بينهما علاقة كربط الحكم الشرعي بالمسألة المتعلقة بها، أو ربط الحكم الشرعي بالدليل الشرعي الذي يدل عليه، أو الربط بين الأسباب والنتائج | |

¹ -وليد رفيق العياصرة، استراتيجيات تعليم التفكير ومهاراته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2011، ص97.

² -صالح الحجاجحة وأحمد الزق، فاعلية التدريب على التفكير الماهر في تطوير مهارات اتخاذ القرار لدى طلاب مرحلة المراهقة المبكرة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 11، عدد3، 2015، ص362.

| | |
|------------|---|
| التطبيق | تعنى قدرة الفرد على استخدام المفاهيم والقوانين والحقائق والنظريات التي سبق وأن تعلمها في حل المشكلات التي تواجهه ميدانيا |
| حل المشكلة | تعد هذه المهارة من المهارات المهمة والضرورية للأفراد، لما لها من دور في معالجة مهام الحياة اليومية وإشكالاتها المختلفة، كما تعتمد على خطوات مثل تحديد المشكلة وتقديم فرضيات واختبارها ... |

المصدر: مصطفى نمر مصطفى، تنمية مهارات التفكير، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2011، ص39-46 (بتصرف)

من خلال ما سبق يمكن القول ان مهارات التفكير تتجسد في قدر الفرد على جمع المعلومات ومعالجتها من خلال التحليل والتقييم والتفسير وكل هذا من اجل الوصول الى استنتاجات وتنبؤات لصنع القرار الصائب.

سادسا: مهارات اتخاذ القرار

حسب نموذج شوارتر فإن مهارات اتخاذ القرار يقصد بها قدرة الفرد على:¹

- تحديد الموقف؛
- اكتشاف الخيارات؛
- التنبؤ بالنتائج المرجحة لكل خيار؛
- تقييم هذه النتائج؛
- اختيار الحل المناسب وتبريره.

إذن من خلال ما سبق نستطيع القول ان مهارات اتخاذ القرارات تتجسد في قدرة الفرد في التعامل مع كل مستجدات العمل ومتطلباته وازالة العقبات القائمة التي تحول دون اداء مهامه.

وهناك من ربط تعريف المهارة بنوع محدد مثل:²

- مهارة خدمة الزبون: حيث اعتبروا أن المهارات ترتبط أكثر فأكثر بقدرة على الاندماج وسط وضعية معينة، فالعامل يجب أن يثبت القدرة على الاندماج والتنفيذ في وضعيات مختلفة ومعقدة لخدمة الزبون؛
- هناك من ربط المهارات بالأداء حيث عرفت أنها مزج الاستعدادات والانشطة والقيم للوصول إلى مستوى أداء أعلى من خلال تنفيذ العمليات لتحقيق ميزة أفضل من المنافس؛
- هناك من ربط المهارات بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لهذا فإن المهارات هي عبارة عن رهان أساسي في حالة الإبداع كعملية دائمة والقدرة على التغيير للانندماج ضمن استراتيجية المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية.

كما يوجد من قسم المهارات الى مهارات فردية ومهارات جماعية:

المهارات الفردية: حسب Dejoux Celile هي مجموعة من الخصائص، ومستقر من الممارسات المتحكم فيها، والمعارف التي يكتسبها الفرد بالتكوين والخبرة.¹

¹ - صالح الحجاجية وأحمد الزق، فاعلية التدريب على التفكير الماهر في تطوير مهارات اتخاذ القرار لدى طلاب مرحلة المراهقة المبكرة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 11، عدد3، 2015، ص 362.

² - شنان نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة 2015، ص39.

المهارات الجماعية: تعرف على أنها فرق وظيفية لها القدرة على العمل لتقديم مهامها على أفضل ما يكون للوصول إلى الأهداف والنتائج المحددة، وتتطلب المهارات الجماعية توفر خمس شروط تتمثل في (التصور المشترك، اتصال فعال، التعاون الفعال، التأقلم الجماعي، التعلم معا) وبالتالي فإن المهارات الجماعية تكون نتيجة عملية التعلم الجماعي والاحتكاك بين الأفراد وتبادل المعارف، والجدير بالذكر أن المهارات الجماعية غير مساوية لمجموع المهارات الفردية بل أن المهارات الجماعية هي مجموع المهارات الفردية مع أفضلية التجمع.²

كما أن اعتماد المؤسسات الصناعية على تكنولوجيا المعلومات جعلها تحتاج إلى قوة عاملة جديدة تتحلي بمهارات أساسية، والجدول التالي يوضح ويلخص هذه المهارات

الجدول رقم(3،10) يبين المهارات الأساسية لعصر المعلومات

| المهارات | المكونات |
|---|---|
| التفكير الناقد و العمل | حل المشكلات، البحث، التحليل، الانسانية في إدارة المشروع |
| الإبداع | خلق معرفة جديدة، حلول جديدة للمشكلات القديمة، طرق جديدة للاتصال وتناقل الأفكار |
| التعاون و المشاركة | التراضي، الرضا التحكم في الأدوات المعلوماتية، جماعات العمل |
| فهم التدخلات الثقافية | عبور حاجز الاختلاف الثقافي والمعربي والسياسي المعرفة والثقافات التنظيمية، مهارات التعامل مع الثقافات المتداخلة |
| الاتصال | إتقان الاتصالات الفعالة، الاستخدام الفعال لوسائل الإعلام، اختيار طريقة الاتصال المناسبة |
| استخدام الكمبيوتر | الاستخدام الفعال للأدوات الالكترونية الخاصة بالمعرفة والمعلومات، التعرف على المستويات العالية من الطلاقة الالكترونية والرقمية |
| المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس | التحكم في التغيير وإعادة تعريف المستقبل المهني والتعليم على طول الحياة |

المصدر: خويلدي عفاف، محاولة تقييم الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، 2017، ص65.

ما يلاحظ في هذه المهارات أنها ليست مهارات بسيطة أو روتينية، فالمهارات البسيطة تم اسنادها للآلة عوض الجهد البشري، والآن التطور التكنولوجي في طريقه لنمذجة المهارات غير البسيطة والتي تتطلب ذكاء حاد، وقدرات بشرية مميزة، وذلك عن طريق التطورات الحاصلة في مجال الذكاء الاصطناعي، وهذا من شأنه وضع تحد كبير للمورد البشري في تنمية مهاراته بحيث يبقى دائما متميزا في أدائه عن أداء الآلة الذكية، وهذا ما يفسر التوجه نحوى إعادة صياغة دور الإنسان داخل التنظيم.

¹ - CelileDejoux, Les compétences au cours de l'entreprise, p141.

² - سعاد عبود و ربيعة قوادرية، مساهمة تسيير المهارات في تحقيق الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة جينيرال كابل بسكرة، الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع، 17-18 افريل 2013، جامعة البليدة، ص5.

المطلب الرابع: المعرفة السلوكية (حصن التصرف)

يختلف الافراد فيما بينهم من حيث الصفات والخصائص التي تكمن في داخلهم، فكل فرد له ما يميزه عن غيره في ادراك لما حوله من الظروف وطريقة الخاصة في التعامل معها.

أولاً : تعريف السلوك

لقد عرف السلوك بأكثر من تعريف نذكر من بينها:

يعرف على أنه عبارة عن الاستجابات الحركية والغددية، أي الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي، أو عن الغدد الموجودة في جسمه، فحسب هذا التعريف فالسلوك الانساني يعبر عن مختلف حركات الانسان الظاهرية وكذا مختلف الانشطة الباطنية مثل التفكير والادراك.¹

السلوك هو عبارة عن الاستجابات الحركية والفورية للكائن الحي وهو نوعان سلوك فطري لا يحتاج الى تعلم (مثل بكاء الطفل على الطعام) وسلوك مكتسب يتعلمه الفرد نتيجة احتكاكه بالبيئة المحيطة به حيث توجد اتجاهات وعقائد وميولات اجتماعية وسياسية وثقافية ودينية... وغيرها من العوامل البيئية التي تعمل على تهذيب وتطوير السلوك (مثل التوقف في حالة الاشارة حمراء)²

عرف كذلك على أنه النشاط الذي يعبر عنه الفرد من خلال علاقته بمن حوله والسلوك له قواعد طبيعية ومادية مبرمجة طبقا للخريطة الوراثية المرسومة لكل فرد وفقا للترتيب الوراثي البيولوجي وصولا الى هندسة الجينات.³ إذن فمن خلال ما سبق يمكن القول أن السلوك هو عبارة عن مزيج من الانشطة الملموسة والغير الملموسة التي يؤديها الفرد في حياته اليومية، فمنه ما يقع على شكل تفكير ومنه ما يقع على شكل عمل يقوم به الفرد.

ثانياً : المعرفة السلوكية (حصن التصرف)

تعرف على أنها مجموع القدرات الضرورية لمعرفة كيفية التعامل أو التحرك في وسط مهني معين.⁴ وتسمى السلوكات و كذلك المعارف الذاتية وتعرف على أنها مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالعامل والمطلوبة عند ممارسة نشاطه، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة.... الخ، ويكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل ومع كل من له علاقة به اثناء العمل.⁵

¹ - ناصر دادي عدون، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص: 58.

² - كامل مجّد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، ط 2، 2004، ص: 23.

³ - هاني محمود الكايد، علم النفس السلوك القيادي، دار الراجية للنشر والتوزيع، الاردن، ط 1، 2009، ص: 61.

⁴ - كمال منصور سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وادارية - العدد السابع جوان 2010، بسكرة، ص 51.

⁵ - بن جدو مجّد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز دراسة حالة مؤسسة عنتر تزاود Codor برج بوغريج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، 2013، ص 5.

تظهر المعرفة السلوكية في ثلاثة عناصر وهي:¹

- معرفة السلوك والتصرف السليمين؛
 - المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين؛
 - طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.
- من خلال ما سبق يمكن القول أن المعرفة السلوكية تساهم في تحقيق التوافق بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي بحيث تساهم في تعزيز التعاون بين الافراد ببعضهم البعض وبالتالي تحقيق الهدف المنشود للمؤسسة .

ثالثا: أبعاد دراسة السلوك الانساني في المنظمات

لقد أصبحت مادة "السلوك الانساني في المنظمات" أو "السلوك التنظيمي" أو "السلوك الاداري" من بين المواد العلمية الرئيسة في خطط ومناهج حقل الادارة في جميع الجامعات والكليات والمعاهد، بل ومادة تدريبية هامة للمديرين بخاصة، ومختلف العاملين في المنظمات عامة، وذلك لأنه بات واضحا بأنه لا يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية بدون فهم واضح ومتعمق لسلوك العاملين في المنظمات.

مما تقدم يمكن القول ان لدراسة السلوك الانساني في المنظمة أهمية كبيرة نذكر منها في ما يلي:²

- تساعدنا في التعرف على الكيفية التي من خلالها نفهم ونحلل دوافع وحاجات وشخصيات واتجاهات الافراد العاملين في المنظمة؛
- تساعدنا في التعرف على الكيفية التي من خلالها تساعدنا على زيادة التفاعل بين الافراد والجماعات وتحسين تماسكهم وزيادة فاعلية الجماعات لصالح المنظمة؛
- تساعدنا في التعرف على الكيفية التي من خلالها تتمكن من تنمية روح التعاون الاختياري بين الأفراد في المنظمة وفهم سلوكهم الجماعي وكل هذا كذا لتحقيق أهداف المنظمة؛
- تساعدنا في التعرف على الكيفية التي من خلالها يتحقق التوافق بين توجهات التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي.

كما يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك أن تحقق ما يلي:³

- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الافعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل؛
- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والتدعيم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ - بن جدو مجّد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 5.

² - شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2010، ص: 29.

³ - مجّد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2008، ص: 20.

اذن فمن خلال ما سبق يمكن القول أن السبب الرئيسي الذي يبرر دراسة السلوك الانساني داخل المنظمات هو ان المؤسسة تظم مجموعة متنوعة من العمال كل حسب مستواه التعليمي و ثقافته الخاصة وقيمه ومعتقداته ودوافعه وحاجاته، فكيف السبيل إلى جعلهم يعملون بتناسق.

المبحث الثالث: الأساليب الاستثمارية كآلية لتحسين مخرجات الكفاءات البشرية

من منطلق أن الرفع من مستوى الاداء الكلي للمؤسسة مرهون بأداء العنصر البشري فإن ادارة الموارد البشرية أصبحت ملزمة بتطوير أساليبها كاستقطاب والتدريب والتحفيز وهذا من أجل الحصول على أحسن الكفاءات البشرية وتقديم لها فرص التأهيل والترقية، وذلك للمحافظة عليها من أجل مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية التي تستمد سلطتها من العولمة وانفتاح الاسواق.

المطلب الاول: البرنامج الاستقطابي كمدخل لكسب الكفاءات البشرية (افراد المعرفة و المهارة).

بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد توجهها الاستراتيجي، تتجه الى تطوير استراتيجيات جديدة للبحث واستقطاب أولئك الذين يمتلكون مهارات ومعارف تحتاجها المؤسسة.

اولا: استقطاب افراد المعرفة والمهارات

يعمل عمال المعرفة على توليد المعلومات والمعرفة في المقام الأول للمنظمة، حيث يتميز عمال المعرفة بمستوى مرتفع من المهارات، كما يمكن تلخيص عملهم بالحفاظ على التنظيم الحالي للمعرفة، والعمل كمستشارين داخليين حول مجالات معرفتهم والتغيرات التي تحدث والفرص، والقيام بدور الوكيل والمقيم للمشروعات.¹ يشير دافنبورت إلى أن نسبة عمال المعرفة تتراوح ما بين 25% و 50% من حجم العمالة في الاقتصاديات المتقدمة، كما أنهم هم فرسان التقدم الاقتصادي.²

¹ - عامر عبد الرزاق الناصر، ادارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص199.

² - محمد عبد الحفيظ يوسف، القيادي الناجح، العبيكان للنشر، الرياض، ط1، 2013، ص115.

ويتصف عمال المعرفة بجملة من الخصائص نوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3،11) يبين صفات عمال المعرفة

| الرقم | الخاصية | عناصرها |
|-------|--------------------------|--|
| 01 | الاتصالات | <p>بحيث يمتلك مدير المعرفة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على التعاون مع جميع وحدات أو أقسام المؤسسة التي يعمل على إدارة معرفتها. - القدرة على توضيح المفاهيم المعقدة التي تتعلق بالمعرفة وبلغة المستفيدين منها. - القدرة على خلق الحماس في العمل. - القدرة على التواصل مع مختلف مستويات وأجناس المستفيدين. - توطيد علاقات بناءة واضحة. - التعامل مع جميع المستفيدين باحترام وانفتاح وشفافية. - القدرة على اكتساب معايير عالية من التكامل الذاتي. |
| 02 | التوجه نحو المستفيد | <ul style="list-style-type: none"> - فهم احتياجات المستفيدين واهتماماتهم. - الاستجابة بسرعة وفعالية لتلك الاحتياجات. - تسويق الخدمات ومنتجات المعرفة والمعلومات كلما كان ذلك ممكناً لتحقيق أكبر قدر من الاستفادة. |
| 03 | فرق العمل | <p>القدرة على:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التعاون مع الآخرين. - الاعتراف بتعاون ومساهمة الآخرين. - العمل بفعالية مع الآخرين من مختلف المستويات والاجناس والثقافات. - الرغبة في البحث عن المساعدة كلما كانت الحاجة إليها. - كسب مساندة ودعم والتزام الآخرين. |
| 04 | التعلم والتشارك بالمعرفة | <p>بحيث يكون:</p> <ul style="list-style-type: none"> - منفتحاً للأفكار الجديدة. - مشاركاً بما يمتلك من معرفة. - مطبقاً للمعرفة في العمل اليومي وليس امتلاكها فحسب. |

المصدر: مجبل لازم مسلم المالكي، هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص8 (بتصرف).

وللوصول الى أفراد المعرفة، للمنظمة عدة طرق و هي:¹

- الاكتساب: (الشراء) أي تقوم منظمة بشراء منظمة أخرى بهدف الحصول على ما تمتلكه هذه الأخيرة من أفراد لهم قدرات معرفية؛
- الاستئجار: تقوم المنظمة بدفع مبلغ مالي إلى خبير من اجل التشارك في المعارف التي يمتلكها في مجال ما.

¹ - هيثم على حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص91.

- الاستقطاب: الاستقطاب الجيد هو فرصة لدخول موارد بشرية مصحوبة بمعارف جديدة يمكن أن تساهم في تطوير المؤسسة.¹
- الاستقطاب: هو الحصول على قوة عاملة تتمتع بمجموعة واسعة من المهارات والمعارف ولديها القابلية بأن تطورها مستقبلاً.²
- إن الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة في عمليات الاستقطاب مهمة بدرجة قصوى في أن تزدهر المؤسسة وتنمو بشكل مستمر، حيث أن استقطاب الأفراد ذوي المعارف والمهارات العالية وتوزيعهم على كافة المستويات الإدارية يجعلها قادرة على الإبداع بتوفير أجواء مناسبة تؤدي إلى نشر المعارف، ولا بد على المؤسسة أن تقوم باختيار الأفراد الذين يمتلكون المهارات لمواكبة البيئة المتغيرة.³

ثانياً: أهداف و أهمية البرنامج الاستقطابي:

1- يهدف البرنامج الاستقطابي الي ما يلي:⁴

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة؛
- العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي؛
- المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بأصحاب الكفاءات وتحفيزهم للبقاء في المنظمة؛
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والاخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة؛
- العمل على جذب مجموعة ملائمة من الأفراد مميزة وذات كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض العمليات كالتدريب.

¹ - إسماعيل حجازي وآخرون، واقع سياسات تسيير الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية بسكرة-، الملتقى الوطني الرابع حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية الجزائرية، 24-25 فيفري 2015، جامعة بسكرة، ص4.

² Michael Armstrong , HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE , 10TH EDITION , Kogan Page , London and Philadelphia , 2008 , P 155.

³ - ربيعة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016، ص149.

⁴ - بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor ببرج بوعرييج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013، ص22.

2- أهمية عملية الاستقطاب

تبرز أهمية البرنامج الاستقطابي كذلك فيما يلي:¹

- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية؛
- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأفضل من بين المتقدمين؛
- إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- اذن من خلال ما سبق يمكن القول أن نجاح العملية الاستقطابية وهو نجاح المؤسسة في جذب أصحاب المعارف والمهارات حيث يعتبر فرصة لدخول موارد بشرية مصحوبة بمعارف جديدة يمكن أن تساهم في تطوير المؤسسة.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على فعالية وكفاءة البرنامج الاستقطابي

تتسم بعض المؤسسات بالقدرة العالية على جذب الأفراد من خلال العديد من المزايا المحزية التي تقدمها للعاملين، والمؤسسة بهذه المزايا لا تبذل جهوداً وتكاليف عالية للحصول على العاملين، بل أن أغلب العاملين يأتون من تلقاء أنفسهم لهذا النوع من المؤسسات وعلى النقيض تماماً من ذلك فإن المؤسسات التي تتسم بضعف المزايا وعدم وتوفير المغريات المناسبة لاستقطاب العاملين فإنها غالباً ما تواجه مشاكل متعددة في عمليات الاستقطاب. ووفقاً لذلك فإن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في فاعلية الاستقطاب وهي:

- **سمعة المؤسسة:** ان سمعة المؤسسة وما تتسم به من مزايا جاذبة ومغريات مجدية غالباً ما تحقق عنصر السبق في استقطاب الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية من غيرها من المؤسسات وترتبط سمعة المؤسسة في الغالب بما يلي:
 - الرواتب والأجور المحزية؛
 - الترقية السريعة؛
 - الضمان الصحي والضمان الاجتماعي للعاملين؛
 - الموقع الملائم والسليم؛
 - الخدمات والتسهيلات المقدمة للعاملين عند بلوغ سن التقاعد والعجز؛
 - استمرارية العمل وعدم الفصل أو الطرد؛
 - عدم خطورة العمل.²

● **الظروف الاقتصادية:** تلعب الظروف الاقتصادية السائدة دوراً فاعلاً في عملية الاستقطاب، ففي بعض المناطق التي يزداد عرض القوى العاملة فيها لأسباب اقتصادية كزيادة البطالة أو التضخم... إلخ، فإن الأفراد يتوافدون

¹ - جلولي سهام، الاستثمار البشري كعامل أساسي لنمو القطاع التصديري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، ص6.

² - خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشنة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص 92.

على هذه المنظمات طلباً للعمل، بينما المناطق التي يقل فيها العرض وتزداد المنافسة بين المؤسسات في تعيين العاملين، فإن المؤسسات فيها تواجه العديد من الصعوبات في استقطاب العاملين.¹

- **حجم المؤسسة:** يعتبر حجم المؤسسة من أهم العوامل الهامة والمؤثرة على نطاق نشاط المؤسسة في جذبها للقوى العاملة، حيث نجد أن المؤسسات الكبيرة الحجم تستقطب الأيدي العاملة أكثر من المؤسسات الصغيرة.²
- **الظروف البيئية الخارجية:** ان الظروف الخارجية ذات تأثير قوي على عملية الحصول على الموارد البشرية ومن هذه الظروف سوق العمل، والمستوى الاقتصادي ومدى توفر المهارات وقوانين العمل،... إلخ.³
- **العوامل السياسية:** كتأثيرات الدولة في التأكيد على زيادة استثمار طاقات بعض الأفراد العاملين وفي ظل ظروف معينة كتشغيل المعوقين أو تشغيل المرأة في بعض المهن المناسبة لها أو وضع شروط أو ضوابط معينة تتعلق بالكفاءة في العمل.⁴

في الاخير يمكن القول أن الحصول على الموظفين بالكم والنوع المطلوبين يتوقف على نجاح العملية الاستقطابية ونجاح هذه الاخيرة راجع الى المحاور السالفة الذكر اصف اليها جاذبية الوظيفة وذلك لما تضيفه على شاغلها من تقدير واحترام وهذا ما يبحث عنه غالباً اصحاب الكفاءات.

المطلب الثاني: دور البرنامج التدريبي في تنمية مهارات ومعارف وسلوك الكفاءات البشرية

مما لا شك فيه أن كفاءة وفاعلية التدريب ترتبط بمدى دافعية القائمين على نشاط التدريب ومدى ملاءمة اساليب التدريب وتوافر الميول والاستعدادات لدى المدربين والمتدربين.

اولاً: المنهج الوصفي لقياس العائد من التدريب:

يقسم هذا المنهج العائد من التدريب إلى قسمين:⁵

1- قياس العائد المعنوي للتدريب

يتعلق قياس العائد المعنوي للتدريب بتحسين السلوك والاتجاهات وتنمية المعارف والمهارات الخاصة بالمتدربين.

يمكن قياس العائد المعنوي بعدة أساليب منها:

- الاختبارات الشخصية؛
- الاستقصاء؛
- التقييم أثناء العمل (بواسطة المشرفين والمتخصصين الاستشاريين).

¹ - المرجع السابق، ص 93.

² - محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 117.

³ - سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2007، ص 70.

⁴ - المرجع السابق، ص 70.

⁵ - خبراء المجموعة العربية للتدريب، التدريب المؤثر في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط 1، 2013، ص 100.

2- قياس العائد المادي للتدريب

- يتم قياس العائد المادي مما حققه التدريب من تقدم في مهارات وتحسين أداء المتدربين وتقييمه مالياً، وذلك وصولاً إلى ما حققه الاستثمار في التدريب من عائد وتقدير الاستثمار فيه أو وقفه.
- ويمكن اللجوء إلى الطرق التالية للمساعدة في قياس العائد المادي للتدريب:
- قياس الفقد المادي نتيجة نقص المعارف والمهارات والسلوك لدى المتدرب قبل التدريب مضافاً إليه تكاليف التدريب؛
 - تحديد المقابل المادي الذي يعود على الجهة لتحسين السلوك والمعارف والمهارات بعد التدريب؛
 - مقارنة المقابل المادي الذي يعود على الجهة بعد التدريب بالعائد المادي قبل التدريب، وإذا كان الفارق نتيجة مباشرة لزيادة المهارات وتنمية السلوك فإنه يعد عائداً للاستثمار في التدريب.

ثانياً: مخرجات نظام التدريب

يمكن حصر مخرجات نظام التدريب في العناصر التالية:¹

1- تنمية المعرفة و المعلومات لدى المتدرب و من بينها:

- معرفة نظام المنشأة و تنظيمها و كذا سياساتها و أهدافها؛
- معرفة منتجات المنشأة و الأسواق التي تستهدفها و كذا عملائها و زبائنها؛
- معرفة إجراءات و نظم العمل بالمنشأة؛
- الحصول على المعرفة الفنية التي تتعلق بأساليب و أدوات الإنتاج؛
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية و أساليب القيادة و الإشراف.

2- تنمية المهارات و القدرات للمتدرب و من بينها:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة؛
- المهارات القيادية و القدرة على تحليل المشاكل؛
- القدرة على تنظيم العمل و الاستفادة من الوقت؛
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

3- تنمية الاتجاهات للمتدرب و من بينها:

- الاتجاه لتفضيل العمل بالمنشأة؛
- الاتجاه لتأييد سياسات و أهداف المنشأة؛
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل؛

¹ - برودي نعيمة، التدريب كأداة لتأهيل و تثمين الكفاءات البشرية من أجل مواجهة تحديات العولمة و المنافسة العالمية، الملتقى الدولي حول تثمين الكفاءات البشرية و تثمينها الورقة الراجعة في التنافس بين المؤسسات، 14-15 نوفمبر 2006، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، ص7.

- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء و الزملاء؛
 - تنمية الشعور بأهمية التفوق و التميز في العمل.
- كما يتمثل الهدف الأساسي لتدريب الكفاءات البشرية في إزالة أوجه الضعف والقصور في أدائها، ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي لا بد من بلوغ الأهداف الفرعية الموالية:¹
- اكساب الأفراد المتدربين المهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعملية التي تنقصهم، سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الإنساني عموماً، إذ أنه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يركز عليها وبصورة مستمرة؛
 - اكساب الافراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يطلبها تطوير العمل في المؤسسات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية؛
 - صقل وتحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للمتدربين، إذ من شأن ذلك أن يحقق أبعاد النهوض المستهدف لديهم؛
 - تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين، إذ من شأن ذلك أن يحقق أبعاد النهوض المستهدف لديهم؛
 - تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار؛
 - العمل على اثارة الطاقات الفردية والجماعية للمتدربين من خلال العصف الذهني، أو تمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب الهادفة للتطوير والتدريب، ويعد من الوسائل الكفيلة بتغيير الأنماط السلوكية للأفراد داخل المؤسسات، إذ أن تزويد المتدربين بالمهارات والقدرات من شأنه أن يمكن السلوك الإنساني من الانسجام مع مجمل التغييرات التي يمارسها التدريب في إطار العمليات الجارية في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات.
- كما يفسح التدريب المجال أمام الابتكارات والتطورات التي لا نهاية لها.²
- في الأخير يمكن القول ان التدريب هو من اهم المحاور الاساسية التي تساهم في إثراء معارف ومهارات الموارد البشرية وتعديل سلوكها، كما يعتبر من بين الاستراتيجيات المحورية التي تساعد العمال على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بكل كفاءة وفاعلية و تكيفهم مع المستجدات و فتح لهم آفاق الابداع و الابتكار.

¹ - فريد خميلي و أميرة دباش، تدريب الكفاءات كمدخل للإبداع وأثره على المصادر الداخلية للميزة التنافسية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببعض ولايات الشرق الجزائري، الملتقى الوطني حول تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، 25-26 جانفي 2017، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، ص3.

² - On Becoming a Leadership Coach A Holistic Approach to Coaching Excellence, Christine Wahl and Clarice Scriber and Beth Bloomfield, new york, 2008,p137.

المطلب الثالث: السياسة التحفيزية كمدخل لتعديل السلوك وتفجير الطاقات المعرفية الكامنة لدى الافراد

إن العامل كائن بشري يتأثر ويندفع لأداء مهامه الموكلة إليه بأتماط ليست متساوية فهناك العامل المبدع وهناك عمال عكس ذلك، وهنا يأتي دور الحوافز في إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك والتصرف المرغوب من جهة، ومن جهة أخرى المحافظة على الأكفاء منهم وكسب ولأئهم وتفانيهم في تحقيق الانتاجية العالية.

أولاً: الحوافز و الكفاءة السلوكية

يعتبر الحافز وسيلة لتوجيه سلوك معين، فالطعام مثلاً هو وسيلة إشباع الحاجة الى الغذاء، أي إن اهتمام الإدارة بالحوافز هو لدفع العاملين للقيام بما تريده منهم، وهي تقوم بذلك من خلال ما توفر لهم من أجور ورواتب وعلاقات اجتماعية وفرص تعلم وغيرها، وهي تنجح في ذلك بحدود حسن تقديرها لدوافعهم أي لما يحفزهم ويستثيرهم، لأن العملية التحفيزية هي التي تقوم بتوجيه سلوك العمال.¹

إن الحافز هو عبارة عن مجموعة من الدوافع التي تقود الفرد لعمل شيء معين وتحفز سلوكه الايجابي نحو العمل وإتقانه بسرعة، أي أن الحافز الإنساني هو مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه وتصرفاته.²

ويؤدي تقديم الحوافز الايجابية مثل المكافآت المالية العلاوات والترقيات والتقدير نتيجة قيام الفرد بالسلوك المرغوب الى زيادة احتمالات تكراره لهذا السلوك في المستقبل (أي ان هذا التدعيم يؤدي الى تقوية السلوك المرغوب).³

كما تعتبر حوافز السلبية كالعقاب أو التهديد مدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب، ومن الوسائل المستخدمة في مثل هذه الاحوال وسائل التأنيب والتوبيخ والتنبيه وخفض الاجر وحجب الحوافز وحجب الترقية أو تخفيض الرتبة، ويرى الكثير بأن العقاب أو التهديد اداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء.⁴

وبالتالي ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الحوافز ما هي إلا أداة لها دور كبير ومهم في توجيه وتعديل السلوك من أجل الارتقاء بإنتاجية العامل والمؤسسة على حد سواء.

ثانياً: خطوات تعديل السلوك من خلال الحوافز

إن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين إنما تفرضه الرغبة في تحسين وتعديل سلوك الافراد ورفع كفاءتهم الانتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية، ولتحقيق هذا يجب اتباع الخطوات التالية:

¹ - بريشان معروف جميل، تحفيز الافراد باستخدام نظرية العدالة، دار الكتاب الثقافي، الاردن، 2017، ص20.

² - نوال عبد الكريم الأشهب، ادارة الموارد البشرية، دار المجد للنشر والتوزيع، السعودية، 2015، ص101.

³ - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008، ص:347.

⁴ - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، ط2، 2004، ص135.

1- يجب أن تحدد الإدارة موقع حاجات العاملين

حيث اقترح الدرر استبدال مستوى الحاجات لدى ماسلو من خمسة مستويات إلى ثلاثة وهي:¹

- حاجة البقاء: وهي من الحاجات الضرورية التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان بقاء حياته ويتم إشباعها من خلال عوامل البيئة مثل الحاجات الفسيولوجية، وحاجات الأمن، كالحاجة إلى الطعام والمأوى؛
- حاجة الارتباط: وهي عبارة عن درجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة، والعلاقة القائمة ما بين الفرد وافراد المجتمع الذي يعيش فيه "العلاقات الشخصية"؛
- حاجات النمو: وهي جميع ما يتصل بتطور قدرات الإنسان واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات أي المستوى الأعلى عند ماسلو.

هذا النموذج مختلف عن نموذج ماسلو في أربع نقاط:²

- عدد الحاجات محدود في ثلاثة حاجات وهي حاجات الوجود، الانتماء، والنمو حيث أن:
- حاجات الوجود: هي الحاجات المادية وحاجات الأمان؛
- حاجات الانتماء: وهي الحاجات الاجتماعية؛
- حاجات النمو: وهي الحاجات للتطور واستعمال الكفاءات؛
- الحاجات الثلاثة مرتبة في سلم تدريجي من الأكثر مادية إلى الأكثر حسية؛
- هذه الحاجات يمكن أن تتواجد في نفس الوقت عند نفس الفرد وليس من الضروري أن تشبع الحاجة الواحدة حتى يتم الانتقال إلى الحاجة الثانية؛
- كل فرد في العمل يمكن له الانتقال في هذا السلم صعودا ونزولا، أي في الاتجاهين معا؛
- تميزت هذه النظرية بسهولة وبساطة افتراضاتها، وتعتبر هذه النظرية رد فعل لما قدمه ماسلو من حيث محاولة تحسينها وتطويرها بشكل أفضل وان كان تعبر مجملها عن فكرة واحدة في أن محرك العمل والإنتاج و الرضا لدى العاملين هو مدى إشباع الحاجات لديهم.

2- تحدد مستويات الاشباع التي تحققت لتلك الحاجات

وذلك لأن الحاجات المشبعة يبطل تأثيرها على سلوك الانسان، مع ضرورة ملاحظة أن اختلاف الأفراد في حاجاتهم الثانوية يكون أكبر من اختلافهم في الحاجات الأساسية.

¹ - علي بن يحي الشهرى، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية " دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص 43.

² - شريفات وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنايب الحديدية والشركة ذات المسؤولية المحدودة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010، ص 26.

- 3- تحديد الحاجات الأكثر أهمية: ان سلوك الفرد تحركه حاجات متعددة، لذا على الادارة أن تحدد الحاجات الأكثر أهمية بالنسبة للفرد.¹
- 4- اختيار الحافز المناسب: بعد تحديد الحاجات الأكثر أهمية وإلحاحا بالنسبة للعامل يقع على عاتق الادارة تحديد الحافز المناسب.²
- 5-مراجعة الحافز: بعد أن يتم اختيار الحافز المناسب...ينبغي على الادارة إجراء المراجعة الدورية لذلك الحافز وذلك في ظل الاعتبارات التالية:³
- عدالة الحافز؛
 - ارتكاز الحافز على أسس مقبولة من العاملين؛
 - ارتباط الحوافز بالمجهودات التي يبذلها العاملين؛
 - ارتباط الحافز بالكفاءة؛
 - ضرورة التأكد من فهم العاملين للطريقة التي يتم بها تقدير قيم الحافز.
- 6-الوصول الى السلوك المفضل أو الكفاءة السلوكية: يؤثر التحفيز على سلوك العاملين، إذ يؤدي لتنمية عاداتهم وخلق قيم سلوكية جديدة، تسعى المنظمة إلى وجودها في العاملين، حيث يصبح كل عامل أكثر حبا وانسجاما مع بيئة العمل مما يجعل سلوكهم أفضل، ويظهر ذلك من خلال تصرفاتهم، فعلى سبيل المثال يصبح العمال أكثر تبسما وأكثر تماسكا ببعضهم البعض، وخاصة إذا كان التحفيز عادلا، وهذا ينعكس على أسلوبهم في التعامل فيما بينهم ومع العملاء أيضا، بالإضافة إلى التحفيز يعد المولد الرئيسي للطاقة حيث يكون الفرد المحفز أكثر حيوية ونشاطا وأكثر قدرة على الانتاج والمساهمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وما يزيد من هذه الطاقة هو شعور العامل أن المنظمة لا تستغله لتحقيق أهدافها فقط بل تحرص على إرضاءه وبهذا يصبح أكثر تطلعا للعمل، ويتجنب بذلك التأخير والتغيب إلا في حالة الطوارئ القصوى وعندما يجد العاملين التحفيز الكافي فإنهم سيميلون للاستمرار والاستقرار في عملهم أي رفع روح الولاء والانتماء للمنظمة.⁴
- و الجدول التالي يوضح السلوك المعتاد وكيف للتحفيز أن يعدله

¹ - محمد الصيرفي، السلوك الاداري (العلاقات الانسانية)، دار الفواء لدينا للطباعة والنشر، الاسكندرية، ط1، 2007، ص284.

² - المرجع السابق، ص 285.

³ - المرجع السابق، ص287

⁴ - مقدود وهيب، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة (دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، بومرداس، 2008، ص94.

الجدول رقم (3،12): يوضح السلوك المعتاد وكيف للتحفيز أن يعدله

| السلوك المعتاد | السلوك المفضل |
|--------------------------------|---------------------------------|
| - يتجه نحو تحقيق أهداف شخصية | - يعمل على تحقيق أهداف المنظمة. |
| - متغير و متقلب | - ثابت ومستقر |
| - يتأثر بالضغوط الاجتماعية | - يستجيب فقط الى مطالب المنظمة |
| - قد يتجه إلى معارضة المنظمة | - يلتزم فقط بما يعاون المنظمة |
| - يميل إلى التحرر والاستقلالية | - يقبل قيود المنظمة ورقابتها |

المصدر: نَجْد الصيرفي، السلوك الاداري (العلاقات الانسانية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ط1، 2007، ص288.

كما تعكس الكفاءة السلوكية جميع السلوكيات التي ينبغي على الافراد إبدائها للقيام بعملهم بنجاح، وعادة ما تحدد الكفاءات السلوكية مجموعة من السلوكيات المرغوبة من قبل الافراد سواء في جميع أنحاء المؤسسة أو في بعض وحداتها نذكر منها فيما يلي:¹

- العمل الجماعي: العمل بتعاون ومرونة مع الاعضاء الآخرين للفريق، مع إدراك تام للدور الذي سيلعبه كعضو من الفريق؛
- الاتصال: الاتصال بشكل واضح ومقنع، سواء تعلق الأمر بالاتصالات الشفهية أو الكتابية؛
- الدقة في المواعيد: الحضور في الوقت المحدد في بداية يوم العمل، وكذلك في نهاية فترة الراحة والطعام؛
- الاهتمام بالعمل: إبداء العناية المتواصلة في الاعتناء بمصالح العملاء الخارجيين والداخليين لضمان أن رغباتهم حاجاتهم وتوقعاتهم قد قوبلت؛
- تطوير الآخرين: الاهتمام بتطوير أعضاء فريقه، التزويد بالتغذية المرتدة، الدعم، التشجيع والتوجيه؛
- المرونة: التكيف والعمل بفعالية في مواقف مختلفة وتنفيذ مهام متعددة؛
- القيادة: توجيه، تشجيع وتحفيز الأفراد والفرق لإنجاز النتائج المرغوبة؛
- التخطيط: القدرة على النظر إلى الأمام، ضمان توفر الموارد المطلوبة لإنجاز العمل، ووضع برنامج العمل المطلوب لتحقيق النتائج النهائية المحددة؛
- حلا لمشاكل: تحليل المواقف، تشخيص المشكلات، تحديد الأسباب الأساسية، وضع وتقييم الطرق البديلة وتقديم حل منطقي عملي ومقبول.

¹ - عز الدين هروم، واقع تمسين الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب الحاراف والرافعة قسنطينة)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة، 2008، ص:112.

ثالثاً: متطلبات نجاح العملية التحفيزية

تستخدم المؤسسات نظام الحوافز بشتى أنواعه سواء كانت مادية أو معنوية وذلك كله في السعي من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:¹

- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها: فبينما تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل النتائج وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها، فإن للحوافز المادية أثر طيب على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله إذ أنها تمكنه من الوفاء ببعض التزاماته المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المؤسسة.
- ربط أهداف المؤسسة والعاملين بأهداف المجتمع : فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم، بحيث يؤدي إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية سواء من السلع أو الخدمات، وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجاباً

ومن هذا المنطلق يمكن تحديد الابعاد الاستراتيجية للحوافز المقدمة للأفراد العاملين في ما يلي:²

- تعتبر وسيلة تقديم الحوافز للأفراد طريقة هادفة لرفع معنوياتهم وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية؛
- إن قوة المؤسسة تنبع من حقيقة تكريس سبل الولاء والانتماء للعاملين لديها مما يقلل من دوران العمل وعدم الاستقرار الوظيفي؛
- تحقيق مستوى عالي من الرضا لدى الأفراد العاملين يعزز رغبة المؤسسة بالإبقاء على القوى العاملة المؤهلة بدلاً من انتقالها إلى المنظمات المنافسة الأخرى؛
- إن الواقع التنافسي المفروض بين المؤسسات المختلفة يجعل من المؤسسات الرائدة في ميدان الأعمال أن تحقق بقاءً واستقراراً لمواردها البشرية بتوفير المتطلبات الأساسية للعاملين لديها مقارنة بالمنافسين؛
- إن الحوافز من شأنها أن تسهم بعملية الولاء والانتماء للأفراد العاملين في المؤسسة وهذا ما ينعكس بشكل واضحاً في تحسين وتطوير الإنتاجية وتحقيق الأرباح المحزبة لأنشطتها عموماً؛
- إن عملية التحسين والتطوير المستمر أصبحت من الظواهر السائدة في المنظمات المعاصرة ولذا فإن تحسين حياة العمل من خلال تقديم الحوافز للعاملين من شأنها أن تسهم بشكل كبير في تطوير والتحسين المستهدف.

¹ - علي مجد رابعة، إدارة الموارد البشرية (نظم المعلومات الإدارية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص122.

² - خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 191.

لكي تنجح العملية التحفيزية لابد أن تتوفر الموائمات التالية:¹

- الفرد و الوظيفة: أي تتناسب قدرات ومعارف وقابليات الفرد مع المتطلبات الوظيفية، وهنا يأتي دور تصميم الوظيفة ليلعب دوره بشروطه الوصف الوظيفي والتحديد في تحقيق هذه المواءمة؛
- الوظيفة والمنظمة: أي أن تكون الوظيفة والهيكلة الوظيفية جزء حيوي و جوهري في هيكل المنظمة وليست وظيفة هامشية، فمهما حاولت المنظمة من استخدام وسائل التحفيز فإنها لا تنجح إذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الفرد؛
- الفرد و المنظمة: أي أن تتكامل أهداف الفرد والمنظمة؛
- المنظمة والبيئة: أي أن تتكيف المنظمة لمتطلبات بيئة عملها ومنها متطلبات مواردها البشرية؛
- الفرد والموقف: أي أن يمتلك الفرد القدرة على ادراك طبيعة موقف العمل ويستوعب متطلباته لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف.

رابعاً: التحفيز ودوره في تفجير الطاقات المعرفية الكامنة لدى افراد المعرفة

إن تطبيق سياسة تحفيزية مناسبة يكون لها الأثر الأكبر في تفجير الطاقات المعرفية الكامنة لدى أفراد المعرفة، وفي جميع عمليات المعرفة بحيث:²

- ففي مرحلة التشخيص: (أي تحديد نوعية المعرفة المطلوبة من قبل المؤسسة) فإن ممارسة السياسة التحفيزية المناسبة في هذه المرحلة من شأنه أن يؤدي إلى تحديد نوعية المعرفة المطلوبة بدقة أكبر، الأمر الذي يسهم بتوجيه الجهود اللازمة لتوفير المعرفة المطلوبة ويسهم ايضاً بتحديد مصادرها بدقة أكبر وأيضاً الاسلوب الأكثر ملاءمة للحصول على المعرفة المطلوبة وهذا يحتزل الكثير من الجهد والمال؛
- وفي مرحلة توليد المعرفة: هنا توفير الحوافز المناسبة يساعد بشكل كبير على تفجير الطاقات الابداعية الكامنة مما يسهم وبشكل كبير بتوليد المعرفة، وتلعب الحوافز دوراً فاعلاً في عملية تخزين المعرفة وحفظها بطريقة تسهل استخدامها والرجوع إليها وأيضاً ينعكس إيجابياً على توزيعها وتقاسمها وهذه العملية مهمة وتتطلب ممارسات تحفيزية مناسبة تشجع العاملين على تقاسم المعرفة واستخدام معارف الآخرين، وقد تلجأ بعض المنظمات الى ربط عملية التقييم والترقية بمدى تقاسم الترقية المعرفة، وتبقى أخيراً عملية تطبيق المعرفة أي استخدامها ضمن العمل وهنا لابد أن تشمل الحوافز جميع العاملين لاسيما المطلوب منهم استخدام المعرفة وذلك من أجل تطبيق المعرفة بالشكل المطلوب حيث ان المعرفة بدون تطبيق لا تعنى شيء والمعرفة من غير التطبيق السليم لا جدوى منها، لذا فعملية التطبيق السليم للمعرفة مهم جداً لضمان النتائج وكسب الميزة التنافسية التي تسعى اليها المنظمة، فهناك عقاب للموظف الذي لا يلتزم بتطبيق المعرفة كما هو محدد، كما أن هناك ثواب للموظف الذي يطبق المعرفة كما هو مطلوب لتعزيز السلوك الايجابي تجاه المعرفة.

¹ - ياسر الخزلة وآخرون، الادارة الشروطية المعاصرة، دار الخليج للصحافة والنشر، الاردن، 2017، ص204.

² - إبراهيم الخلوف المكاوي، ادارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2007، ص:194.

وفي الأخير وليس اخرا يمكن القول أن العملية التحفيزية من أهم النشاطات والاساليب الاستثمارية التي يمكن أن تستعملها ادارة الموارد البشرية لاستمالة الأفراد وكسب ولائهم وحثهم على تحقيق أهداف مؤسساتية عدة، حيث جوهر العملية التحفيزية هو إعطاء الموظف ما يريد وكما كنت قادرا على إعطائه ما يريد وجدت منه ما تريد من معارف ومهارات وحسن التصرف.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين لنا أنه لتحسين القدرات المعرفية والمهارية والسوكية للكفاءات البشرية لابد من انتهاز الاساليب الاستثمارية الاستثمار الاستقطابي والتدريبي والتحفيزي وذلك باعتبارهم من أنجع السبل وافضلها حيث يساهم كل واحد منهم كما يلي:

- الاستثمار الاستقطابي: يساهم بجذب الكفاءات البشرية (افراد المعرفة و المهارة) الى المؤسسة.
 - الاستثمار التدريبي: يساهم في تنمية مهارات ومعارف وسلوك الكفاءات البشرية
 - الاستثمار التحفيزي: كمدخل لتعديل سلوك الكفاءات البشرية وتفجير طاقاتها المعرفية.
- وهذا الذى سوف نحاول اثباته في الفصل الموالي الخاص الجانب الميداني بمؤسسة سونلغاز.

الفصل

الرابع



تمهيد:

بعد دراستنا للجانب النظري والوقوف على أهمية أساليب الاستثمار في رأس المال البشري من حيث قدرتها على تعزيز مهارات ومعارف الكفاءات البشرية وتعديل سلوكها، سوف نحاول في هذا الفصل تقديم عرض موجز يبرز فيه إحصائياً عن مدى تأثير الأساليب الاستثمارية بأبعادها المختلفة (الاستقطاب، التدريب، التحفيز) في تحسين مؤهلات الكفاءات البشرية من معارف ومهارات وقدرات سلوكية وهذا اعتماداً على ثلاثة مباحث حيث سنحاول أن نعطي نظرة عامة عن مؤسسة سونلغاز وإثبات أو نفي صحة الفرضيات التي تحدد نمط العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى درجة التأثير فيما بينهم.

المبحث الاول: مدخل للدراسة الميدانية

نسعى في هذا المبحث الى التعرف على مؤسسة سونلغاز وأدوات الدراسة الميدانية ثم التعرف عينة الدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة و مدى صدق وثبات الدراسة.

المطلب الاول: التعريف بمؤسسة سونلغاز وأدوات الدراسة

من أجل التعرف على بعض أساليب الاستثمار في رأس المال البشري ومدى مساهمتها في تحسين من مهارات ومعارف الكفاءات البشرية مما يساعد هذه الاخيرة في تأدية مهامها بالشكل الذي يحقق للمؤسسة مزايا تنافسية ارتأينا القيام بدراسة ميدانية لهذا الموضوع في مؤسسة سونلغاز.

أولاً: التعريف بمؤسسة سونلغاز

سنتكلم في هذا الجزء عن مؤسسة سونلغاز، وذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية والتعريف بفرع الأغواط مع ابراز مختلف مهامها وأهدافها.

1- نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر انتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي، كما تعد مؤسسة سونلغاز اكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل و تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادي إذ بلغ مجمل أعمالها أكثر 600 مليون دولار أمريكي في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها 97 مليون دولار أمريكي.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، و رغم فتح راس مال الشركة على شكل اسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل.¹

2- تعريف بمديرية التوزيع بالأغواط

إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط الموجود مقرها حاليا بالبلدية، وكانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت اسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بي ورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط.²

¹ - من مصادر مؤسسة سونلغاز انظر الملحق رقم 02

² - من مصادر مؤسسة سونلغاز انظر الملحق رقم 02

3- مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز:¹

3-1 المهام هناك مهام تقنية وأخرى تسييرية

3-1-1 المهام التقنية :

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها؛
 - تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد؛
 - الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي
- مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز؛

3-1-2 المهام التسييرية

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج؛
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه؛
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج؛
- فتح فروع و أخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

3-2 الأهداف:

- ضمان الجودة في إنتاج وتوزيع الكهرباء؛
- التخطيط السنوي لبرنامج المؤسسة؛
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية؛
- محاولة تقليص الديون؛
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

ثانيا- أدوات الدراسة

تم الاستعانة بأدوات الدراسة وهي:

- **العينة:** تعرف العينة بأنها جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عددا من أفراد المجتمع الأصلي. 2 والغاية منها هو أن تكون ممثلة لمجتمع البحث .
- **الملاحظة :** تعتبر الملاحظة من إحدى الوسائل المهمة في جمع البيانات وهناك قول شائع بأن العلم يبدأ بالملاحظة كما تبرز أهمية هذه الوسيلة في حل جميع المشكلات التي تتعلق بالسلوك الإنساني ومواقع الحياة الواقعية ، ويقول "دي غور" إن الملاحظة تستخدم في جمع البيانات التي يصعب الحصول عليها عن طريق المقابلة والاستفتاء وتستعمل الملاحظة كذلك في البحوث الاستكشافية والوصفية والتجريبية .³

¹ - من مصادر مؤسسة سونلغاز انظر الملحق رقم 02

² - على هادي جبرين، أساليب البحث ومشاريع التخرج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص: 119.

³ - كمال مجد المغربي ، أساليب البحث العلمي ، الدار العلمية الدولية للنشر ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى، 2002، ص: 130 .

- المقابلة: تعرف المقابلة بأنها محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر، أو أشخاص آخرين هدفها الحصول على أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في البحث العلمي وللإستعانة بها على التشخيص والعلاج.¹
- الاستبانة: ترجمت بعض كتب البحث العلمي الكلمة الإنجليزية (Questionnaire) إلى عدّة مصطلحات تختلف في ألفاظها وتتفق في معانيها. فبعض المراجع تترجمها إلى استقصاء وبعضها تترجمها إلى استفتاء والبعض الآخر يترجمه إلى الاستبيان، ولكن أصح مصطلح يمكن أن تترجم إليه هو الاستبانة حيث إنه هو المدلول العربي الصحيح للمراد منها، وتعرف الاستبانة على أنها " أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية تتطلب الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث"².
- وتعرف كذلك على أنها " أداة لجمع البيانات وتمثل في مجموعة من الأسئلة المكتوبة تتعلق بظاهرة ما يطلب من المستجوب الإجابة عنها"³

المطلب الثاني: عينة الدراسة والاساليب الاحصائية

يعتبر اختيار العينة والاسلوب الاحصائي المناسب لمعالجة البيانات عملية حاسمة وأساسية في البحث العلمي، واي خطأ في اختيار العينة أو الاسلوب المناسب الواجب استخدامه في البحث من اجل معالجة البيانات احصائيا سوف يضعف من قيمة البحث ولا يقدم اضافة حقيقية في المجال المعرفي وعليه تم اختيار ادوات الدراسة واساليبها كما يلي:

أولاً: عينة الدراسة

للقيام بهذه الدراسة تم استخدام العينة العشوائية البسيطة حيث شملت العينة جميع موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط بمختلف فروعها والبالغ عددهم 533 موظف، ولتحديد حجم العينة تم استخدام معادلة مدخل رابطة التربية الامريكية ل (kergcie & morgan) وذلك وفق المعادلة الرياضية التالية.

$$n = \frac{x^2 NP(1-P)}{ME^2 (N-1) + x^2 P(1-P)}$$

بحيث:

n حجم العينة

N حجم المجتمع

P مؤشر السكان أو نسبة المجتمع واقترح كيجيسي ومورجان ان تساوي 0.05.

ME نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له 0.05.

X^2 قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة = 3.86 عند مستوى ثقة = 0.95 أو مستوى دلالة 0.05.

¹ - جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي (مفاهيم - أدوات - طرق إحصائية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2009، ص 110.

² - على هادي جبرين، أساليب البحث ومشاريع التخرج ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2010، ص116.

³ - فايز جمعية النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009، ص 58.

وباستخدام المعادلة اتضح لنا ان حجم العينة اللازمة للقيام بهذه الدراسة هو 279 عامل، وعليه تم توزيع 383 استبانة حيث تم استرجاع 277 استبانة ، اي ما يقارب 99% من حجم العينة المطلوبة وهذه النسبة جيدة ومثلة لمجتمع الدراسة.

ثانيا- محتويات أداة الدراسة (الاستبانة)

الجدول التالي يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة على المحاور والأبعاد المكونة لها.

جدول رقم (1،4) يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة على المحاور والأبعاد المكونة لها

| عدد الفقرات | البعد | المحاور |
|-------------|---------------------------|---------|
| 9 | الاستقطاب | الاول |
| 11 | التدريب | |
| 9 | التحفيزي | |
| 29 | أبعاد المتغير المستقل ككل | |
| 23 | مخرجات الكفاءات البشرية | الثاني |
| 52 | مجموع الفقرات | |

المصدر: من اعداد الطالب

كما تتكون الاستبانة من جزأين:

- الجزء الأول: يعبر عن المتغيرات الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة)
- الجزء الثاني: يعبر عن متغيرات الدراسة المستقل والتابع من خلال محاور وأبعاد و فقرات فالمحور الاول يعبر عن المتغير المستقل (الاساليب الاستثمارية لراس المال البشري) ويتكون من ثلاثة أبعاد وبـ (29) عبارة، أما المحور الثاني يعبر عن المتغير التابع مخرجات الكفاءات البشرية بأبعاده الثلاث من معارف ومهارات وقدرات سلوكية ممثلا بـ(23) عبارة.

ثالثا- الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية وهي كما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس الثبات في البيانات.
- معامل صدق المحكمين: وهو يدل على مدى الاتساق أو التوافق بين المحكمين على الاستبانة.¹

- الوسط الحسابي: أو المتوسط هو أحد مقاييس النزعة المركزية الأكثر استخداما ويسمى في بعض الأحيان المعدل ويستخرج من حاصل قسمة مجموع القيم على عددها للتعرف على درجة الموافقة من قبل افراد العينة المبحوثة.¹
- الانحراف المعياري: يعتبر الانحراف المعياري من أهم مقاييس التشتت المطلقة ويعرف بأنه الجذر التربيعي لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير العشوائي عن وسطها الحسابي ويستخدم للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي.²
- اختبار (one sample T-test): يقصد به اختبار X أو متوسط العينة مع متوسط المجتمع U للتوصل ان كان هناك فرق جوهري بينهما، وعلى افتراض تساوي التباين كما هو الحال لو كنا بصدد اختبار اداء أحد فروع المؤسسة مع اداء المؤسسة الام.³
- معامل ارتباط بيرسون (pearson Correlation Coefficient): تتراوح قيمة r بين -1 و 1 أي قيمة محصورة بين $-1 \leq r \leq 1$ ، إذا كانت $r = 1$ فيقال بأن هناك ارتباط طردي (موجب) تام، اما إذا كانت $r = -1$ فيقال بأن هناك ارتباط عكسي (سالب) تام، أما إذا كانت قيمة r تتراوح بين الصفر و الواحد فإنه يقال أن هناك ارتباط طردي يكون ضعيفا كلما كانت قيمة r قريبة من الصفر وتزداد قوة العلاقة كلما اقتربنا من الواحد، أما إذا كانت قيمة r تتراوح بين -1 والصفر فيقال بأن هناك ارتباط عكسي يكون قويا كلما كانت قيمة r قريبة من -1 وتضعف كلما اقتربنا من الصفر، اما إذا كانت قيمة r تساوي الصفر فلا توجد علاقة خطية بين المتغيرين.⁴
- تحليل التباين الاحادي: لاختبار الفروق بين متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.
- اختبار Independent samples T-test: لاختبار الفروق بين متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة
- Scheffé اختبار شيفي للمقارنة البعدية: يعتبر اختبار Scheffé أكثر اختبارات المقارنة البعدية دلالة وأمانة فهو يستخدم النسبة الفائية أيضا لاختبار الفرق بين متوسطي مجموعتين أو مستويين من مستويات المعالجة.⁵
- LSD يستخدم لاختبار المقارنة البعدية.
- معادلة الإنحدار الخطي المتعدد: بعد معرفة التباين الذي يشرحه المتغير الأول ومقدار التباين الذي يشرحه المتغير الثاني نستطيع أن نكشف عن الأهمية النسبة لكلا المتغيرين.⁶

- 1 - ثائر فيصل شاهر، الاحصاء في العلوم الادارية والمالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2014، ص79
- 2 - اموري هادي كاظم واخرون، الاحصاء التطبيقي اسلوب تحليل باستخدام spss، دار الذاكرة للشروق، بغداد، ط1، 2013، ص157.
- 3 - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، اساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص207.
- 4 - محمد حسين محمد رشيد ومنى عطا الله الشويلات، مبادئ الاحصاء والاحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج spss، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2014، ص197.
- 5 - عبد الكريم بوحفص، الأساليب الاحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج spss، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013، ص204.
- 6 - نبيل جمعة صالح النجار، الاحصاء، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص240.

المطلب الثالث: صدق وثبات الدراسة

في هذا الجزء سوف يحاول الطالب أن يحدد مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد أو المحور الذي تنتمي إليه وهذا ما يسمى في المعالجة الاحصائية الصدق الداخلي، والتعرف كذلك على مدى ثبات الدراسة ومدى صدق المحكمين.

أولا - صدق الاتساق الداخلي

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد أو المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

الجدول رقم (2،4)

يبين معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الاول " الاستثمار الاستقطابي "

| الرقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 01 | تركز ادارة المؤسسة على التوظيف الخارجي | 0.390** | 0.000 |
| 02 | تساهم سمعة مؤسستي في نجاح العملية الاستقطابية | 0.398** | 0.000 |
| 03 | تتميز ادارة مؤسستي بسياسة استقطابية متميزة مقارنة بالمؤسسات الاخرى | 0.284** | 0.000 |
| 04 | تراعي مؤسستي عمليات تحليل وتوصيف الوظائف قبل استقطابها للمتشحين | 0.375** | 0.000 |
| 05 | تستقطب المؤسسة الطلبة المتفوقين في الجامعة الجزائرية | 0.236** | 0.000 |
| 06 | يوفر الاستقطاب للمؤسسة مجالا أكثر اتساعا في اختيار الافراد | 0.273** | 0.000 |
| 07 | تقوم المؤسسة بدراسات مسبقة ودقيقة للمصادر التي تحصل من خلالها على حاجتها من الموارد البشرية | 0.296** | 0.000 |
| 08 | توظف المؤسسة افراد لهم كفاءات عالية | 0.437** | 0.000 |
| 09 | للمؤسسة سياسة واضحة في استقطاب ذوي الكفاءات | 0.260** | 0.000 |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24 انظر الملحق رقم 03

** دالة احصائية عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من خلال الجدول اعلاه بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول " الاستثمار الاستقطابي " جميعها تحمل دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث تتراوح قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد بين (0.236) للفقرة رقم 5 التي تنص على "تستقطب المؤسسة الطلبة المتفوقين في الجامعة الجزائرية" و(0.437) للفقرة رقم 08 التي تنص على توظيف المؤسسة افراد لهم كفاءات عالية.

الجدول رقم (3،4)

يبين معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني " الاستثمار التدريبي "

| الرقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 10 | يحظى التدريب باهتمام كبير من قبل مسؤولي المؤسسة | 0.392* | 0.000 |
| 11 | توجد لدى ادارة المؤسسة خطة تدريب سنوية | 0.300* | 0.000 |
| 12 | يوضع جدول زمني ملائم لتنفيذ خطط البرامج التدريبية | 0.359* | 0.000 |

| | | | |
|-------|---------|--|----|
| 0.000 | 0.350* | تبنى ادارة المؤسسة عملية التدريب وفق اسس علمية | 13 |
| 0.000 | 0.252* | يتركز التدريب في مؤسستي على الاحتياجات التدريبية الازمة | 14 |
| 0.000 | 0.328* | تخصص المؤسسة الاعتمادات المالية الكافية لتغطية البرنامج التدريبي | 15 |
| 0.000 | 0.377* | تقوم المؤسسة بدورات تدريبية تتماشى ومستجدات العمل | 16 |
| 0.000 | 0.267* | تقوم المؤسسة بدورات تدريبية وفق برامج معدة لكافة المستويات الإدارية. | 17 |
| 0.000 | 0.343* | يصمم البرنامج التدريبي بطريقة تتفق مع متطلبات العمل | 18 |
| 0.000 | 0.374** | تقوم المؤسسة باختيار الاسلوب التدريبي الملائم لكل عملية تدريبية. | 19 |
| 0.000 | 0.352** | يوجد مكان واحد فقط لتدريب العمال | 20 |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24 انظر الملحق رقم 03

** دالة احصائية عند مستوى دلالة 0.01

* دالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من خلال الجدول اعلاه بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني " الاستثمار التدريبي " أغلبها ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05، حيث تتراوح قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد بين (0.252) للفقرة رقم 14 والتي تنص على " يتركز التدريب في مؤسستي على الاحتياجات التدريبية الازمة " و(0.392) للفقرة رقم 10 التي تنص على " يحظى التدريب باهتمام كبير من قبل مسؤولي المؤسسة "، كما يوجد معاملات لصدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 بين فقرتين (0.352) للفقرة رقم 20 والتي تنص على "يوجد مكان واحد فقط لتدريب العمال " و(0.374) للفقرة رقم 19 التي تنص على "يوجد مكان واحد فقط لتدريب العمال.

الجدول رقم (4،4)

يبين معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث " الاستثمار التحفيزي "

| الرقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 21 | تمنح المؤسسة محفزات مادية للعاملين | 0.342* | 0.000 |
| 22 | تراعي المؤسسة الحالة الاجتماعية للعامل | 0.414** | 0.000 |
| 23 | تطبق المؤسسة الحوافز السلبية (عقاب، تحديد، خصم) | 0.472** | 0.000 |
| 24 | تعترف المؤسسة بجهود عمالها | 0.429** | 0.000 |
| 25 | تتناسب الاجور والمكافئات مع العمل المطلوب | 0.397** | 0.000 |
| 26 | يتسم نظام الاجور والحوافز والعدالة بالمساوات | 0.280** | 0.000 |
| 27 | تهتم المؤسسة بأسلوب مشاركة العاملين في صياغة اهدافها | 0.314** | 0.000 |
| 28 | تقدم المؤسسة مكافئات على العمل الاضائي | 0.245** | 0.000 |
| 29 | تشارك المؤسسة عمالها في عملية صنع القرار | 0.402** | 0.000 |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24 انظر الملحق رقم 03

** دالة احصائية عند مستوى دلالة 0.01

* دالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من خلال الجدول اعلاه بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث " الاستثمار التحفيزي " أغلبها ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01، حيث تتراوح قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد بين (0.245) للفقرة رقم 28 والتي تنص على " تقدم المؤسسة مكافئات على العمل الاضائي " و(0.472) للفقرة رقم 23 التي تنص على " تطبق المؤسسة الحوافز السلبية (عقاب، تهديد، خصم) "، كما يوجد معامل صدق الاتساق الداخلي ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 يساوي (0.342) للفقرة رقم 1 والتي تنص على " تمنح المؤسسة محفزات مادية للعاملين "

الجدول رقم (4،5) يبين مدى الاتساق الداخلي للمجال الثاني (مخرجات الكفاءات البشرية)

| الرقم | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 30 | تتوافق معارفي معي متطلبات الوظيفة | 0.267** | 0.000 |
| 31 | لدى القدرة على تفسير وفهم ما هو محيط بي | 0.284 * | 0.000 |
| 32 | لدى القدرة على التكيف والتعامل مع الظروف الاستثنائية | 0.361* | 0.000 |
| 33 | لدى القدرة على نقل المعرفة الى اشخاص اخرين | 0.390 * | 0.000 |
| 34 | لدى القدرة على توليد المعرفة | 0.309 * | 0.000 |
| 35 | معرفتي السابقة ساعدتني في تحقيق جملة من الانجازات | 0.241 * | 0.000 |
| 36 | خبرتي السابقة ساعدتني على اكتساب معارف ابداعية | 0.420 * | 0.000 |
| 37 | استعمل معارفي في خلق قيمة مضافة | 0.405 * | 0.000 |
| 38 | لدى قدرة عالية على الابتكار | 0.516 * | 0.000 |
| 39 | تتوافق مهاراتي مع متطلبات الوظيفة | 0.444 * | 0.000 |
| 40 | لدى القدرة على تأدية المهام بسرعة وفي الوقت المناسب | 0.334 * | 0.000 |
| 41 | يعترف الجميع بقدراتي العالية | 0.321 * | 0.000 |
| 42 | لدى القدرة على الوصول الى استنتاجات وصنع القرارات | 0.314 * | 0.000 |
| 43 | جميع مهاراتي اكتسبتها داخل المؤسسة | 0.469 * | 0.000 |
| 44 | هناك تواصل وتعاون بين العمال داخل المؤسسة | 0.363 * | 0.000 |
| 45 | لدى القدرة على ادارة الوقت | 0.335 * | 0.000 |
| 46 | تتم إدارة المؤسسة بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل | 0.273 * | 0.000 |
| 47 | يسود الاحترام بين العمال في المؤسسة | 0.375 * | 0.000 |
| 48 | يلتزم العمال بالقانون الداخلي للمؤسسة | 0.417 * | 0.000 |
| 49 | اتقبل النصائح والاقتراحات من زملائي في اطار العمل | 0.489 * | 0.000 |
| 50 | تطبق المؤسسة نظاما محددًا للانضباط وسلوكيات المهنة | 0.391 * | 0.000 |
| 51 | يدرك العمال بأهمية التعاون فيما بينهم | 0.549 * | 0.000 |
| 52 | للنمط القيادي الموجود بالمؤسسة مساهمة في احياء روح العمل الجماعي | 0.421 * | 0.000 |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24 انظر الملحق رقم 03

** دالة احصائية عند مستوى دلالة 0.01

* دالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من خلال الجدول اعلاه بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني " مخرجات الكفاءات البشرية " أغلبها ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05، حيث تتراوح قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المجال بين (0.273) للفقرة رقم 46 والتي تنص على " تهتم ادارة المؤسسة بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل "و(0.549) للفقرة رقم 51 التي تنص على يدرك العمال بأهمية التعاون فيما بينهم"، كما يوجد معامل صدق الاتساق الداخلي ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 يساوي (0.267) للفقرة رقم 30 والتي تنص على " تتوافق معارفي معي متطلبات الوظيفة".

ثانيا- ثبات اداة الدراسة

يتم التأكد من ثبات الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح معامل الفا كرونباخ (للابعاد، المجالات)

الجدول رقم (6،4) بين قياس الثبات باستخدام الفا كرونباخ

| المجال | البعاد | عدد الفقرات | معامل ألفا |
|--------|----------------------------|-------------|------------|
| الاول | الاستقطاب | 9 | 0.604 |
| | التدريب | 11 | 0.672 |
| | التحفيزي | 9 | 0.680 |
| الثاني | الثبات العام للمجال الاول | 29 | 0.732 |
| | الثبات العام للمجال الثاني | 23 | 0.733 |
| | الثبات الكلي للاستبانة ككل | 52 | 0.816 |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24 انظر الملحق رقم 04

يتبين من نتائج الجدول أعلاه أن قيم الثبات للأبعاد الاربعة جميعها تفوق القيمة المتعارف عليها وهي (0.60) ويلاحظ ايضا من خلال الجدول أن معامل الثبات الكلي للاستبانة هو(0.816) مما يؤكد لنا أنه يوجد ثبات في البيانات التي تم جمعها من افراد العينة، وعليه يمكن الاعتماد عليها وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها على مجتمع الدراسة.

ثالثا- صدق المحكمين

وهو يدل على مدى الاتساق أو التوافق بين المحكمين على الاستبانة ويتم استخراج معامل ثبات المحكمين من خلال المعادلة التالية:¹

$$x = \frac{B}{B+N}$$

بحيث:

x معامل صدق المحكمين

B عدد مرات الاتفاق

N عدد مرات الاختلاف

¹ - سعيد التل واخرون، مناهج البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الاردن، 2007، ص142.

$$x = \frac{46}{46+6} = 0.88$$

نلاحظ ان معامل الثبات (0.88) فهو أكبر من درجة القبول (0.7) المتفق عليها و يدل هذا على وجود توافق كبير بين المحكمين على الاستبانة وما تحويه من معلومات.

رابعا: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

يتم استخدام نوعين من الاختبارات الاحصائية لاختبار الفرضيات وهما المعلمية و اللامعلمية، وفي هذه الدراسة سوف نتحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات إن كان يتبع الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية.

الجدول رقم (7،4) يبين نتائج التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

| Sig La distribution de text est Exponentielle | Sig La distribution de text est uniforme | Sig La distribution de text est Normale | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | حجم العينة | |
|--|--|---|----------------------|--------------------|---------------|---|
| 0.000 | 0.000 | 0.26 | 0.429 | 3.581 | 277 | X |
| 0.000 | 0.000 | 0.15 | 0.475 | 3.595 | 277 | Y |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

من خلال الجدول السابق يتبين لنا ان القيم الاحتمالية تعبر على ان متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وفق القاعدة الاولى التي تنص على انه كلما كانت القيمة الاحتمالية اقل من 0.05 فإنها تتبع التوزيع الطبيعي والعكس صحيح، وهذا ما يعني ان اختبار الفرضيات يتم معالجتها وفق الطرق المعلمية (اختبار الخطي البسيط، اختبار الخطي المتعدد...). ولكي نتأكد من ان دراستنا تتبع التوزيع الطبيعي وفق القاعدة الثانية التي تنص على انه كلما تجاوز حجم العينة 30 فان الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وحسب هذه القاعدة فان دراستنا تتبع التوزيع الطبيعي لان حجم العينة 277 وهي أكبر من 30.

المبحث الثاني: اجراءات الدراسة الميدانية

سنقوم في هذا المبحث بالوصف الاحصائي للبيانات الديمغرافية ثم معالجة البيانات الخاصة بمختلف المتغيرات وتحليلها ثم سنقوم بتحليل نتائج مجالات وابعاد الدراسة.

المطلب الاول: الوصف الاحصائي للبيانات الديموغرافية

في هذا الجزء سوف يحاول الطالب وصف عينة الدراسة حسب البيانات الديمغرافية والقيام بالمعالجة الاحصائية للبيانات المتعلقة بفقرات وابعاد ومحاور الاستبانة
أولاً- توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الديمغرافية

1- توزيع عينة الدراسة حسب نشاط المؤسسة

الجدول رقم (4،8) يبين توزيع عينة الدراسة حسب نشاط المؤسسة

| النسبة % | التكرار | نشاط المؤسسة |
|----------|---------|-----------------------|
| 51.3 | 142 | قسم العلاقات التجارية |
| 27.8 | 77 | قسم استغلال الغاز |
| 20.9 | 58 | قسم استغلال الكهرباء |
| 100 | 277 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

من خلال الجدول السابق يلاحظ الطالب بأن توزيع اجمالي العينة الخاضعة للبحث على ثلاثة اقسام بمؤسسة سونلغاز هو كالتالي 51.3% من عينة البحث يعملون في قسم العلاقات التجارية و 27.8% من عينة البحث يعملون في قسم استغلال الغاز و 20.9% من عينة البحث يعملون في قسم استغلال الكهرباء، وارتفاع هذه النسبة في قسم العلاقات التجارية كان متعمدا من قبل الباحث لكون هذا القسم يولي اهتمام بالكفاءات الادارية والتي لها القدرة على تحليل وفهم مجالات والمحاور الاستبانية وهذا راجع لطبيعة تكوينها في الجامعات.

2- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (4،9) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| النسبة % | التكرار | الجنس |
|----------|---------|---------|
| 70.8 | 196 | ذكر |
| 29.2 | 81 | انثى |
| 100 | 277 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

من خلال الجدول السابق يلاحظ الطالب بأن توزيع اجمالي العينة الخاضعة للبحث على مؤسسة سونلغاز تشمل على 70.8% ذكور و 29.2% من الاناث ويرجع سبب احتلال الذكور لأعلى نسبة الى الثقافة التنظيمية السائدة في هذا القطاع والذي يفضل الذكور على الاناث لان أنشطة هذا القطاع تتطلب مجهود جسدي و فكري معا.

3- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (4،10) يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| النسبة % | التكرار | المؤهل العلمي |
|----------|---------|-----------------|
| 9,75 | 27 | بكالوريا أو اقل |
| 35,4 | 98 | تفني |
| 33,6 | 93 | ليسانس |
| 19,9 | 55 | ماستر/مهندس |
| 1,44 | 4 | دكتوراه |
| 100 | 277 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

من خلال الجدول السابق يلاحظ الطالب بأن توزيع إجمالي العينة الخاضعة للبحث على مؤسسة سونلغاز حيث أن 9.75% من عينة البحث مؤهلهم العلمي بكالوريا، و35.4% من عينة البحث مؤهلهم تقني سامي، و33.6% من عينة البحث مؤهلهم العلمي ليسانس، و19.9% من عينة البحث مؤهلهم العلمي ماستر، و1.44% من عينة البحث مؤهلهم العلمي دكتوراه، ويرجع سبب ارتفاع المؤهل العلمي (تقني) الى كون المؤسسة تعتمد في جميع اقسامها على مهارات تقني سامي خاصة في مجال الاعلام الالي والاجهزة الالكترونية.

4- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الجدول رقم (4،11) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

| النسبة % | التكرار | الفئة العمرية |
|----------|---------|---------------------|
| 20,5 | 58 | اقل من 25 |
| 37,5 | 104 | من 25 الى اقل من 30 |
| 29,8 | 77 | من 30 الى اقل من 35 |
| 10,5 | 29 | من 35 الى اقل من 40 |
| 3,2 | 9 | أكبر من 40 |
| 100 | 277 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

من خلال الجدول السابق يلاحظ الطالب بأن توزيع إجمالي العينة الخاضعة للبحث على ثلاثة اقسام بمؤسسة سونلغاز، أن 20.9% من عينة البحث تتراوح اعمارهم اقل من 25 سنة، و37.5% من عينة البحث تتراوح اعمارهم من 25 الى اقل من 30 سنة و29.8% تتراوح اعمارهم بين 30 واقل من 35 سنة ونسبة 10.5% تتراوح اعمارهم بين 35 سنة الى اقل من 40 سنة في حين نسبة 3.2% تتراوح اعمارهم اكبر من 40 سنة ويعود سبب ارتفاع نسبة الشباب داخل المؤسسة الى سياسة التوظيف التي تعطي الاولوية للذين تخرجوا حديثا من الجامعات ومراكز التكوين المهني، فحسب المسؤولين بالمؤسسة فهذه الفئة من العمال تكون مزودة بمعارف وأبحاث حديثة مكتسبة من الجامعات قد تستفيد منها المؤسسة، كما تكون هذه الفئة من العمال مطلعة أكثر على مستجدات العمل ولها فكرة عن المؤسسة من خلال التربصات التي يجريها الطالب في نهاية مشواره الدراسي.

5- توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

الجدول رقم (4،12) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

| الخبرة | التكرار | النسبة % |
|---------------------|---------|----------|
| اقل من 5 سنوات | 100 | 36,1 |
| من 5 الى اقل من 10 | 89 | 32,13 |
| من 10 الى اقل من 15 | 56 | 20,22 |
| من 15 الى اقل من 20 | 27 | 9,747 |
| اكثر من 20 | 5 | 1,805 |
| المجموع | 277 | 100 |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

من خلال الجدول السابق يلاحظ الباحث بأن توزيع اجمالي العينة الخاضعة للبحث على ثلاثة اقسام بمؤسسة سونلغاز، حيث ان 36.1% من عينة البحث تتراوح سنوات الخبرة لديهم اقل من 5 سنوات، ، حيث ان 32.13% من عينة البحث تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 5 الى 10 سنوات،، حيث ان 20.22% من عينة البحث تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 10 الى 15 سنة، حيث ان 9.74% من عينة البحث تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 15 الى 20 سنة، حيث ان 1.805% من عينة البحث تتراوح سنوات الخبرة لديهم اكثر من 20 سنة، ويعود سبب ارتفاع نسبة الخبرة التي اقل من خمسة سنوات الى سياسة التوظيف الحديثة التي انتهجتها المؤسسة وهذا تزامنا مع زيادة حجم المشاريع الاستثمارية وفتح فروع أخرى عبر كافة تراب الولاية، ويعود سبب انخفاض الفئة التي هي اكثر من 20 سنة الى احوال عدد كبير من العمال الى التقاعد.

6- توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الجدول رقم (4،13) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

| الوظيفة | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| اداري | 102 | 36,82 |
| تحكم | 110 | 39,71 |
| تنفيذي | 53 | 19,13 |
| اخرى | 12 | 4,332 |
| المجموع | 277 | 100 |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

من خلال الجدول السابق يلاحظ الباحث بأن توزيع اجمالي العينة الخاضعة للبحث على ثلاثة اقسام بمؤسسة سونلغاز، حيث أن نسبة 36.86% من عينة البحث المسمى الوظيفي لهم "اداري" ، و 39.71% من عينة البحث

المسمى الوظيفي لهم "تحكم"، 19.13% من عينة البحث المسمى الوظيفي لهم "تنفيذي"، 4.332% من عينة البحث المسمى الوظيفي لهم "اخرى".

المطلب الثاني: تحليل عينة الدراسة بين مختلف المتغيرات

تتسم عينة الدراسة بعدة خصائص شخصية ووظيفية من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، الاقدمية) وتم توزيع هذه الخصائص بغرض التحليل وتفسير النتائج، وسيتم تحليل عينة الدراسة بين مختلف هذه المتغيرات.

1- تحليل عينة الدراسة بين الخبرة و العمر

الجدول رقم (4،14) يبين تحليل عينة الدراسة بين الخبرة و العمر

| الفئة العمرية | الخبرة | | | | |
|---------------|----------------|-------------|--------------|--------------|------------|
| | اقل من 5 سنوات | من 5 الى 10 | من 10 الى 15 | من 15 الى 20 | اكثر من 20 |
| اقل من 25 | 58 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| من 25 الى 30 | 37 | 66 | 1 | 0 | 0 |
| من 30 الى 35 | 5 | 21 | 42 | 9 | 0 |
| من 35 الى 40 | 0 | 2 | 13 | 14 | 0 |
| اكثر من 40 | 0 | 0 | 0 | 4 | 5 |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

نلاحظ أن عدد الفئة العمرية التي اقل من 30 سنة هي 162 بسبة تقدر ب 58.48% من العينة المبحوثة، أما الفئة العمرية التي اكبر من 30 سنة تقدر ب 115 بنسبة 41.51% وهذا يفسر لنا ان نسبة التوظيف تضاعفت بشكل كبير في العقد الاخير وهذا ان دل على شيء فإنه يدل على توسع وزيادة في مستوى مشاريع الاستثمارية للمؤسسة

2- تحليل عينة الدراسة بين أقسام أنشطة المؤسسة و الجنس

الجدول رقم (4،15) يبين تحليل عينة الدراسة بين أقسام أنشطة المؤسسة و الجنس

| اقسام المؤسسة | ذكور | | انثى | |
|-----------------------|---------|----------|---------|----------|
| | التكرار | النسبة % | التكرار | النسبة % |
| قسم العلاقات التجارية | 88 | 44.9 | 54 | 66.67 |
| قسم استغلال الغاز | 58 | 29.59 | 19 | 23.46 |
| قسم استغلال الكهرباء | 50 | 26.04 | 8 | 9.87 |
| المجموع | 196 | 100 | 81 | 100 |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

من خلال الجدول تبين لنا ان نسبة الاناث تتركز بشكل كبير في قسم العلاقات التجارية في حين نجد نسبة الذكور

تتوزع في جميع المستويات بشكل متقارب وهذا راجع الى الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسة والتي تسعى بشكل كبير الى حصر الإناث في قسم العلاقات التجارية بحيث يتطلب هذا الاخير مهارات ادارية بحتة أكثر من الجهد البدني، بينما نجد الذكور في جميع المستويات وهذا دائما راجع الى طبيعة العمل.

3- تحليل عينة الدراسة بين أقسام أنشطة المؤسسة و المؤهل العلمي

الجدول رقم (4،16) يبين تحليل عينة الدراسة بين أقسام أنشطة المؤسسة و المؤهل العلمي

| فروع المؤسسة | قسم العلاقات التجارية | قسم استغلال الغاز | قسم استغلال الكهرباء | المجموع |
|-----------------|-----------------------|-------------------|----------------------|---------|
| بكالوريا أو اقل | 11 | 3 | 13 | 27 |
| تقني | 45 | 25 | 28 | 98 |
| ليسانس | 47 | 32 | 14 | 93 |
| ماستر | 35 | 17 | 3 | 55 |
| دكتوراه | 4 | 0 | 0 | 4 |
| المجموع | 142 | 77 | 58 | 277 |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

من خلال الجدول السابق يلاحظ الباحث بأن توزيع العينة الخاضعة للبحث على قسم العلاقات التجارية اغلبهم ذات مؤهل علمي ليسانس حيث قدر عددهم 47 فرد من أصل 142 فرد، ونفس الشيء بالنسبة لقسم استغلال الغاز بعدد 32 فرد من اصل 77 فرد، في حين أن توزيع العينة الخاضعة للبحث على قسم استغلال الكهرباء اغلبهم ذات مؤهل علمي تقني سامي حيث قدر عددهم 28 فرد من أصل 85 فرد، ويلاحظ ان المؤسسة تعتمد على الجامعات كمصدر خارجي ومهم في توظيف العمال وهذا ما تدل عليه البيانات المأخوذة من العينة المبحوثة حيث بلغ عدد العمال حاملي الشهادات الجامعية نسبة 54.87% بينما بلغت نسبة العمال خرجي التكوين المهني ب35.37% والباقي من مصادر اخرى 9.7%.

4- تحليل عينة الدراسة بين المؤهل العلمي و الجنس

الجدول رقم (4،17) يبين تحليل عينة الدراسة بين بين المؤهل العلمي و الجنس

| المؤهل العلمي | الجنس | ذكر | انثى | المجموع |
|-----------------|-------|-----|------|---------|
| بكالوريا أو اقل | | 24 | 3 | 27 |
| تقني | | 67 | 31 | 98 |
| ليسانس | | 68 | 25 | 93 |
| ماستر | | 35 | 20 | 55 |
| دكتوراه | | 2 | 2 | 4 |
| المجموع | | 196 | 81 | 277 |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

من خلال الجدول السابق يلاحظ الباحث بأن الذكور اغلبهم ذات مؤهل علمي ليسانس وتقني سامي حيث قدر عددهم 68 فرد 67 فرد على التوالي من أصل 196 فرد، ونفس الشيء بالنسبة للإناث فاغلبهن ذات مؤهل علمي تقني سامي وليسانس حيث قدر عددهم 31 فرد 25 فرد على التوالي من أصل 81 فرد. وهذا ان دل على شيء فانه يدل على أن المؤسسة ماضية في تأهيل عمالها بالنسبة للذكور أو الاناث واعطائهم فرصة في تحسين مستواهم العلمي من خلال التحاقهم بالجامعة مما يساهم في تحسين أدائهم داخل المؤسسة .

المطلب الثالث: تحليل نتائج مجالات وابعاد الدراسة

سنقوم في هذا الجزء بعرض الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي والاتجاه العام لكل فقرة من فقرات الاستبانة

أولاً- تحليل النتائج المتعلقة بالمجال الأول "الاساليب الاستثمارية"

1- تحليل النتائج المتعلقة بالبعد الأول (X₁) "الاستثمار الاستقطابي"

الجدول رقم (18،4) يبين النتائج المتعلقة بالبعد الأول (X₁) "الاستثمار الاستقطابي"

| الترتيب | الاتجاه العام | القيمة الاحتمالية sig | قيمة الاختبار T | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الفقرة |
|---------|---------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-------------------|---|
| 1 | موافق | 0.000 | 43.23 | 3.68 | 0.418 | تركز ادارة المؤسسة على التوظيف الخارجي |
| 4 | موافق | 0.000 | 44.08 | 3.59 | 0.357 | تساهم سمعة مؤسستي في نجاح العملية الاستقطابية |
| 8 | موافق | 0.000 | 45.08 | 3.54 | 0.308 | تتميز ادارة مؤسستي بسياسة استقطابية متميزة مقارنة بالمؤسسات الاخرى |
| 2 | موافق | 0.000 | 52.61 | 3.617 | 0.144 | تراعي مؤسستي عمليات تحليل وتوصيف الوظائف قبل استقطابها للمتشحين |
| 7 | موافق | 0.000 | 52.16 | 3.55 | 0.133 | تستقطب المؤسسة الطلبة المتفوقين في الجامعة الجزائرية |
| 5 | موافق | 0.000 | 47.12 | 3.57 | 0.262 | يوفر الاستقطاب للمؤسسة مجالا أكثر اتساعا في اختيار الافراد |
| 3 | موافق | 0.000 | 48.48 | 3.610 | 0.239 | تقوم المؤسسة بدراسات مسبقة ودقيقة للمصادر التي تحصل من خلالها على حاجتها من الموارد البشرية |
| 6 | موافق | 0.000 | 47.12 | 3.56 | 0.259 | توظف المؤسسة افراد ذوي كفاءات |
| 9 | محايد | 0.000 | 40.63 | 3.32 | 0.363 | للمؤسسة سياسة واضحة في استقطاب الكفاءات |
| | موافق | 0.000 | 94.63 | 3.56 | 0.626 | الدرجة الكلية X1 |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

يلاحظ من خلال الجدول اعلاه بأن الفقرة التي تنص على "تركز ادارة المؤسسة على التوظيف الخارجي" احتلت المرتبة الاولى من حيث المتوسط الحسابي للإجابات الخاصة بالبعد الاول "الاستثمار الاستقطابي" والتي بلغت (3.68) من (5)، ويشير ذلك لوجود درجة الموافقة على هذه الفقرة من قبل افراد العينة المبحوثة، بينما في المرتبة الاخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي لفقرات البعد الاول من المجال الاول نجد الفقرة التي تنص على "للمؤسسة سياسة واضحة في

استقطاب ذوي الكفاءات " بمتوسط حسابي (3.32 من 5) وتشير هذه القيمة بوجود درجة الموافقة على هذه الفقرة من قبل افراد العينة المبحوثة، ويلاحظ من خلال نتائج اختبار t المحسوبة للتحقق من أن متوسطات الاجابات على فقرات البعد الاول من المجال الاول تزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الاتجاه الحيادي لأفراد عينة الدراسة ام لا؟ فكانت جميعها ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 وكانت جميع المتوسطات الحسابية تزيد عن قيمة (3)، ويشير ذلك بأن اتجاه افراد العينة المبحوثة تجاه البعد الاول "الاستثمار الاستقطابي" يتجه نحو الموقف الايجابي.

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد الاول قد قدر ب (3.56 من 5) وبانحراف معياري 0.626 مما يؤكد على وجود درجة من الموافقة على هذا البعد "الاستثمار الاستقطابي" من قبل افراد العينة المبحوثة، ويرجع الطالب سبب هذه النتيجة الى الاهمية الكبيرة التي يحظى بها الاستثمار الاستقطابي من قبل المؤسسة حيث استطاعت المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

2- تحليل النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (X₂) " الاستثمار التدريبي"

الجدول رقم (4،19) يبين النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (X₂) " الاستثمار التدريبي"

| الترتيب | الاتجاه العام | القيمة الاحتمالية sig | قيمة الاختبار T | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الفقرة |
|---------|---------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-------------------|--|
| 4 | موافق | 0.000 | 44.57 | 3.599 | 0.343 | يحظى التدريب باهتمام كبير من قبل مسؤولي المؤسسة |
| 5 | موافق | 0.000 | 43.99 | 3.595 | 0.360 | توجد لدى ادارة المؤسسة خطة تدريب سنوية |
| 10 | موافق | 0.000 | 43.29 | 3.48 | 0.342 | يوضع جدول زمني ملائم لتنفيذ خطط البرامج التدريبية |
| 9 | موافق | 0.000 | 48.36 | 3.51 | 0.208 | تبني ادارة المؤسسة عملية التدريب وفق اسس علمية |
| 8 | موافق | 0.000 | 48.44 | 3.53 | 0.214 | يتركز التدريب في مؤسستي على الاحتياجات التدريبية الازمة |
| 11 | محايد | 0.000 | 43.29 | 3.38 | 0.301 | تخصص المؤسسة الاعتمادات المالية الكافية لتغطية البرنامج التدريبي |
| 2 | موافق | 0.000 | 50.43 | 3.631 | 0.198 | تقوم المؤسسة بدورات تدريبية تماشى ومستجدات العمل |
| 7 | موافق | 0.000 | 45.24 | 3.56 | 0.310 | تقوم المؤسسة بدورات تدريبية وفق برامج معدة لكافة المستويات الإدارية. |
| 1 | موافق | 0.000 | 47.22 | 3.638 | 0.282 | يصمم البرنامج التدريبي بطريقة تتفق مع متطلبات العمل |
| 3 | موافق | 0.000 | 46.73 | 3.60 | 0.283 | تقوم المؤسسة باختيار الاسلوب التدريبي الملائم لكل عملية تدريبية. |
| 6 | موافق | 0.000 | 46.05 | 3.58 | 0.295 | يوجد مكان واحد فقط لتدريب العمال |
| | موافق | 0.000 | 95.23 | 3.557 | 0.621 | الدرجة الكلية X ₂ |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

يلاحظ من خلال الجدول اعلاه بأن الفقرة التي تنص على " يصمم البرنامج التدريبي بطريقة تتفق مع متطلبات العمل " احتلت المرتبة الاولى من حيث المتوسط الحسابي للإجابات الخاصة بالبعد الثاني من المجال الاول "الاستثمار التدريبي" والتي بلغت (3.638 من 5)، ويشير ذلك لوجود درجة الموافقة على هذه الفقرة من قبل افراد العينة المبحوثة بينما في المرتبة الاخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي لفقرات البعد الثاني من المجال الاول نجد الفقرة التي تنص على " تخصص المؤسسة الاعتمادات المالية الكافية لتغطية البرنامج التدريبي " بمتوسط حسابي (3.38 من 5) وتشير هذه القيمة بوجود درجة الموافقة على هذه الفقرة من قبل افراد العينة المبحوثة، ويلاحظ من خلال نتائج اختبار t المحسوبة للتحقق من أن متوسطات الاجابات على فقرات البعد الثاني من المجال الاول تزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الاتجاه الحيادي لأفراد عينة الدراسة ام لا؟ فكانت جميعها ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 وكانت جميع المتوسطات الحسابية تزيد عن قيمة (3)، ويشير ذلك بأن اتجاه افراد العينة المبحوثة تجاه البعد الثاني "الاستثمار التدريبي" يتجه نحو الموقف الايجابي.

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد الثاني قد قدر ب (3.557 من 5) وبانحراف معياري 0.621 مما يؤكد على وجود درجة من الموافقة على هذا البعد "الاستثمار التدريبي" من قبل افراد العينة المبحوثة، ويرجع الطالب سبب هذه النتيجة الى الاهمية الكبيرة التي يحظى بها الاستثمار التدريبي من قبل المؤسسة حيث تدرك هذه الاخيرة بأن التدريب يساهم في إثراء مهارات ومعارف الموارد البشرية وإزالة أوجه الضعف والقصور في أدائها مما يفتح لها آفاق الابداع و الابتكار.

3- تحليل النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (X₃) "الاستثمار التحفيزي"

الجدول رقم (4،20) يبين النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (X₃) "الاستثمار التحفيزي"

| الترتيب | الاتجاه العام | القيمة الاحتمالية sig | قيمة الاختبار t | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الفقرة |
|---------|---------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-------------------|---|
| 9 | محايد | 0.000 | 46.68 | 3.31 | 0.182 | تمنح المؤسسة محفزات مادية للعاملين |
| 7 | موافق | 0.000 | 47.15 | 3.43 | 0.213 | تراعي المؤسسة الحالة الاجتماعية للعامل |
| 8 | محايد | 0.000 | 46.48 | 3.38 | 0.212 | تطبق المؤسسة الحوافز السلبية (عقاب، تهديد، خصم) |
| 4 | موافق | 0.000 | 53.47 | 3.70 | 0.151 | تعترف المؤسسة بجهود عمالها |
| 5 | موافق | 0.000 | 51.21 | 3.62 | 0.177 | تناسب الاجور والمكافئات مع العمل المطلوب |
| 6 | موافق | 0.000 | 48.36 | 3.61 | 0.242 | يتسم نظام الاجور والحوافز بالعدالة |
| 3 | موافق | 0.000 | 52.96 | 3.72 | 0.169 | تتم المؤسسة بأسلوب مشاركة العاملين في صياغة اهدافها |
| 1 | موافق | 0.000 | 54.09 | 4.00 | 0.230 | تقدم المؤسسة مكافئات على العمل الاضافي |
| 2 | موافق | 0.000 | 54.63 | 3.8 | 0.157 | تشارك المؤسسة عمالها في عملية صنع القرار |
| | موافق | 0.000 | 95.25 | 3.62 | 0.632 | الدرجة الكلية X ₃ |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

يلاحظ من خلال الجدول اعلاه بأن الفقرة التي تنص على " تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الاضائي " احتلت المرتبة الاولى من حيث المتوسط الحسابي للإجابات الخاصة بالبعد الثالث " الاستثمار التدريبي " من المجال الاول والتي بلغت (4.00من 5)، ويشير ذلك لوجود درجة الموافقة على هذه الفقرة من قبل افراد العينة المبحوثة، بينما في المرتبة الاخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي لفقرات البعد الثالث من المجال الاول نجد الفقرة التي تنص على " تمنح المؤسسة محفزات مادية للعاملين " بمتوسط حسابي(3.31من 5) وتشير هذه القيمة بوجود درجة الموافقة على هذه الفقرة من قبل افراد العينة المبحوثة، ويلاحظ من خلال نتائج اختبار t المحسوبة للتحقق من أن متوسطات الاجابات على فقرات البعد الثالث من المجال الاول تزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الاتجاه الحيادي لأفراد عينة الدراسة ام لا؟ ، فكانت جميعها ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 وكانت جميع المتوسطات الحسابية تزيد عن قيمة (3)، ويشير ذلك بأن اتجاه افراد العينة المبحوثة تجاه البعد الثالث "الاستثمار التحفيزي" يتجه نحو الموقف الايجابي.

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد الثالث قد قدر ب (3.62من 5) وبانحراف معياري قدره 0.632 وعليه نستنتج على أنه توجد درجة من الموافقة على هذا البعد "الاستثمار التحفيزي" من قبل افراد العينة المبحوثة ويرجع الطالب سبب هذه النتيجة الى الاهمية الكبيرة للاستثمار التحفيزي والتي يحظى بها من قبل ادارة المؤسسة حيث تدرك هذه الاخيرة أن التركيز على التحفيز إنما تفرضه الرغبة في تحسين وتعديل سلوك الافراد ورفع كفاءتهم الانتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة .

ثانيا- تحليل النتائج المتعلقة بالمجال الثاني(Y)

يلاحظ من خلال الجدول بأن الفقرة التي تنص على " هناك تواصل وتعاون بين العمال داخل المؤسسة " احتلت المرتبة الاولى من حيث المتوسط الحسابي للإجابات الخاصة بالمجال الثاني " مخرجات الكفاءات البشرية " والتي بلغت (3.8845من 5)، ويشير ذلك لوجود درجة الموافقة على هذه الفقرة من قبل افراد العينة المبحوثة، بينما في المرتبة الاخيرة من حيث قيمة المتوسط الحسابي لفقرات المجال الثاني نجد الفقرة التي تنص على " لدى قدرة عالية على الابتكار " بمتوسط حسابي(3.14من 5) وتشير هذه القيمة بوجود درجة الموافقة على هذه الفقرة من قبل افراد العينة المبحوثة، ويلاحظ من خلال نتائج اختبار t المحسوبة للتحقق من أن متوسطات الاجابات على فقرات المجال الثاني تزيد عن القيمة (3) التي تعبر عن الاتجاه الحيادي لأفراد عينة الدراسة ام لا؟ ، فكانت جميعها ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 وكانت جميع المتوسطات الحسابية تزيد عن قيمة (3)، ويشير ذلك بأن اتجاه افراد العينة المبحوثة تجاه المجال الثاني "مخرجات الكفاءات البشرية" يتجه نحو الموقف الايجابي.

ويرى الباحث أن المتوسط الحسابي الكلي للبعد الثالث قد قدر ب (3.595من 5) وبانحراف معياري 0.475 وهذا ما يؤكد على وجود درجة من الموافقة على هذا المجال "مخرجات الكفاءات البشرية" من قبل افراد العينة المبحوثة، يرجع الطالب سبب هذه النتيجة الى الاهتمام الكبير بالكفاءات البشرية من قبل مؤسسة سونلغاز وتشجيعهم على تنمية وتحسين معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم السلوكية وكذا مساعدتهم على توظيف هذه الكفاءات واستغلالها لصالح المؤسسة.

الجدول رقم (21.4)

يبين النتائج المتعلقة بالمجال الثاني (Y)

| الترتيب | الاتجاه العام | القيمة الاحتمالية sig | قيمة الاختبار t | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الفقرة |
|---------|---------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-------------------|---|
| 2 | موافق | 0.000 | 56.901 | 3.8844 | 0.136 | تتوافق معارفي مع متطلبات الوظيفة |
| 4 | موافق | 0.000 | 54.884 | 3.805 | 0.153 | لدى القدرة على تفسير وفهم ما هو محيط بي |
| 9 | موافق | 0.000 | 56.142 | 3.700 | 0.096 | لدى القدرة على التكيف والتعامل مع الظروف الاستثنائية |
| 8 | موافق | 0.000 | 56.320 | 3.707 | 0.095 | لدى القدرة على نقل المعرفة الى اشخاص اخرين |
| 11 | موافق | 0.000 | 53.790 | 3.63 | 0.125 | لدى القدرة على توليد المعرفة |
| 7 | موافق | 0.000 | 55.042 | 3.72 | 0.125 | معرفتي السابقة ساعدتني في تحقيق جملة من الانجازات |
| 12 | موافق | 0.000 | 38.452 | 3.61 | 0.562 | خبرتي السابقة ساعدتني على اكتساب معارف ابداعية |
| 22 | محايد | 0.000 | 42.411 | 3.16 | 0.243 | استعمل معارفي في خلق قيمة مضافة |
| 23 | موافق | 0.000 | 40.601 | 3.14 | 0.287 | لدى قدرة عالية على الابتكار |
| 20 | موافق | 0.000 | 40.857 | 3.37 | 0.373 | تتوافق مهاراتي مع متطلبات الوظيفة |
| 21 | موافق | 0.000 | 41.457 | 3.26 | 0.310 | لدى القدرة على تأدية المهام بسرعة وفي الوقت المناسب |
| 10 | موافق | 0.000 | 49.702 | 3.68 | 0.235 | يعترف الجميع بقدراتي العالية |
| 6 | موافق | 0.000 | 59.351 | 3.790 | 0.062 | لدى القدرة على الوصول الى استنتاجات وصنع القرارات |
| 5 | موافق | 0.000 | 50.367 | 3.797 | 0.254 | جميع مهاراتي اكتسبتها داخل المؤسسة |
| 1 | موافق | 0.000 | 53.024 | 3.8845 | 0.219 | هناك تواصل وتعاون بين العمال داخل المؤسسة |
| 3 | موافق | 0.000 | 48.326 | 3.808 | 0.311 | لدى القدرة على ادارة الوقت |
| 13 | موافق | 0.000 | 50.773 | 3.577 | 0.172 | تتحم إدارة المؤسسة بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل |
| 16 | موافق | 0.000 | 42.781 | 3.537 | 0.376 | يسود الاحترام بين العمال في المؤسسة |
| 15 | موافق | 0.000 | 44.482 | 3.548 | 0.327 | يلتزم العمال بالقانون الداخلي للمؤسسة |
| 14 | موافق | 0.000 | 49.123 | 3.570 | 0.209 | اتقبل النصائح والاقتراحات من زملائي في اطار العمل |
| 19 | موافق | 0.000 | 44.538 | 3.465 | 0.295 | تطبق المؤسسة نظاما محددًا للانضباط وسلوكيات المهنة |
| 17 | موافق | 0.000 | 48.219 | 3.527 | 0.217 | يدرك العمال بأهمية التعاون فيما بينهم |
| 18 | موافق | 0.000 | 43.157 | 3.487 | 0.344 | لنمط القيادي الموجود بالمؤسسة مساهمة في احياء روح العمل الجماعي |
| | موافق | 0.000 | 125.934 | 3.595 | 0.475 | الدرجة الكلية Y |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

ثالثاً - تحليل النتائج لأبعاد الاساليب الاستثمارية ومخرجات الكفاءات

الجدول رقم (4،22): نتائج أبعاد الاساليب الاستثمارية ومخرجات الكفاءات

| الترتيب | الاتجاه العام | القيمة الاحتمالية sig | قيمة الاختبار t | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | البعد |
|---------|---------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------|
| 2 | موافق | 0.000 | 94.633 | 3.564 | 0.626 | الاستقطاب |
| 3 | موافق | 0.000 | 95.230 | 3.557 | 0.621 | التدريب |
| 1 | موافق | 0.000 | 95.254 | 3.622 | 0.632 | التحفيز |
| / | موافق | 0.000 | 138.853 | 3.581 | 0.429 | الاساليب |
| / | موافق | 0.000 | 125.934 | 3.595 | 0.475 | المخرجات |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

من خلال الجدول يتبين لنا:

1- تحليل نتائج المتعلقة بالمجال الاول (الاساليب الاستثمارية)

- أن الدرجة الكلية للمجال الاول الذي يتضمن الاساليب الاستثمارية لراس المال البشري للمؤسسة التي هي محل الدراسة تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين [3.557-3.622]، بحيث يعتبر هذا المجال ذو مستوى عالي من التفعيل للأساليب الاستثمارية ككل (الاستقطاب ، التدريب ، التحفيز) داخل مؤسسة سونلغاز بالأغواط وهذا ما يسلط الضوء على ان هذا المجال يدل على الاتجاه الإيجابي، ويتضح للطالب هنا بأن المؤسسة مجبرة وليست مخيرة بانتهاجها للأساليب الاستثمارية قصد تحسين خدماتها المقدمة في مجال نشاطها من انتاج للطاقة ونقلها وتوزيعها.
- نلاحظ كذلك من الجدول أن التحفيز يحتل المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3.622) و انحراف معياري (0.632) وهي درجة مرتفعة وتدل على الموافقة، ويرجع الطالب سبب هذه النتيجة الى الاهمية الكبرى التي توليها مؤسسة سونلغاز للتحفيز منها ما هو المادي والمعنوي.
- نلاحظ كذلك من الجدول أن الاستقطاب يحتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.564) و انحراف معياري (0.626) وهي درجة مرتفعة وتدل على الموافقة ، ويرجع الطالب سبب هذه النتيجة الى سمعة المؤسسة داخل المجتمع مما سهل عملية استقطاب الكفاءات البشرية.
- نلاحظ كذلك من الجدول أن التدريب يحتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.557) و انحراف معياري (0.621) وهي درجة مرتفعة وتدل على الموافقة، ويرجع الطالب سبب هذه النتيجة الى الاهمية الكبرى التي توليها مؤسسة سونلغاز للتدريب، يعتبر من بين الاستراتيجيات المحورية التي تساعد العمال على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بكل كفاءة وفاعلية.

2- تحليل نتائج المتعلقة بالمجال الثاني (مخرجات الكفاءات البشرية)

يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للمجال الثاني قدر بـ (3.595 من 5) بانحراف معياري 0.475 ويدل ذلك على مستوى مرتفع من الموافقة فيما يخص هذا المجال (مخرجات الكفاءات البشرية) من قبل افراد العينة المبحوثة، و يرجع الطالب سبب ذلك الى نظرة المؤسسة الثاقبة لدور كل من المعارف والمهارات والقدرات السلوكية في تأهيل العنصر البشري وزيادة من مستوى ادائه الفعلي.

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

في هذا الجزء سوف يحاول الطالب تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، والتعرف على قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والتعرف كذلك على اي من المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع.

المطلب الاول: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية الأولى قمنا بتقسيمها الى ثلاثة فرضيات فرعية قصد معالجتها وتفسيرها .

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الصفرية

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الاستثمار استقطابي ومخرجات الكفاءات البشرية عند عتبة معنوية $0.05 \geq \alpha$

الفرضية البديلة

- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الاستثمار الاستقطابي ومخرجات الكفاءات البشرية عند عتبة معنوية $0.05 \geq \alpha$

الجدول رقم (23.4)

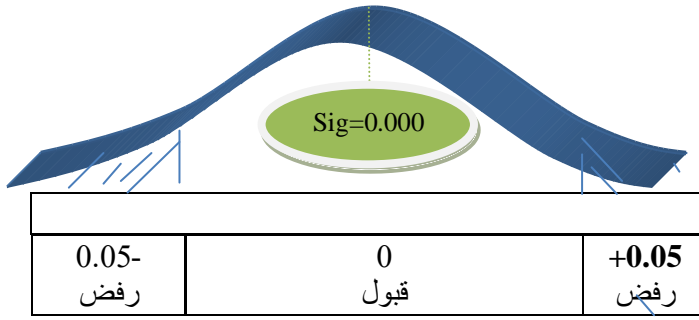
يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

| حجم العينة | القيمة المحسوبة "t" | القيمة الاحتمالية "Sig" |
|------------|---------------------|-------------------------|
| 277 | 94.633 | 0.000 |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24 انظر الملحق رقم 04

(*) ملحوظة: قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ = 1.96

الشكل رقم (1،4) يبين التوزيع الطبيعي لاختبار الفرضية الاولى



المصدر: عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، اساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 207.

من خلال الجدول اعلاه يستنتج الباحث النتيجة التالية:

تبعاً للقاعدة التي تنص على انه تقبل الفرضية الصفرية H_0 اذا كانت القيمة t المحسوبة اقل من القيمة الجدولية والقيمة الاحتمالية أكبر من 0.05، وترفض الفرضية الصفرية اذا كانت القيمة t المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الاحتمالية اقل من 0.05، وبناء على النتائج المتحصل عليها من خلال اختبار الفرضيات في البرنامج الاحصائي الموضحة في الجدول السابق فانه:

ترفض الفرضية الفرعية الاولى الصفرية (العدمية) التي تنص على انه " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الاستثمار الاستقطابي ومخرجات الكفاءات البشرية "، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الاستثمار الاستقطابي ومخرجات الكفاءات البشرية "، أي ان هناك تأثير للاستثمار الاستقطابي على مخرجات الكفاءات البشرية، وهو أثر دال احصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، حيث بلغت قيمة t المحسوبة 94.633 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المعبر عنها في الملحوظة اعلاه (*) ب 1.96، في حين قدرت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي اقل من 0.05

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الصفرية

• H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الاستثمار التدريبي ومخرجات الكفاءات البشرية عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$

الفرضية البديلة

• H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الاستثمار التدريبي و مخرجات الكفاءات البشرية عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$

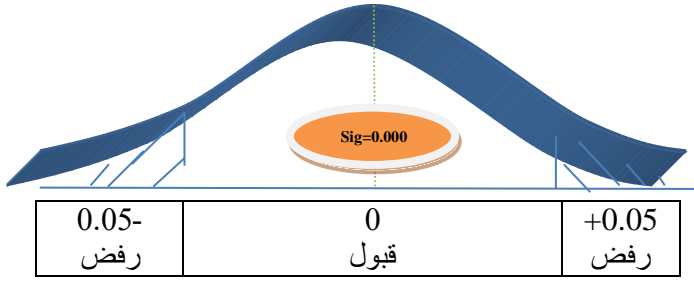
الجدول رقم (24،4) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

| حجم العينة | القيمة المحسوبة "t" | القيمة الاحتمالية "Sig" |
|------------|---------------------|-------------------------|
| 277 | 95.230 | 0.000 |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24 انظر الملحق رقم 04

(*) ملحوظة: قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05) = 1.96$

الشكل رقم (2،4) يبين التوزيع الطبيعي لاختبار الفرضية الفرعية الثانية



المصدر: عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، اساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص207.

من خلال الجدول اعلاه يستنتج الباحث النتيجة التالية:

تبعا للقاعدة التي تنص على انه تقبل الفرضية الصفرية H_0 اذا كانت القيمة t المحسوبة اقل من القيمة الجدولية والقيمة الاحتمالية أكبر من 0.05، وترفض الفرضية الصفرية اذا كانت القيمة t المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الاحتمالية اقل من 0.05، وبناء على النتائج المتحصل عليها من خلال اختبار الفرضيات في البرنامج الاحصائي الموضحة في الجدول السابق فانه:

ترفض الفرضية الفرعية الثانية الصفرية (العدمية) التي تنص على انه " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الاستثمار التدريبي ومخرجات الكفاءات البشرية"، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الاستثمار التدريبي ومخرجات الكفاءات البشرية"، أي ان هناك تأثير للاستثمار التدريبي على مخرجات الكفاءات البشرية، وهو أثر دال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، حيث بلغت قيمة t المحسوبة 95.230 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المعبر عنها في الملحوظة اعلاه (*) ب 1.96، في حين قدرت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي اقل من 0.05.

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية

• H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الاستثمار التحفيزي ومخرجات الكفاءات البشرية عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$

الفرضية البديلة

• H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الاستثمار التحفيزي ومخرجات الكفاءات البشرية عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$

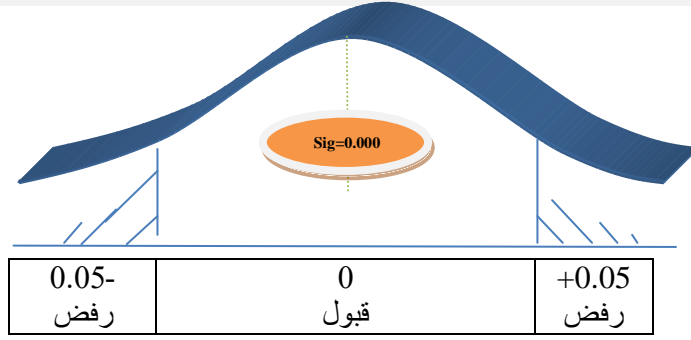
الجدول رقم (4،25): يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| حجم العينة | القيمة المحسوبة "t" | القيمة الاحتمالية "Sig" |
|------------|---------------------|-------------------------|
| 277 | 95.254 | 0.000 |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24 انظر الملحق رقم 04

(*) ملحوظة: قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05) = 1.96$

الشكل رقم (3،4) يبين التوزيع الطبيعي لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة



المصدر: عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 207.

من خلال الجدول اعلاه يستنتج الباحث النتيجة التالية:

تبعاً للقاعدة التي تنص على انه تقبل الفرضية الصفرية H_0 اذا كانت القيمة t المحسوبة اقل من القيمة الجدولية والقيمة الاحتمالية أكبر من 0.05، وترفض الفرضية الصفرية اذا كانت القيمة t المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة الاحتمالية اقل من 0.05، وبناء على النتائج المتحصل عليها من خلال اختبار الفرضيات في البرنامج الاحصائي الموضحة في الجدول السابق رقم فانه:

ترفض الفرضية الفرعية الثالثة الصفرية (العدمية) التي تنص على انه " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الاستثمار التحفيزي ومخرجات الكفاءات البشرية "، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الاستثمار التحفيزي ومخرجات الكفاءات البشرية "، أي ان هناك تأثير للاستثمار التحفيزي على مخرجات الكفاءات البشرية، وهو أثر دال احصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، حيث بلغت قيمة t المحسوبة 95.254 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المعبر عنها في الملحوظة اعلاه (*) ب 1.96، في حين قدرت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي اقل من 0.05.

رابعاً- الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الصفرية:

● H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين أساليب الاستثمارية لرأس المال البشري ومخرجات الكفاءات البشرية عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$
الفرضية البديلة:

● H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري ومخرجات الكفاءات البشرية عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$

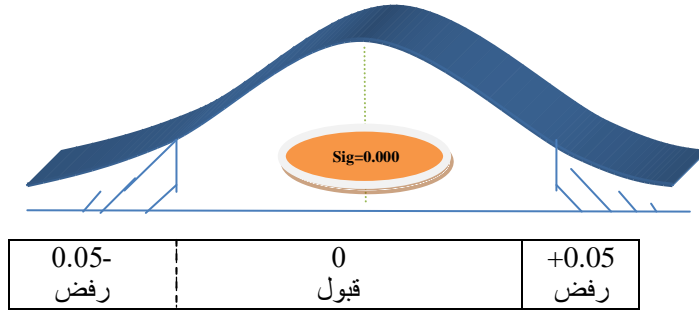
الجدول رقم (4،26): يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

| حجم العينة | القيمة المحسوبة "t" | القيمة الاحتمالية "Sig" |
|------------|---------------------|-------------------------|
| 277 | 125.934 | 0.000 |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24 انظر الملحق رقم 04

(*) ملحوظة: قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha) = 1.96$

الشكل رقم (4،4) يبين التوزيع الطبيعي لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى



المصدر: عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، اساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 207.

من خلال الجدول اعلاه يستنتج الطالب النتيجة التالية:

تبعاً للقاعدة التي تنص على انه تقبل الفرضية الصفرية H_0 اذا كانت القيمة t المحسوبة اقل من القيمة الجدولية و القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05، وترفض الفرضية الصفرية اذا كانت القيمة t المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية و القيمة الاحتمالية اقل من 0.05، وبناء على النتائج المتحصل عليها من خلال اختبار الفرضيات في البرنامج الاحصائي الموضحة في الجدول السابق فانه:

ترفض الفرضية الرئيسية الأولى الصفرية التي تنص على انه " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين أساليب الاستثمارية لرأس المال البشري ومخرجات الكفاءات البشرية"، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين أساليب الاستثمارية لرأس المال البشري ومخرجات الكفاءات البشرية"، أي ان هناك تأثير للأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري على مخرجات الكفاءات البشرية، وهو أثر دال احصائياً عند مستوى معنوية

$\alpha \geq 0.05$ ، حيث بلغت قيمة t المحسوبة 125.934 وهي أكبر من قيمة t الجدولية المعبر عنها في الملحوظة اعلاه (*) ب 1.96، في حين قدرت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي اقل من 0.05.

المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ في استجابات المبحوثين حول الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (فروع المؤسسة الجنس، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، الوظيفة، سنوات الخبرة).

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الاولى

1- الفرضية الصفرية

● H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالاغواط تعزى لمتغير الجنس عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

2- الفرضية البديلة

● H_1 : توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالاغواط تعزى بمتغير الجنس عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (4،27): نتائج اختبار T للتحقق من فروق حول الاساليب الاستثمارية تبعا لمتغير الجنس

| Sig | F Test | T | N | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الجنس |
|-------|--------|-------|-----|-------------------|---------------|-------|
| 0.709 | 0.140 | 0.114 | 196 | 0.425 | 3.57 | ذكر |
| | | | 81 | 0.439 | 3.58 | انثى |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

نلاحظ من الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية قدرة بـ $\text{Sig}=0.709$ وهي اكبر من 0.05 ، وهذا ما يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الجنس عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، وبناء على ذلك نستنتج صحة فرضية الدراسة التي تفترض عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الجنس عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (4، 28) يبين نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في أساليب الاستثمارية لرأس المال البشري تبعا لنوع الجنس لدى افراد العينة

| المتغير | مصد التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | Sig |
|----------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------|
| الاساليب الاستثمارية | بين المجموعات | 0.002 | 1 | 0.002 | 0.013 | 0.909 |
| | داخل المجموعات | 50.857 | 275 | 0.185 | | |
| | المجموع | 50.859 | 276 | | | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في أساليب الاستثمارية لرأس المال البشري تبعا لنوع الجنس لدى افراد العينة لان نتيجة القيمة الاحتمالية قدرة ب (0.909) وهي اكبر من 0.05.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

1- الفرضية الصفرية

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى بمتغير فروع المؤسسة عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

2- الفرضية البديلة

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى بمتغير فروع المؤسسة عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (4، 29) نتائج اختبار ANOVA للتحقق من فروق الاساليب تبعا لمتغير فروع المؤسسة

| الفرع | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | N | F- test | Sig |
|-----------------------|---------------|-------------------|-----|---------|-------|
| قسم العلاقات التجارية | 3.63 | 0.390 | 142 | 3.790 | 0.024 |
| قسم استغلال الغاز | 3.47 | 0.527 | 77 | | |
| قسم استغلال الكهرباء | 3.58 | 0.347 | 58 | | |
| المجموع | 3.58 | 0.429 | 277 | | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

نلاحظ من الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية قدرة ب $\text{Sig}=0.024$ وهي اقل من 0.05، وهذا ما يدل على رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير فروع المؤسسة عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، وبناء على ذلك نقول أنه توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير فروع المؤسسة عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (4،30) يبين نتائج اختبار LSD للتعرف على مصدر الفروق حول الاساليب تبعا لمتغير فروع المؤسسة

| Sig | الفروق بين المتوسطات | الفروع الثانوية | الفرع الرئيسي للمؤسسة |
|-------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0.006 | 0.165* | قسم استغلال الغاز | قسم العلاقات التجارية |
| 0.449 | 0.502 | قسم استغلال الكهرباء | |
| 0.006 | -0.165* | قسم العلاقات التجارية | قسم استغلال الغاز |
| 0.120 | -0.115 | قسم استغلال الكهرباء | قسم استغلال الكهرباء |
| 0.449 | -0.050 | قسم العلاقات التجارية | |
| 0.120 | 0.115 | قسم استغلال الغاز | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

من خلال الجدول السابق وباستخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية نستنتج عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ لجميع فروع المؤسسة، باستثناء القسمين العلاقات التجارية مع قسم استغلال الغاز، حيث قدرت قيمتهما الاحتمالية 0.006 وهي اقل من 0.05، لصالح قسم استغلال الغاز حيث بلغ متوسط الفروق 0.16، وبناء على ما سبق نستنتج انه يوجد فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية تعزى لمتغير فروع المؤسسة .

الجدول رقم (4،31) يبين نتائج تباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في أساليب الاستثمارية لرأس المال البشري تبعا لفروع المؤسسة لدى افراد العينة

| المتغير | مصد التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | Sig |
|----------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------|
| الاساليب الاستثمارية | بين المجموعات | 1.369 | 2 | 0.685 | 3.790 | 0.024 |
| | داخل المجموعات | 49.490 | 274 | 0.181 | | |
| | المجموع | 50.859 | 276 | | | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

يتبين لنا من الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري تبعا لنوع المؤسسة لدى افراد العينة لان نتيجة القيمة الاحتمالية قدرت ب (0.024) وهي اقل من 0.05، مما يتيح للطالب استخدام اختبار شيفه كالاتي

الجدول رقم (4،32) يبين نتائج اختبار شيفيه للتعرف على مصدر الفروق حول الاساليب تبعا لمتغير فروع المؤسسة

| فرع المؤسسة | N | (LSD)1 | (Scheffé)2 |
|-----------------------|-----|--------|------------|
| قسم استغلال الغاز | 77 | 3.4724 | |
| قسم استغلال الكهرباء | 58 | 3.5876 | 3. 5876 |
| قسم العلاقات التجارية | 142 | | 3.6379 |
| القيمة الاحتمالية | | 0.230 | 0.755 |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

يتبين من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري تبعا لفروع المؤسسة لدى افراد العينة لان نتيجة القيمة الاحتمالية قدرت ب (0.755) وهي أكبر من 0.05. وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تؤكد عدم وجد فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير فروع المؤسسة عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

1- الفرضية الصفرية

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

2- الفرضية البديلة

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (33,4) يبين نتائج اختبار ANOVA للتحقق من فروق الاساليب تبعا لمتغير المؤهل العلمي

| Sig | F- test | N | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المؤهل العلمي |
|-------|---------|-----|-------------------|---------------|---------------|
| 0.332 | 0.367 | 27 | 0.304 | 3.52 | بكالوريا وأقل |
| | | 98 | 0.416 | 3.61 | تقني |
| | | 93 | 0.452 | 3.56 | ليسانس |
| | | 55 | 0.478 | 3.59 | ماستر |
| | | 4 | 0.248 | 3.46 | دكتوراه |
| | | 277 | 0.429 | 3.58 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

نلاحظ من الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية قدرة ب $\text{Sig}=0.332$ وهي أكبر من 0.05، وهذا ما يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، وبناء على ذلك نستنتج صحة فرضية الدراسة التي تفترض عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (34،4) يبين نتائج اختبار LSD للتعرف على مصدر الفروق حول الأساليب تبعا لمتغير المؤهل العلمي

| Sig | الفروق بين المتوسطات | المؤهل العلمي الثانوي | المؤهل العلمي الرئيسي |
|-------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0.357 | -0.0865 | تقني سامي | بكالوريا و اقل |
| 0.706 | -0.0355 | ليسانس | |
| 0.511 | -0.066 | ماستر | |
| 0.801 | 0.058 | دكتوراه | |
| 0.357 | 0.086 | بكالوريا و اقل | تقني سامي |
| 0.415 | 0.050 | ليسانس | |
| 0.785 | 0.019 | ماستر | |
| 0.511 | 0.144 | دكتوراه | |
| 0.706 | 0.035 | بكالوريا و اقل | ليسانس |
| 0.415 | -0.050 | تقني سامي | |
| 0.672 | -0.031 | ماستر | |
| 0.670 | 0.093 | دكتوراه | |
| 0.511 | 0.066 | بكالوريا و اقل | ماستر |
| 0.785 | -0.019 | تقني سامي | |
| 0.672 | 0.031 | ليسانس | |
| 0.576 | 0.125 | دكتوراه | |
| 0.801 | -0.058 | بكالوريا و اقل | دكتوراه |
| 0.511 | -0.144 | تقني سامي | |
| 0.670 | -0.093 | ليسانس | |
| 0.576 | -0.125 | ماستر | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

من خلال الجدول السابق وباستخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية نستنتج انه لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لان القيمة الاحتمالية لجميع المؤهلات العلمية أكبر من 0.05.

الجدول رقم (35،4) يبين نتائج تباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في أساليب الاستثمارية لرأس المال البشري تبعا للمؤهل

العلمي لدى افراد العينة

| sig | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصد التباين | المتغير |
|-------|--------|----------------|-------------|----------------|----------------|----------------------|
| 0.832 | 0.367 | 0.068 | 4 | 0.273 | بين المجموعات | الاساليب الاستثمارية |
| | | 0.186 | 272 | 50.586 | داخل المجموعات | |
| | | | 276 | 50.859 | المجموع | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في أساليب الاستثمارية لرأس المال البشري تبعاً للمؤهل العلمي لدى أفراد العينة لان نتيجة القيمة الاحتمالية قدرة ب (0.832) وهي أكبر من 0.05

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

1- الفرضية الصفرية

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير العمر عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

2- الفرضية البديلة

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير العمر عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (36,4) يبين نتائج اختبار ANOVA للتحقق من فروق الاساليب تبعاً لمتغير العمر

| Sig | F- test | N | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العمر X |
|-------|---------|-----|----------------------|------------------|------------------|
| 0.092 | 2.018 | 58 | 0.286 | 3.58 | $X \leq 25$ |
| | | 104 | 0.409 | 3.51 | $25 < x \leq 30$ |
| | | 77 | 0.463 | 3.68 | $30 < X \leq 35$ |
| | | 29 | 0.597 | 3.55 | $35 < X \leq 40$ |
| | | 9 | 0.380 | 3.48 | $40 < X$ |
| | | 277 | 0.429 | 3.58 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

نلاحظ من الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية قدرة ب Sig=0.092 وهي أكبر من 0.05، وهذا ما يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير العمر عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، وبناء على ذلك نستنتج صحة فرضية الدراسة التي تفترض عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير العمر عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (4،37) يبين نتائج اختبار LSD للتعرف على مصدر الفروق حول الاساليب الاستثمارية تبعا لمتغير العمر

| Sig | الفروق بين المتوسطات | X ² العمر | العمر X |
|-------|----------------------|----------------------|-------------|
| 0.323 | 0.069 | 25 < x ≤ 30 | X ≤ 25 |
| 0.154 | -0.105 | 30 < X ≤ 35 | |
| 0.802 | 0.024 | 35 < X ≤ 40 | |
| 0.513 | 0.099 | 40 < X | |
| 0.323 | -0.069 | X ≤ 25 | 25 < x ≤ 30 |
| 00.07 | -0.175 | 30 < X ≤ 35 | |
| 0.617 | -0.044 | 35 < X ≤ 40 | |
| 0.835 | 0.030 | 40 < X | |
| 0.154 | 0.105 | X ≤ 25 | 30 < X ≤ 35 |
| 00.07 | 0.175 | 25 < x ≤ 30 | |
| 0.162 | 0.130 | 35 < X ≤ 40 | |
| 0.172 | 0.205 | 40 < X | |
| 0.802 | -0.024 | X ≤ 25 | 35 < X ≤ 40 |
| 0.617 | 0.044 | 25 < x ≤ 30 | |
| 0.162 | -0.130 | 30 < X ≤ 35 | |
| 0.642 | 0.075 | 40 < X | |
| 0.513 | -0.099 | X ≤ 25 | 40 < X |
| 0.835 | -0.030 | 25 < x ≤ 30 | |
| 0.172 | -0.205 | 30 < X ≤ 35 | |
| 0.642 | -0.75 | 35 < X ≤ 40 | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

من خلال الجدول السابق وباستخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية نستنتج عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ لجميع الفئات العمرية للموظفين وعليه نستنتج انه لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية تعزى لمتغير الفئة العمرية ، لان القيمة الاحتمالية لجميع الفئات العمرية أكبر من 0.05

الجدول رقم (38،4) يبين نتائج تحليل تباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في أساليب الاستثمارية لرأس المال البشري تبعاً لمتغير العمر لدى أفراد العينة

| المتغير | مصد التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | Sig |
|----------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------|
| الاساليب الاستثمارية | بين المجموعات | 1.466 | 4 | 0.366 | 2.018 | 0.092 |
| | داخل المجموعات | 49.394 | 272 | 0.182 | | |
| | المجموع | 50.859 | 276 | | | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري تبعاً للعمر لدى أفراد العينة لان نتيجة القيمة الاحتمالية قدرة ب (0.092) وهي اكبر من 0.05.

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

1- الفرضية الصفرية

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير نوع الوظيفة عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$

2- الفرضية البديلة

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير نوع الوظيفة عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$

الجدول رقم (39،4) يبين نتائج اختبار ANOVA للتحقق من فروق الاساليب الاستثمارية تبعاً لمتغير نوع الوظيفة

| نوع الوظيفة X | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | N | F- test | Sig |
|---------------|---------------|-------------------|-----|---------|-------|
| اداري | 3.58 | 0.393 | 102 | 1.509 | 0.213 |
| تحكم | 3.59 | 0.488 | 110 | | |
| تنفيذي | 3.51 | 0.364 | 53 | | |
| اخرى | 3.79 | 0.365 | 12 | | |
| المجموع | 3.58 | 0.429 | 277 | | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

نلاحظ من الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية قدرة ب $Sig=0.213$ وهي اكبر من 0.05، وهذا ما يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير نوع الوظيفة عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، وبناء على ذلك نستنتج صحة فرضية الدراسة التي تفترض عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى بمتغير نوع الوظيفة عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$

الجدول رقم (4،4) يبين نتائج اختبار LSD للتعرف على مصدر الفروق حول فروق الأساليب الاستثمارية تبعا لمتغير الوظيفة

| Sig | الفروق بين المتوسطات | X2 | نوع الوظيفة X |
|-------|----------------------|--------|---------------|
| 0.879 | -0.008 | تحكم | اداري |
| 0.320 | 0.072 | تنفيذي | |
| 0.104 | -0.213 | اخرى | |
| 0.879 | 0.008 | اداري | تحكم |
| 0.258 | 0.081 | تنفيذي | |
| 0.118 | -0.204 | اخرى | |
| 0.320 | -0.072 | اداري | تنفيذي |
| 0.258 | -0.081 | تحكم | |
| 0.083 | -0.285 | اخرى | |
| 0.104 | 0.213 | اداري | اخرى |
| 0.118 | 0.204 | تحكم | |
| 0.083 | 0.285 | تنفيذي | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

من خلال الجدول السابق وباستخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية نستنتج عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ لجميع أنواع الوظيفة للعمال، وعليه نستنتج انه لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية تعزى لمتغير نوع الوظيفة ، لان القيمة الاحتمالية لجميع انواع الوظيفة اكبر من 0.05

الجدول رقم (4،4) يبين نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري تبعا لنوع الوظيفة لدى افراد العينة

| المتغير | مصد التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | sig |
|----------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------|
| الاساليب الاستثمارية | بين المجموعات | 0.829 | 3 | 0.276 | 1.509 | 0.213 |
| | داخل المجموعات | 50.030 | 273 | 0.183 | | |
| | المجموع | 50.859 | 276 | | | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري تبعا لنوع الوظيفة لدى افراد العينة لان نتيجة القيمة الاحتمالية قدرة ب (0.213) وهي أكبر من 0.05

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

1- الفرضية الصفرية

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الخبرة عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

2- الفرضية البديلة

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الخبرة عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (42،4) يبين نتائج اختبار ANOVA للتحقق من فروق الاساليب الاستثمارية تبعا لمتغير الخبرة

| Sig | F-test | N | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الخبرة X |
|-------|--------|-----|-------------------|---------------|------------------|
| 0.473 | 0.886 | 100 | 0.394 | 3.57 | $5 \geq X$ |
| | | 89 | 0.431 | 3.56 | $10 \geq x > 5$ |
| | | 56 | 0.514 | 3.56 | $15 \geq x > 10$ |
| | | 27 | 0.361 | 3.70 | $20 \geq x > 15$ |
| | | 05 | 0.319 | 3.38 | $x > 20$ |
| | | 277 | 0.429 | 3.58 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

نلاحظ من الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية قدرة بـ $Sig=0.473$ وهي اكبر من 0.05 ، وهذا ما يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى بمتغير الخبرة عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، وبناء على ذلك نستنتج صحة فرضية الدراسة التي تفترض عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الخبرة عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (4،43) يبين نتائج اختبار LSD للتعرف على مصدر الفروق حول فروق الاساليب الاستثمارية تبعا لمتغير الخبرة

| Sig | الفروق بين المتوسطات | الخبرة x_2 | الخبرة x |
|-------|----------------------|--------------------|------------------|
| 0.399 | 0.007 | $10 \geq x_2 > 5$ | $5 \geq X$ |
| 0.930 | 0.006 | $15 \geq x_2 > 10$ | |
| 0.152 | -0.133 | $20 \geq x_2 > 15$ | |
| 0.347 | 0.185 | $x_2 > 20$ | |
| 0.899 | -0.007 | $5 \geq X$ | $10 \geq x > 5$ |
| 0.983 | -0.001 | $15 \geq x_2 > 10$ | |
| 0.134 | -0.041 | $20 \geq x_2 > 15$ | |
| 0.369 | 0.177 | $x_2 > 20$ | |
| 0.930 | -0.006 | $5 \geq X$ | $15 \geq x > 10$ |
| 0.983 | 0.001 | $10 \geq x_2 > 5$ | |
| 0.165 | -0.140 | $20 \geq x_2 > 15$ | |
| 0.372 | 0.179 | $x_2 > 20$ | |
| 0.152 | 0.133 | $5 \geq X$ | $20 \geq x > 15$ |
| 0.134 | 0.141 | $10 \geq x_2 > 5$ | |
| 0.165 | 0.140 | $15 \geq x_2 > 10$ | |
| 0.128 | 0.319 | $x_2 > 20$ | |
| 0.347 | -0.185 | $5 \geq X$ | $x > 20$ |
| 0.369 | -0.177 | $10 \geq x_2 > 5$ | |
| 0.372 | -0.179 | $15 \geq x_2 > 10$ | |
| 0.128 | -0.319 | $20 \geq x_2 > 15$ | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

من خلال الجدول السابق وباستخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية نستنتج عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ لجميع سنوات الخبرة للموظفين، وعليه نستنتج انه لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، لان القيمة الاحتمالية لجميع سنوات الخبرة اكبر من 0.05.

الجدول رقم (4،44) يبين نتائج تحليل تباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في أساليب الاستثمارية لرأس المال البشري تبعا لنوع الجنس لدى افراد العينة لدى افراد العينة

| المتغير | مصد التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | sig |
|----------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------|
| الاساليب الاستثمارية | بين المجموعات | 0.654 | 4 | 0.164 | 0.886 | 0.473 |
| | داخل المجموعات | 50.205 | 272 | 0.185 | | |
| | المجموع | 50.859 | 276 | | | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري تبعاً لسنوات الاقدمية لدى افراد العينة لان نتيجة القيمة الاحتمالية قدرة ب (0.473) وهي أكبر من 0.05

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الاولى

1- الفرضية الصفرية

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير فروع المؤسسة عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

2- الفرضية البديلة

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى بمتغير فروع المؤسسة عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (45,4) يبين نتائج اختبار ANOVA للتحقق من فروق مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً لمتغير فروع المؤسسة

| Sig | F- test | N | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الخبرة X |
|-------|---------|-----|-------------------|---------------|-----------------------|
| 0.011 | 4.628 | 142 | 0.441 | 3.65 | قسم العلاقات التجارية |
| | | 77 | 0.506 | 3.60 | قسم استغلال الغاز |
| | | 58 | 0.482 | 3.43 | قسم استغلال الكهرباء |
| | | 277 | 0.475 | 3.595 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

نلاحظ من الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية قدرة ب Sig=0.011 وهي اقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير فروع المؤسسة عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، وبناء على ذلك نستنتج عدم صحة فرضية الدراسة التي تفترض عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول الاساليب الاستثمارية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى بمتغير فروع المؤسسة عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$

الجدول رقم (4،4) يبين نتائج اختبار LSD للتعرف على مصدر الفروق حول مخرجات الكفاءات البشرية تبعا لمتغير فروع المؤسسة

| Sig | الفروق بين المتوسطات | الفروع الثانوية | الفرع الرئيسي للمؤسسة |
|-------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0.402 | 0.055 | قسم استغلال الغاز | قسم العلاقات التجارية |
| 0.003 | 0.222* | قسم استغلال الكهرباء | |
| 0.402 | -0.055 | قسم العلاقات التجارية | قسم استغلال الغاز |
| 0.042 | 0.166* | قسم استغلال الكهرباء | |
| 0.003 | -0.222* | قسم العلاقات التجارية | قسم استغلال الكهرباء |
| 0.042 | -0.166* | قسم استغلال الغاز | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

من خلال الجدول السابق وباستخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية نستنتج عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ لجميع فروع المؤسسة باستثناء قسم العلاقات التجارية مع قسم استغلال الكهرباء حيث قدرت قيمتهما الاحتمالية 0.003 وهي اقل من 0.05 لصالح قسم العلاقات التجارية حيث بلغ متوسط الفرق 0.22 ، وكذلك بالنسبة لقسم استغلال الغاز مع قسم استغلال الكهرباء حيث قدرت قيمتهما الاحتمالية 0.042 وهي اقل من 0.05 لصالح قسم استغلال الغاز حيث بلغ متوسط الفرق 0.16. وعليه نستنتج انه يوجد فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية تعزى لمتغير فروع المؤسسة .

الجدول رقم (4،4) يبين نتائج تحليل تباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في مخرجات الكفاءات البشرية تبعا لفروع المؤسسة لدى افراد العينة

| المتغير | مصد التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | Sig |
|-------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------|
| مخرجات الكفاءات البشرية | بين المجموعات | 2.036 | 2 | 1.018 | 4.628 | 0.011 |
| | داخل المجموعات | 60.289 | 274 | 0.220 | | |
| | المجموع | 62.325 | 276 | | | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة احصائية في مخرجات الكفاءات البشرية تبعا لفروع المؤسسة لدى افراد العينة لان نتيجة القيمة الاحتمالية قدرة ب (0.011) وهي اقل من 0.05، مما يتيح للطالب استخدام اختبار شيفه فيما يلي:

الجدول رقم (4،48)

يبين نتائج اختبار شيفيه للتعرف على مصدر الفروق حول مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً لمتغير فروع المؤسسة

| فرع المؤسسة | N | (LSD)1 | (Scheffé)2 |
|-----------------------|-----|--------|------------|
| قسم استغلال الكهرباء | 58 | 3.4355 | |
| قسم استغلال الغاز | 77 | 3.6019 | 3.6019 |
| قسم العلاقات التجارية | 142 | | 3.6577 |
| القيمة الاحتمالية | | 0.081 | 0.753 |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

يتبين من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً لفروع المؤسسة لدى افراد العينة لان نتيجة القيمة الاحتمالية قدرت ب (0.753) وهي أكبر من 0.05.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

1- الفرضية الصفرية

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الجنس عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

2- الفرضية البديلة

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الجنس عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (4،49) يبين نتائج اختبار T للتحقق من فروق حول مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً لمتغير الجنس

| الجنس | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | N | T | F Test | Sig |
|-------|---------------|-------------------|-----|-------|--------|-------|
| ذكر | 3.59 | 0.486 | 196 | 0.266 | 0.814 | 0.368 |
| انثى | 3.60 | 0.448 | 81 | | | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

نلاحظ من الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية قدرة ب Sig=0.368 وهي أكبر من 0.05، وهذا ما يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الجنس عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، وبناء على ذلك نستنتج صحة فرضية الدراسة التي تفترض عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الجنس عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (4،50) يبين نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في مخرجات الكفاءات البشرية تبعا لنوع الجنس لدى افراد العينة

| المتغير | مصد التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | Sig |
|-------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------|
| الاساليب الاستثمارية | بين المجموعات | 0.015 | 1 | 0.015 | 0.066 | 0.798 |
| | داخل المجموعات | 62.310 | 275 | 0.227 | | |
| | المجموع | 62.325 | 276 | | | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مخرجات الكفاءات البشرية تبعا لنوع الجنس لدى افراد العينة لان نتيجة القيمة الاحتمالية قدرة ب (0.798) وهي أكبر من 0.05.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

1- الفرضية الصفرية

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

2- الفرضية البديلة

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (4،51) يبين نتائج اختبار ANOVA للتحقق من فروق مخرجات الكفاءات البشرية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

| Sig | F- test | N | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | |
|-------|---------|----|-------------------|---------------|---------------|
| 0.469 | 0.891 | 27 | 0.412 | 3.47 | بكالوريا وأقل |
| | | 98 | 0.444 | 3.59 | تقني |
| | | 93 | 0.539 | 3.614 | ليسانس |
| | | 55 | 0.535 | 3.641 | ماستر |
| | | 4 | 0.551 | 3.337 | دكتوراه |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

نلاحظ من الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية قدرة ب Sig=0.469 وهي أكبر من 0.05، وهذا ما يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، وبناء على ذلك نستنتج صحة فرضية الدراسة التي تفترض عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى بمتغير المؤهل العلمي عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (4،52)

يبين نتائج اختبار LSD للتعرف على مصدر الفروق حول مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| Sig | الفروق بين المتوسطات | المؤهل العلمي الثانوي | المؤهل العلمي الرئيسي |
|-------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0.242 | -0.121 | تقني سامي | بكالوريا و اقل |
| 0.182 | -0.139 | ليسانس | |
| 0.138 | -0.166 | ماستر | |
| 0.538 | 0.138 | دكتوراه | |
| 0.242 | 0.121 | بكالوريا و اقل | تقني سامي |
| 0.797 | -0.018 | ليسانس | |
| 0.576 | -0.044 | ماستر | |
| 0.286 | 0.259 | دكتوراه | |
| 0.182 | 0.139 | بكالوريا و اقل | ليسانس |
| 0.794 | 0.018 | تقني سامي | |
| 0.741 | -0.026 | ماستر | |
| 0.254 | 0.277 | دكتوراه | |
| 0.138 | 0.166 | بكالوريا و اقل | ماستر |
| 0.576 | 0.044 | تقني سامي | |
| 0.741 | 0.026 | ليسانس | |
| 0.218 | 0.304 | دكتوراه | |
| 0.588 | -0.138 | بكالوريا و اقل | دكتوراه |
| 0.286 | -0.259 | تقني سامي | |
| 0.254 | -0.277 | ليسانس | |
| 0.218 | -0.304 | ماستر | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

من خلال الجدول السابق وباستخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية نستنتج عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ لجميع المؤهلات العلمية، حيث نجد جميع القيم الاحتمالية محصورة بين $[-0.797, 0.138]$ وجميعهم أكبر من 0.05. وعليه نستنتج انه لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

الجدول رقم (4,53)

يبين نتائج تحليل تباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في مخرجات الكفاءات البشرية تبعا لنوع المؤهل العلمي لدى افراد العينة

| Sig | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصد التباين | المتغير |
|-------|--------|----------------|-------------|----------------|----------------|-------------|
| 0.469 | 0.891 | 0.202 | 4 | 0.807 | بين المجموعات | الاساليب |
| | | 0.226 | 272 | 61.519 | داخل المجموعات | الاستثمارية |
| | | | 276 | 62.325 | المجموع | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مخرجات الكفاءات البشرية تبعا للمؤهل العلمي لدى افراد العينة لان نتيجة القيمة الاحتمالية قدرة ب (0.469) وهي أكبر من 0.05

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

1- الفرضية الصفرية

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى بمتغير نوع الوظيفة عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

2- الفرضية البديلة

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى بمتغير نوع الوظيفة عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (54,4)

يبين نتائج اختبار ANOVA للتحقق من فروق مخرجات الكفاءات البشرية تبعا لمتغير نوع الوظيفة

| Sig | F- test | N | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العمر X |
|-------|---------|-----|-------------------|---------------|---------|
| 0.016 | 3.481 | 102 | 0.473 | 3.511 | اداري |
| | | 110 | 0.446 | 3.690 | تحكم |
| | | 53 | 0.485 | 3.524 | تنفيذي |
| | | 12 | 0.557 | 3.757 | اخرى |
| | | 277 | 0.475 | 3.595 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

نلاحظ من الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية قدرة ب $Sig=0.016$ وهي اقل من 0.05، وهذا ما يدل على قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير نوع الوظيفة عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، وبناء على ذلك نستنتج عدم صحة فرضية الدراسة التي تفترض عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير نوع الوظيفة عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (4،55)

يبين نتائج اختبار LSD للتعرف على مصدر الفروق حول فروق مخرجات الكفاءات البشرية تبعا لمتغير نوع الوظيفة

| Sig | الفروق بين المتوسطات | X2 | X |
|-------|----------------------|--------|--------|
| 0.006 | -0.179* | تحكم | اداري |
| 0.873 | -0.012 | تنفيذي | |
| 0.087 | -0.245 | اخرى | |
| 0.006 | 0.179* | اداري | تحكم |
| 0.835 | 0.166* | تنفيذي | |
| 0.640 | -0.066 | اخرى | |
| 0.873 | 0.012 | اداري | تنفيذي |
| 0.035 | -0.166* | تحكم | |
| 0.121 | -0.233 | اخرى | |
| 0.087 | 0.245 | اداري | اخرى |
| 0.640 | 0.066 | تحكم | |
| 0.121 | 0.233 | تنفيذي | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

من خلال الجدول السابق وباستخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية نستنتج عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ لجميع أنواع الوظيفة للموظفين، باستثناء الوظيفتين إداري مع تحكم الذي بلغت قيمتهما الاحتمالية 0.006، لصالح التحكم حيث بلغ متوسط الفرق 0.17، وباستثناء كذلك وظيفة تنفيذي مع تحكم الذي بلغت قيمتهما الاحتمالية 0.035 وهما اقل من 0.05 لصالح وظيفة التحكم حيث بلغ متوسط الفرق ب0.16. وعليه نستنتج انه يوجد فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية تعزى لمتغير نوع الوظيفة .

الجدول رقم (4،56)

يبين نتائج تحليل تباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في مخرجات الكفاءات البشرية تبعا لنوع الوظيفة لدى افراد العينة

| sig | قيمة F | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | المتغير |
|-------|--------|----------------|-------------|----------------|----------------|----------|
| 0.016 | 3.481 | 0.765 | 3 | 2.296 | بين المجموعات | مخرجات |
| | | 0.220 | 273 | 60.029 | داخل المجموعات | الكفاءات |
| | | | 276 | 62.325 | المجموع | البشرية |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة احصائية في مخرجات الكفاءات البشرية تبعا لنوع الوظيفة لدى افراد العينة لان نتيجة القيمة الاحتمالية قدرة ب (0.016) وهي اقل من 0.05، مما يتيح للطالب استخدام اختبار شيفه فيما يلي:

الجدول رقم (57,4) يبين نتائج اختبار شيفيه للتعرف على مصدر الفروق حول مخرجات الكفاءات البشرية تبعا لنوع الوظيفة

| signification | ddl2 | ddl1 | F |
|---------------|------|------|-------|
| 0.502 | 273 | 3 | 0.788 |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

يتبين من الجدول السابق لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مخرجات الكفاءات البشرية تبعا لنوع الوظيفة لدى افراد العينة لان نتيجة القيمة الاحتمالية قدرة ب (0.502) وهي اكبر من 0.05.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

1- الفرضية الصفرية

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير العمر عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

2- الفرضية البديلة

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير العمر عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (58,4) يبين نتائج اختبار ANOVA للتحقق من فروق مخرجات الكفاءات البشرية تبعا لمتغير العمر

| Sig | F- test | N | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العمر X |
|-------|---------|-----|-------------------|---------------|------------------|
| 0.047 | 2.448 | 58 | 0.387 | 3.553 | $X \leq 25$ |
| | | 104 | 0.452 | 3.554 | $25 < x \leq 30$ |
| | | 77 | 0.473 | 3.723 | $30 < X \leq 35$ |
| | | 29 | 0.533 | 3.566 | $35 < X \leq 40$ |
| | | 9 | 0.830 | 3.338 | $40 < X$ |
| | | 277 | 0.475 | 3.595 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

نلاحظ من الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية قدرة ب $Sig=0.047$ وهي اقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير العمر عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، وبناء على ذلك نستنتج عدم صحة فرضية الدراسة التي تفترض عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالاعواط تعزى لمتغير العمر عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (4،59)

يبين نتائج اختبار LSD للتعرف على مصدر الفروق حول مخرجات الكفاءات البشرية تبعا لمتغير العمر

| Sig | الفروق بين المتوسطات | X ₂ العمر | العمر X |
|-------|----------------------|--------------------------|-------------|
| 0.984 | -0.001 | 25 < x ₂ ≤ 30 | X ≤ 25 |
| 0.038 | -0.170* | 30 < x ₂ ≤ 35 | |
| 0.900 | -0.013 | 35 < x ₂ ≤ 40 | |
| 0.203 | 0.215 | 40 < x ₂ | |
| 0.984 | 0.001 | x ₂ ≤ 25 | 25 < x ≤ 30 |
| 0.017 | -0.169* | 30 < x ₂ ≤ 35 | |
| 0.904 | -0.011 | 35 < x ₂ ≤ 40 | |
| 0.186 | 0.216 | 40 < X | |
| 0.038 | 0.170* | x ₂ ≤ 25 | 30 < X ≤ 35 |
| 0.017 | 0.169* | 25 < x ≤ 30 | |
| 0.128 | 0.157 | 35 < x ₂ ≤ 40 | |
| 0.021 | 0.385* | 40 < x ₂ | |
| 0.900 | 0.013 | x ₂ ≤ 25 | 35 < X ≤ 40 |
| 0.904 | 0.011 | 25 < x ≤ 30 | |
| 0.126 | -0.157 | 30 < x ₂ ≤ 35 | |
| 0.204 | 0.228 | 40 < x ₂ | |
| 0.203 | -0.215 | X ≤ 25 | 40 < X |
| 0.186 | -0.216 | 25 < x ₂ ≤ 30 | |
| 0.021 | -0.385 | 30 < x ₂ ≤ 35 | |
| 0.204 | -0.228 | 35 < x ₂ ≤ 40 | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

من خلال الجدول السابق وباستخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية نستنتج عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ لجميع الفئات العمرية للموظفين، باستثناء الفئتين [أقل من 25 سنة ومن 30 الى اقل من 35 سنة] لصالح 30-35 حيث بلغ متوسط الفرق ب 0.17 و[30-25 و 35-30] لصالح 30-35 حيث بلغ متوسط الفرق ب 0.16 و[أكثر من 40 و 35-30 سنة] لصالح 35-30 حيث بلغ متوسط الفرق ب 0.38، بحيث بلغت قيمتهم الاحتمالية 0.038-0.017-0.021 على التوالي، وجميعهم اقل من 0.05، وعليه نستنتج انه يوجد فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية تعزى لمتغير الفئات العمرية.

الجدول رقم (4،60)

يبين نتائج تحليل تباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً لمتغير العمر

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | Sig |
|-------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------|
| مخرجات الكفاءات البشرية | بين المجموعات | 2.165 | 4 | 0.541 | 2.448 | 0.047 |
| | داخل المجموعات | 60.160 | 272 | 0.221 | | |
| | المجموع | 62.325 | 276 | | | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

يتبين من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً للعمر لدى افراد العينة لان نتيجة القيمة الاحتمالية قدرة ب 0.047 وهي اقل من 0.05، مما يتيح للطالب استخدام اختبار شيفه فيما يلي:
اختبار شيفه

الجدول رقم (4،61)

يبين نتائج اختبار Scheffé للتعرف على مصدر الفروق حول مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً لمتغير العمر

| Sig | الفروق بين المتوسطات | X ₂ العمر | العمر X |
|-------|----------------------|--------------------------|-------------|
| 1.000 | -0.0015 | 25 < x ₂ ≤ 30 | X ≤ 25 |
| 0.362 | -0.1707 | 30 < x ₂ ≤ 35 | |
| 1.000 | -0.0135 | 35 < x ₂ ≤ 40 | |
| 0.803 | 0.2151 | 40 < x ₂ | |
| 1.000 | 0.0015 | x ₂ ≤ 25 | 25 < x ≤ 30 |
| 0.224 | -0.1691 | 30 < x ₂ ≤ 35 | |
| 1.000 | -0.0120 | 35 < x ₂ ≤ 40 | |
| 0.780 | 0.2166 | 40 < X | |
| 0.362 | 0.1707 | x ₂ ≤ 25 | 30 < X ≤ 35 |
| 0.224 | 0.1691 | 25 < x ≤ 30 | |
| 0.671 | 0.1572 | 35 < x ₂ ≤ 40 | |
| 0.250 | 0.3857 | 40 < x ₂ | |
| 1.000 | 0.0135 | x ₂ ≤ 25 | 35 < X ≤ 40 |
| 1.000 | 0.0120 | 25 < x ≤ 30 | |
| 0.671 | -0.1572 | 30 < x ₂ ≤ 35 | |
| 0.805 | 0.2286 | 40 < x ₂ | |
| 0.803 | -0.2151 | X ≤ 25 | 40 < X |
| 0.780 | -0.2166 | 25 < x ₂ ≤ 30 | |
| 0.250 | -0.3857 | 30 < x ₂ ≤ 35 | |

| | | | |
|-------|---------|--------------------|--|
| 0.805 | -0.2288 | $35 < x_2 \leq 40$ | |
|-------|---------|--------------------|--|

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

جدول يبين اختبار scheffé للتحقق من الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مخرجات الكفاءات البشرية تبعا لمتغير العمر لدى افراد العينة

جدول رقم (4،62) يبين اختبار scheffé

| sig | 1(Scheffé) | N | الفئة العمرية |
|-------|------------|-----|--------------------|
| 0.062 | 3.3382 | 9 | $40 < X$ |
| | 3.5532 | 58 | $X \leq 25$ |
| | 3.5548 | 104 | $25 < x \leq 30$ |
| | 3.5667 | 29 | $35 < x \leq 40$ |
| | 3.7239 | 77 | $30 < x_2 \leq 35$ |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

يتبين من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مخرجات الكفاءات البشرية تبعا لمتغير العمر لدى افراد العينة لان نتيجة القيمة الاحتمالية قدرة ب (0.062) وهي اكبر من 0.05.

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

1- الفرضية الصفرية

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الخبرة عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

2- الفرضية البديلة

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الخبرة عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (4،63) يبين نتائج اختبار ANOVA للتحقق من فروق مخرجات الكفاءات البشرية تبعا لمتغير الخبرة

| Sig | F- test | N | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الخبرة X |
|-------|---------|-----|-------------------|---------------|------------------|
| 0.111 | 1.898 | 100 | 0.405 | 3.543 | $5 > X$ |
| | | 89 | 0.515 | 3.642 | $10 > X \geq 5$ |
| | | 56 | 0.488 | 3.663 | $15 > X \geq 10$ |
| | | 27 | 0.360 | 3.574 | $20 > X \geq 15$ |
| | | 05 | 0.058 | 3.156 | $X \geq 20$ |
| | | 277 | 0.475 | 3.595 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

نلاحظ من الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية قدرة ب Sig=0.111 وهي اكبر من 0.05، وهذا ما يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الخبرة عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، وبناء على ذلك نستنتج صحة فرضية الدراسة التي تفترض عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الخبرة عند عتبة معنوية $\alpha \geq 0.05$

الجدول رقم (4،64)

يبين نتائج اختبار LSD للتعرف على مصدر الفروق حول مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً لمتغير الخبرة

| Sig | الفروق بين المتوسطات | X2الخبرة | الخبرة X |
|-------|----------------------|-------------|-------------|
| 0.153 | -0.098 | 10 > X ≥ 5 | 5 > X |
| 0.132 | -0.119 | 15 > X ≥ 10 | |
| 0.763 | -0.030 | 20 > X ≥ 15 | |
| 0.074 | 0.387 | X ≥ 20 | |
| 0.153 | 0.098 | 5 > X | 10 > X ≥ 5 |
| 0.798 | -0.020 | 15 > X ≥ 10 | |
| 0.516 | 0.067 | 20 > X ≥ 15 | |
| 0.260 | 0.485 | X ≥ 20 | |
| 0.132 | 0.119 | 5 > X | 15 > X ≥ 10 |
| 0.798 | 0.020 | 10 > X ≥ 5 | |
| 0.426 | 0.088 | 20 > X ≥ 15 | |
| 0.220 | 0.506 | X ≥ 20 | |
| 0.763 | 0.030 | 5 > X | 20 > X ≥ 15 |
| 0.516 | -0.067 | 10 > X ≥ 5 | |
| 0.426 | -0.088 | 15 > X ≥ 10 | |
| 0.070 | 0.418 | X ≥ 20 | |
| 0.074 | -0.387 | 5 > X | X ≥ 20 |
| 0.260 | -0.485 | 10 > X ≥ 5 | |
| 0.220 | -0.506 | 15 > X ≥ 10 | |
| 0.070 | -0.418 | 20 > X ≥ 15 | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

من خلال الجدول السابق وباستخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية نستنتج عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ لجميع سنوات الخبرة للموظفين، وعليه نستنتج انه لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية حول مخرجات الكفاءات البشرية تعزى لمتغير الخبرة .

الجدول رقم (4،65)

يبين نتائج اختبار تباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً لنوع الجنس لدى أفراد العينة

| المتغير | مصد التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | Sig |
|-------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------|
| الاساليب الاستثمارية | بين المجموعات | 1.692 | 4 | 0.423 | 1.898 | 0.111 |
| | داخل المجموعات | 60.633 | 272 | 0.223 | | |
| | المجموع | 62.325 | 276 | | | |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24 انظر الملحق رقم 05

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مخرجات الكفاءات البشرية تبعاً لسنوات الاقدمية لدى افراد العينة لان نتيجة القيمة الاحتمالية قدرة ب (0.111) وهي أكبر من 0.05.

المطلب الرابع : حساب معامل الارتباط بيرسون و سبيرمان ونتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط و المتعدد

أولاً: حساب معامل الارتباط بيرسون

معرفة قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع يجب الاعتماد على مقياس معامل الارتباط الذي يمثل المجال المحصور بين [0-1] والجدول التالي يوضح النتائج المتعلقة بدرجة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (4،66) يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون

| المتغيرات | X1 | X2 | X3 | X |
|---|-------------------|------------------|------------------|-------------------|
| معامل بيرسون لمخرجات الكفاءات البشرية | 0.41 | 0.282 | 0.325 | 0.496 |
| العينة | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Sig | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| مقارنة نتيجة معامل بيرسون بمقياس معامل الارتباط | ارتباط موجب متوسط | ارتباط موجب ضعيف | ارتباط موجب ضعيف | ارتباط موجب متوسط |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss-v24 انظر الملحق رقم 05

يتبين من الجدول أن الارتباط r بين $X1$ و Y يساوي 0.41 وهذا ما يدل على أن الارتباط موجب وبمستوى متوسط، في حين قدر معامل الارتباط بين $X2$ و Y بـ (0.282) وهذا ما يدل على أن الارتباط موجب بمستوى ضعيف، بينما معامل الارتباط بين $X3$ و Y يساوي (0.325) وهذا ما يدل على أن الارتباط موجب بمستوى ضعيف.

ثانياً: حساب معامل الارتباط Spearman

معرفة قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع يجب الاعتماد على مقياس معامل الارتباط الذي يمثل المجال المحصور بين [0-1] والجدول التالي يوضح النتائج المتعلقة بدرجة ارتباط سبيرمان بين متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (4،67) يبين النتائج المتعلقة بدرجة ارتباط سبيرمان بين متغيرات الدراسة

| X | X3 | X2 | X1 | المتغيرات |
|-------------------|------------------|------------------|-------------------|--|
| 0.487 | 0.335 | 0.305 | 0.398 | معامل بيرسون لمخرجات الكفاءات البشرية |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | Sig |
| 277 | 277 | 277 | 277 | العينة |
| ارتباط موجب متوسط | ارتباط موجب ضعيف | ارتباط موجب ضعيف | ارتباط موجب متوسط | مقارنة نتيجة معامل سبيرمان لمقياس معامل الارتباط |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss-v24 انظر الملحق رقم 05

يتبين من الجدول أن الارتباط r بين $X1$ و Y يساوي 0.398 وهذا ما يدل على أن الارتباط موجب وبمستوى متوسط، في حين قدر معامل الارتباط بين $X3$ و Y بـ (0.335) وهذا ما يدل على أن الارتباط موجب بمستوى ضعيف، بينما معامل الارتباط بين $X2$ و Y يساوي (0.305) وهذا ما يدل على أن الارتباط موجب بمستوى ضعيف.

ثالثاً: معادلة الانحدار الخطي البسيط

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات بين كل المتغيرات المستقلة المتكونة من الاساليب الاستثمارية لراس المال البشري والمتغير التابع مخرجات الكفاءات البشرية والجدول الموالي يبين ذلك.

1- معادلة الانحدار الخطي البسيط بين الاستثمار الاستقطابي ومخرجات الكفاءات البشرية

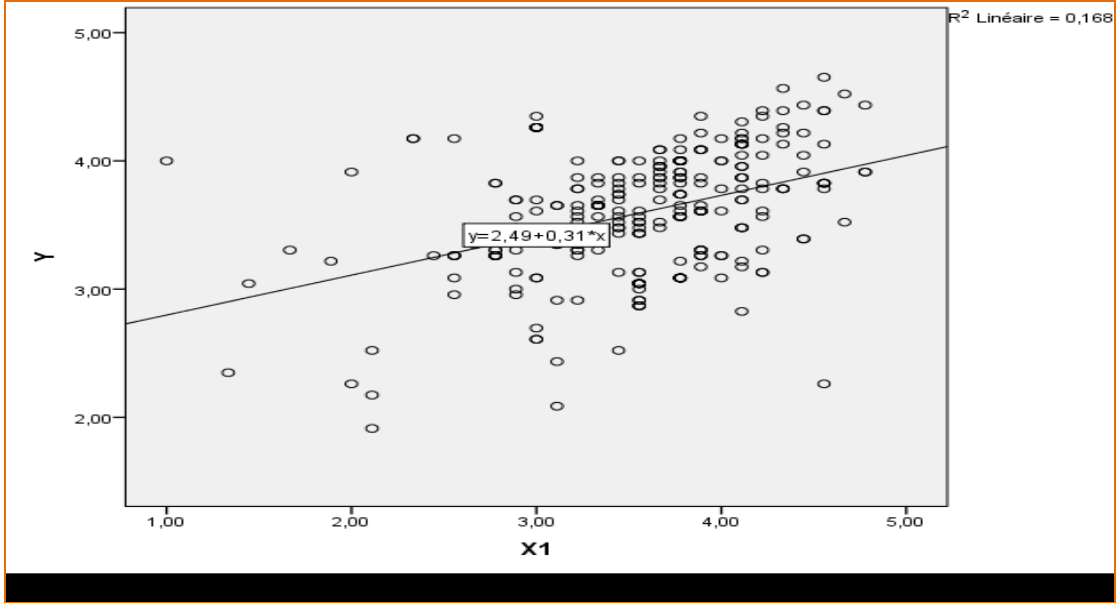
الجدول رقم (4،68) يبين نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين الاستثمار الاستقطابي ومخرجات الكفاءات البشرية

| المتغيرات المستقلة | المتغير التابع | نموذج العلاقة |
|----------------------|-------------------------|-----------------|
| الاستثمار الاستقطابي | مخرجات الكفاءات البشرية | $Y=2.49+0.31x1$ |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

الشكل رقم(4،5)

يبين معادلة الانحدار الخطي البسيط بين الاستثمار الاستقطابي ومخرجات الكفاءات البشرية



المصدر: من مخرجات SPSS-V24

من خلال الجدول والشكل يتبين لنا أن قيمة معامل التحديد R^2 تساوي 0.168 وعليه نستطيع أن نقول أن الاسلوب الاستقطابي يفسر ما نسبته (16.8%) من التباين الحاصل في تحسين مهارات ومعارف والقدرات السلوكية للكفاءات البشرية، ويقترح الباحث على المؤسسة التي هي محل الدراسة أن تفعل الاسلوب الاستقطابي بشكل أفضل لتغطية العجز المقدر بنسبة 83.2% وتركز أكثر على الاستقطاب الالكتروني و تقلل من التشخيص التوظيفي حسب المنطقة لأنه يجرمها من استقطاب كفاءات من خارج اقليمها.

2- معادلة الانحدار الخطي البسيط بين الاستثمار التدريبي ومخرجات الكفاءات البشرية

الجدول رقم(4،69)

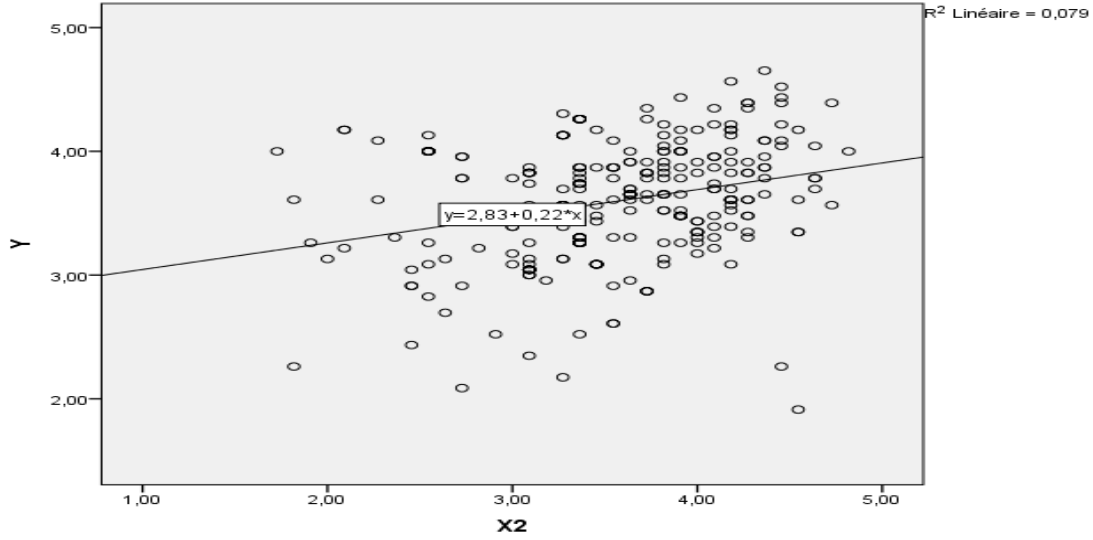
يبين نتائج معادلة الإنحدار الخطي البسيط بين الاستثمار التدريبي ومخرجات الكفاءات البشرية

| المتغيرات المستقلة | المتغير التابع | نموذج العلاقة |
|--------------------|-------------------------|-----------------|
| الاستثمار التدريبي | مخرجات الكفاءات البشرية | $Y=2.83+0.22x2$ |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

الشكل رقم (6,4)

يبين معادلة الانحدار الخطي البسيط بين الاستثمار التدريبي ومخرجات الكفاءات البشرية



المصدر: من مخرجات SPSS-V24

من خلال الجدول والشكل يتبين لنا أن قيمة معامل التحديد R^2 تساوي 0.079 وعليه نستطيع أن نقول أن الاسلوب التدريبي يفسر ما نسبته (7.9%) من التباين الحاصل في تحسين مهارات ومعارف والقدرات السلوكية للكفاءات البشرية، ويقترح الباحث على المؤسسة التي هي محل الدراسة أن تفعل الاسلوب التدريب بشكل أفضل لتغطية العجز المقدر بنسبة 92.1%، ولتغطية العجز يجب على المؤسسة أن تقوم بدورات تدريبية تتماشى ومستجدات العمل و تقوم بدورات تدريبية وفق برامج معدة لكافة المستويات الإدارية.

3- معادلة الانحدار الخطي البسيط بين الاستثمار التحفيزي ومخرجات الكفاءات البشرية

الجدول رقم (70,4)

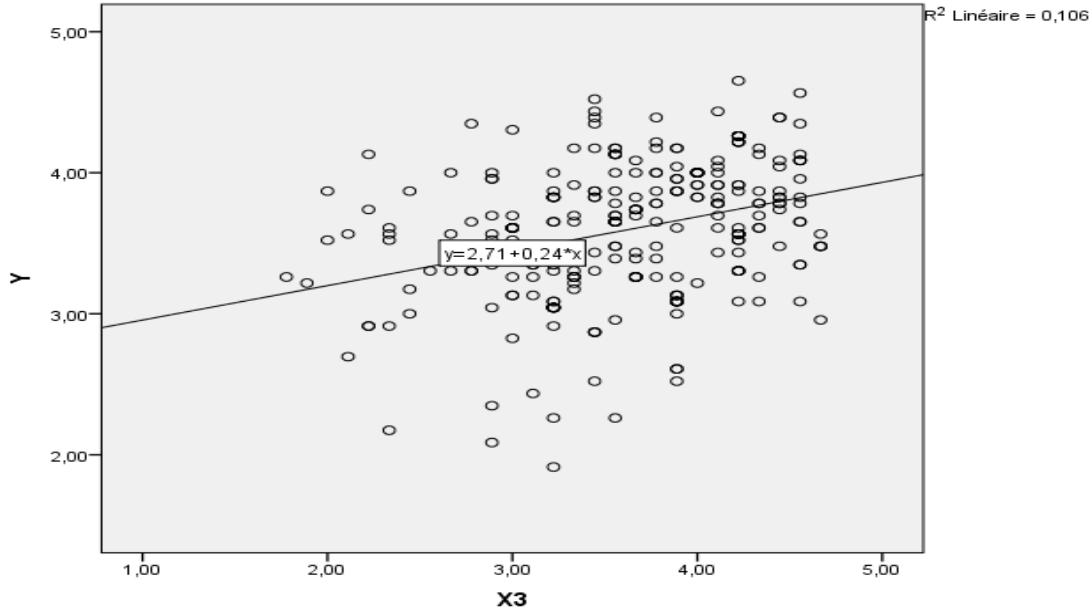
يبين نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين الاستثمار التحفيزي ومخرجات الكفاءات البشرية

| المتغيرات المستقلة | المتغير التابع | نموذج العلاقة |
|--------------------|-------------------------|-----------------|
| الاستثمار التحفيزي | مخرجات الكفاءات البشرية | $Y=2.71+0.24x3$ |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

الشكل رقم (4،7)

يبين معادلة الانحدار الخطي البسيط بين الاستثمار التحفيزي ومخرجات الكفاءات البشرية



المصدر: من مخرجات SPSS-V24

من خلال الجدول والشكل يتبين لنا أن قيمة معامل التحديد R^2 تساوي 0.106 وعليه نستطيع أن نقول أن الاسلوب التحفيزي يفسر ما نسبته (10.6%) من التباين الحاصل في تحسين مهارات ومعارف والقدرات السلوكية للكفاءات البشرية، ويقترح الباحث على المؤسسة التي هي محل الدراسة أن تفعل الاسلوب التحفيزي بشكل أفضل لتغطية العجز المقدر بنسبة 89.4% ولتغطية هذا العجز يجب على المؤسسة أن تسمح لعمالها بالمشاركة في عملية صنع القرار وتعترف بجهودهم المبذولة وتراعي كذلك الحالات الاجتماعية لكل عامل عند تقديم لهم الحوافز.

ثالثا: معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري ومخرجات الكفاءات البشرية

الجدول رقم (4،71)

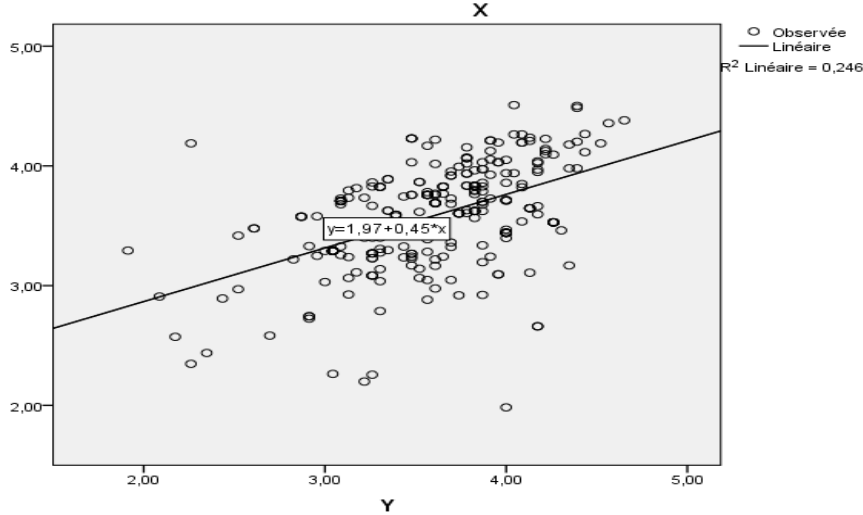
يبين نتائج معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري ومخرجات الكفاءات البشرية

| المتغيرات المستقلة | المتغير التابع | نموذج العلاقة |
|--|-------------------------|------------------|
| الاستثمار الاستقطابي الاستثمار التدريبي الاستثمار التحفيزي | مخرجات الكفاءات البشرية | $Y=1.972+0.448X$ |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24

الشكل رقم(8،4)

يبين معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري ومخرجات الكفاءات البشرية



المصدر: من مخرجات SPSS-V24

من خلال الجدول والشكل يتبين لنا أن قيمة معامل التحديد R^2 تساوي 0.246 وعليه نستطيع أن نقول أن الاساليب الاستثمارية تفسر ما نسبته (24.6%) من التباين الحاصل في تحسين مهارات ومعارف والقدرات السلوكية للكفاءات البشرية، ويقترح الباحث على المؤسسة التي هي محل الدراسة أن تفعل هذه الاساليب بشكل أفضل لتغطية العجز المقدر بنسبة 75.4%، ولتغطية هذا العجز يجب على المؤسسة أن تركز على استقطاب أفراد المعرفة والمهارة وتقدم برامج تدريبية تساهم في الزيادة من كفاءة الفرد وتبادر بتقديم الحوافز على أساس مهارة والمعرفة والقدرات السلوكية للفرد.

رابعا: معادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي **stepwise** بين الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري ومخرجات الكفاءات البشرية

من خلال اختبار معادلة الانحدار المتعدد التدريجي وذلك لمعرفة اي من المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS-V24 ، حيث تحصلنا على النتائج الاولية التالية

الجدول رقم (72،4)

يبين نموذج معادلة الانحدار المتعدد التدريجي بين الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري ومخرجات الكفاءات البشرية

| معامل التحديد المعدل | معامل التحديد | R | النموذج |
|----------------------|---------------|-------|----------------|
| 0.165 | 0.168 | 0.410 | X ₁ |
| 0.229 | 0.235 | 0.484 | X ₃ |
| 0.250 | 0.258 | 0.508 | X ₂ |

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS-V24 انظر الملحق رقم (06)

الجدول رقم (4،73)

يبين نموذج لمعادلة الانحدار المتعدد التدريجي

| F | Sig | T | النموذج | الترتيب |
|--------|-------|-------|----------------|---------|
| 55.706 | 0.000 | 7.464 | X ₁ | 1 |
| 41.978 | 0.000 | 6.792 | X ₁ | 2 |
| | 0.000 | 4.864 | X ₃ | |
| 31.691 | 0.000 | 6.295 | X ₁ | 3 |
| | 0.000 | 4.225 | X ₃ | |
| | 0.003 | 2.957 | X ₂ | |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss-v24 انظر الملحق رقم (06)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة المحسوبة t تتغير بشكل متناقص كلما اضفنا للنموذج متغير مستقل، حيث لاحظنا أنه بعد تثبيت X₁ تحصلنا على القيمة المحسوبة (t₁=7.464) ، وبعد اضافة X₃ الى النموذج الاول انخفضت القيمة المحسوبة (t₁=6.792) وتحصلنا على (t₃= 4.864) ، وبعد اضافة X₂ الى النموذج الثاني انخفضت t₁=6.295 و t₃= 4.225 وتحصلنا على t₂= 2.957 ، هذه النتائج المتحصل عليها تفسر لنا ضرورة استبعاد التدريب من النموذج .

X₁ -1

X₁, X₃ -2

X₁, X₃, X₂ -3

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن الاكثر تأثير على مخرجات الكفاءات البشرية مرتبة على التوالي كما يلي:

1- الاستقطاب

2- الاستقطاب والتحفيز

3- الاستقطاب والتحفيز والتدريب

وبعد استبعاد X₂ (التدريب) تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (4،74)

يبين نموذج لمعادلة الانحدار المتعدد التدريجي بعد استبعاد احد المتغيرات

| معامل التحديد المعدل | معامل التحديد | R | النموذج |
|----------------------|---------------|-------|----------------|
| 0.165 | 0.168 | 0.410 | X ₁ |
| 0.229 | 0.235 | 0.484 | X ₃ |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss-v24 انظر الملحق رقم (07)

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن الاكثر تأثير على مخرجات الكفاءات البشرية مرتبة كما يلي:

- الاستقطاب

- الاستقطاب والتحفيز

الجدول رقم (4،75)

يبين نموذج لمعادلة الانحدار المتعدد التدريجي

| الترتيب | النموذج | t | sig |
|---------|----------------|-------|-------|
| 1 | X ₁ | 7.464 | 0.000 |
| 2 | X ₁ | 6.792 | 0.000 |
| | X ₃ | 4.864 | 0.000 |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss-v24 انظر الملحق رقم (07)

من خلال الجدول السابق نستنتج بان الاستقطاب يحتل المرتبة الاولى من حيث التأثير على مخرجات الكفاءات البشرية وهذا راجع الى خبرة المؤسسة في توظيف الفرد الكفاء القادرة على توظيف معارفه ومهاراته وقدراته السلوكية المكتسبة بالخبرة السابقة لصالح المؤسسة، كما نلاحظ أن المؤسسة تعطي الاولوية في التوظيف لخريجي الجامعات وهذا ما يعطي فرصة حقيقية للمؤسسة للاستفادة من النتائج الحديثة للبحث العلمي.

خامسا: معادلة الانحدار الخطي المتعدد القياسي بين الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري ومخرجات الكفاءات البشرية

الجدول رقم (4،76) يبين معادلة الانحدار الخطي المتعدد القياسي

| F | Sig | T | BÊTA | B | |
|---|-------|-------|-------|-------|----------------|
| 31.691 | 0.000 | 7.801 | 0.338 | 0.256 | X ₁ |
| | 0.003 | 6.295 | 0.161 | 0.123 | X ₂ |
| | 0.000 | 4.225 | 0.228 | 0.172 | X ₃ |
| Y=0.338+0.256X ₁ +0.161+0.123X ₂ +0.228+0.172X ₃ | | | | | |
| Y=0.73+0.256X ₁ +0.123X ₂ +0.172X ₃ | | | | | |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss-v24 انظر الملحق رقم (08)

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ما يلي:

- أن قيمة Fc المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي المتعدد القياسي بلغت 31.691 وهي أكبر من قيمة Ft الجدولية والباغة قيمتها 1.740 عند مستوى معنوية 5% وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة احصائية لمحور الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري على مخرجات الكفاءات البشرية عند مستوى معنوية 5% أي بدرجة ثقة 95%، ويفسر هذا على أن نموذج الدراسة يصلح للتنفيذ والتطبيق.
- نلاحظ كذلك أن قيمة BÊTA للاستثمار الاستقطابي بلغت 0.333 وهذا يعني أن الزيادة في الاستثمار الاستقطابي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى الزيادة بنسبة 33.8% في مخرجات الكفاءات البشرية.

- نلاحظ كذلك أن قيمة $B\hat{E}T\hat{A}$ للاستثمار التدريبي بلغت 0.161 وهذا يعني أن الزيادة في الاستثمار التدريبي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى الزيادة بنسبة 16.1% في مخرجات الكفاءات البشرية.
- نلاحظ كذلك أن قيمة $B\hat{E}T\hat{A}$ للاستثمار التحفيزي بلغت 0.228 وهذا يعني أن الزيادة في الاستثمار التحفيزي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى الزيادة بنسبة 22.8% في مخرجات الكفاءات البشرية.
- نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t للأبعاد الثلاثة بلغت على التوالي (4.225 ، 6.295 ، 7.801) وجميعا أكبر من قيمة T الجدولية 1.96 عند مستوى معنوية 0.05، وهذا يدل على أن هناك تأثير للأساليب الاستثمارية على مخرجات الكفاءات البشرية.
- نلاحظ كذلك أن جميع القيم الاحتمالية للأبعاد الثلاثة أقل من 0.05 وهذا ان دل على شيء فإنما يدل على قبول الفرضية البديلة والتي تفترض وجود تأثير للأساليب الاستثمارية على مخرجات الكفاءات البشرية.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في هذا الفصل والتي كانت عبارة عن عملية اسقاط لما جاءت به أدبيات الفكر التسييري حول الاساليب الاستثمارية في رأس المال البشري بأبعاده المختلفة ومدى تأثيرها في تحسين مستوى مؤهلات الكفاءات البشرية من قدرات معرفية و مهارة وقدرات سلوكية.

حيث اظهرت نتائج الدراسة الميدانية على وجود أثر متباين بين الأساليب الاستثمارية في رأس المال البشري بفروعه المختلفة (الاستثمار الاستقطابي والاستثمار التدريبي والاستثمار التحفيزي) على مهارات ومعارف الكفاءات البشرية وقدراتها السلوكية.

وحسب النتائج المتحصل عليها فانه توجد علاقة طردية متوسطة بالنسبة للاستثمار الاستقطابي والقدرات (المعرفية والمهارة و السلوكية) الخاصة بالكفاءات البشرية، وعلاقة طردية ضعيفة بالنسبة للتدريب والتحفيز مع القدرات (المعرفية والمهارة و السلوكية) الخاصة بالكفاءات البشرية.

وحسب أفراد العينة المبحوثة فان مؤسستهم لا تخصص الاعتمادات المالية الكافية لتغطية البرامج التدريبية و التحفيزية ولا تهتم أيضا بمخرجات التعليم العالي مما قد يؤثر سلبا على القدرات المعرفية والمهارة والسلوكية للكفاءات البشرية.

خاتمة

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر الاساليب الاستثمارية في رأس المال البشري بأبعاده المختلفة (الاستثمار استقطابي، الاستثمار تدريبي، الاستثمار تحفيزي) في تعديل سلوك الكفاءات البشرية وتحسين قدراتها المعرفية و المهارة، وبناء على الدراسة الميدانية التي اجرها الطالب بمؤسسة سونلغاز فرع الاغواط ومن خلال ما تم تناوله في الجانب النظري من مفاهيم متعددة، واستنادا الى نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة توصل الطالب الى النتائج التالية:

أولاً: النتائج

1- النتائج المتعلقة بالجانب النظري

- الاستقطاب الجيد هو فرصة لدخول موارد بشرية مصحوبة بمعارف جديدة يمكن أن تساهم في تطوير المؤسسة؛
- يقوم الاستثمار الاستقطابي على جذب مجموعة ملائمة من الأفراد لهم كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض العمليات كال تدريب؛
- ان نجاح العملية الاستقطابية وهو نجاح المؤسسة في جذب أصحاب المعارف والمهارات حيث يعتبر فرصة لدخول موارد بشرية مصحوبة بمعارف جديدة يمكن أن تساهم في تطوير المؤسسة؛
- الحوافز هي أداة أو وسيلة لها دور كبير ومهم في توجيه وتعديل السلوك من أجل الارتقاء بإنتاجية العامل والمؤسسة على حد سواء؛
- التحفيز ضروري من أجل رفع روح الولاء والانتماء للمنظمة؛
- إن تطبيق سياسة تحفيزية مناسبة يكون لها أثر كبير في تفجير الطاقات المعرفية الكامنة لدى أفراد المعرفة؛
- ان جوهر العملية التحفيزية هو إعطاء الموظف ما يريد وكما كنت قادرا على إعطائه ما يريد وجدت منه ما تريد من قدرات معرفية و مهارة وحسن للتصرف؛
- يساهم الاستثمار التدريبي في إثراء معارف ومهارات الموارد البشرية وتعديل سلوكها، كما يعتبر من بين الاستراتيجيات المحورية التي تساعد العمال على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بكل كفاءة وفاعلية و تكيفهم مع المستجدات و فتح لهم آفاق الابداع و الابتكار.

2- النتائج المتعلقة بالجانب الميداني

1-2 النتائج المتعلقة بالأساليب الاستثمارية و مخرجات الكفاءات البشرية

- لقد بينت النتائج من خلال المتوسطات الحسابية على وجود درجة من الموافقة على هذا البعد (الاستثمار الاستقطابي) من قبل افراد العينة المبحوثة، وهذا مؤشر ايجابي على مدى الاهتمام الذي يحظى به الاستثمار الاستقطابي من قبل المؤسسة حيث استطاعت المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

- اتفق افراد العينة المبحوثة على أن المؤسسة تفضل دائما التوظيف الخارجي مما يشير لنا بان المؤسسة تسعى دائما الى التزود بالكفاءات البشرية المحملة بأفكار و آراء واتجاهات جديدة.

- لقد بينت النتائج من خلال المتوسطات الحسابية على وجود درجة من الموافقة على هذا البعد (الاستثمار التدريبي) من قبل افراد العينة المبحوثة، وهذا مؤشر ايجابي على الاهمية الكبيرة التي يحظى بها الاستثمار التدريبي من قبل المؤسسة حيث تدرك هذه الاخيرة بأن التدريب يساهم في إثراء مهارات ومعارف الموارد البشرية وإزالة أوجه الضعف والقصور في أدائها مما يفتح لها آفاق الابداع و الابتكار.

- اتفق افراد العينة المبحوثة على أن المؤسسة تقوم بتصميم البرنامج التدريبي بما يتوافق مع متطلبات العمل وهذا مؤشر على أن المؤسسة حريصة على وضع المحتوى التدريبي بما يتلائم وتحديد الاحتياجات التدريبية.

- لقد بينت النتائج من خلال المتوسطات الحسابية على وجود درجة من الموافقة على هذا البعد (الاستثمار التحفيزي) من قبل افراد العينة المبحوثة، وهذا مؤشر ايجابي على الاهمية الكبيرة التي يحظى بها الاستثمار التحفيزي من قبل ادارة المؤسسة، حيث تدرك هذه الاخيرة أن التركيز على التحفيز إنما تفرضه الحاجة الى تحسين وتعديل سلوك الافراد ورفع كفاءتهم الانتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة.

- اتفق افراد العينة المبحوثة على أن المؤسسة تقدم مكافآت على العمل الاضافي وهذا مؤشر على أن المؤسسة حريصة على تامين الجهد الاضافي المقدم من قبل العمال، لأنه يعتبر من أحد الأسباب المهمة في كسب ولاء العمال، فعندما يتلقى العامل تعويضات أو حوافز لقاء كل عمل أو مهارة جديدة فإن ذلك سيشجعه على البقاء في المنظمة والإبداع في مهامه الموكلة له.

- لقد بينت النتائج من خلال المتوسطات الحسابية على وجود درجة من الموافقة على هذا المجال "مخرجات الكفاءات البشرية" من قبل افراد العينة المبحوثة، يرجع الطالب سبب هذه النتيجة الى الاهتمام الكبير بالكفاءات البشرية من قبل مؤسسة سونلغاز وتشجيعهم على تنمية وتحسين معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم السلوكية وكذا مساعدتهم على توظيف هذه الكفاءات واستغلالها لصالح المؤسسة.

- اتفق افراد العينة المبحوثة على أن هناك تواصل وتعاون بين العمال داخل المؤسسة وهذا مؤشر على أن المؤسسة حريصة على ترسيخ ثقافة التواصل والتعاون بين العمال لأن العمل كفريق هو نجاح المجموعة بأكملها.

2-2 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

أشارت النتائج إحصائيا بين الأساليب الاستثمارية في رأس المال البشري و القدرات المعرفية و المهارة والسلوكية للكفاءات البشرية على النحو التالي:

• نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للأساليب للاستثمارية لرأس المال البشري على مخرجات الكفاءات البشرية ".

ويندرج ضمن هذا الاختبار للفرضية النتائج الفرعية التالية:

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للاستثمار الاستقطابي على مخرجات الكفاءات البشرية".

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للاستثمار التدريبي على مخرجات الكفاءات البشرية".

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للاستثمار التحفيزي على مخرجات الكفاءات البشرية".

• نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى للمتغيرات الشخصية أو الوظيفية.

• نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في استجابات المبحوثين حول مخرجات الكفاءات البشرية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط تعزى للمتغيرات الشخصية أو الوظيفية.

• نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة ما بين الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري (بأبعاده المختلفة) ومخرجات الكفاءات البشرية

ويندرج ضمن هذا الاختبار للفرضية النتائج الفرعية التالية:

1- توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة ما بين الاستثمار الاستقطابي والقدرات المعرفية والمهارية والسلوكية للكفاءات البشرية.

2- توجد علاقة ارتباط ضعيفة ما بين الاستثمار التدريبي والقدرات المعرفية والمهارية و السلوكية للكفاءات البشرية.

3- توجد علاقة ارتباط ضعيفة ما بين الاستثمار التحفيزي والقدرات المعرفية والمهارية والسلوكية للكفاءات البشرية.

- التوصيات:

يتقدم الطالب بمجموعة من التوصيات من شأنها أن تعزز دور الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في تحسين مهارات ومعارف الكفاءات البشرية وقدراتها السلوكية بمؤسسة سونلغاز وهي كما يلي:

- زيادة الاهتمام بالأساليب الاستثمارية (الاستقطاب والتدريب والتحفيز) وتفعيلها والاهتمام بها بشكل أكبر وهذا لدورها البالغ في تعزيز معارف ومهارات الكفاءات البشرية وتعديل سلوكها مما ينعكس ايجابا على أداء المؤسسة.

- لا بد على المؤسسة أن تقوم باختيار الأفراد الذين يمتلكون المهارات والمعارف لمواكبة البيئة المتغيرة والمتطورة؛

- يجب على المؤسسة أن تقوم باستقطاب أفراد المعرفة والمهارة وتوزيعهم على كافة المستويات الادارية لنشر مهاراتهم والمشاركة في صنع مختلف القرارات ؛

- يجب على المؤسسة أن تستغل المهارات والمعارف المكتسبة من الجامعة كقيامها بالتوظيف المباشر للطلبة المتفوقين في الجامعة؛

- يجب على مؤسسة سونلغاز أن تدير العملية التدريبية وفق اسس علمية وتخصص لها الاعتمادات المالية الكافية؛

- يجب على مؤسسة سونلغاز أن تقوم بدورات تدريبية وفق الاحتياجات التدريبية وموجهة لكافة المستويات الإدارية.

- يجب على مؤسسة سونلغاز أن تراعي الحالة الاجتماعية لعامل ومبدأ العدالة عند تقديمها للحوافز.
- ينبغي على بعد المؤسسة أن تقوم باختيار الحافز المناسب وإجراء مراجعة دورية لذلك الحافز من أجل الوصول الى السلوك المفضل.

آفاق الدراسة:

مما تقدم وبناء على الجوانب التي تمت دراستها والنتائج المتوصل إليها يمكننا الإشارة الى بعض المواضيع التي لها علاقة بموضوعنا هذا، وذلك كمساعدة منا لمن يريد التوسع والتعمق في هذا المجال:

- دور القدرات السلوكية في تحقيق رضا العملاء.
- تنمية رأس المال البشري من خلال التمكين.
- دور التدريب في الرفع من المهارات القيادية.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

القران الكريم

الكتب باللغة العربية

- مُجّد سامى راضى، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
- -شارلي هورنجر وآخرون، ترجمة أحمد حجاج، محاسبة التكاليف، المريخ، الرياض، 2009.
- - ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمى دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2005.
- أحمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2015.
- مدحت محمود أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- مدحت مُجّد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى 2007.
- مدحت أبو النصر و ياسمim مدحت مُجّد، التنمية المستدامة مفهوماً أبعادها مؤشراتاً، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2017.
- رابوة حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 - 2003.
- قريشي مُجّد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2005.
- ميلان كوبر، إدارة مؤسسات التنمية الإدارية، ترجمة مُجّد قاسم القريوتي، عبد الجبار إبراهيم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1985.
- توماس ستيوارت، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1997.
- مدحت أيو النصر و ياسمim مدحت مُجّد، التنمية المستدامة (مفهومها-أبعادها- مؤشراتاً)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2017.
- مروان شموط وكنجو عبود كنجو، أسس الاستثمار، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008.
- مُجّد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
- عقيل جاسم عبد الله أبو رغيث و طارق عبد المحسن العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،
- صفوان المبيضين و عائض الاكلي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، الاردن، 2013،

قائمة المراجع

- سعد علي العنزي، أحمد صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- أحمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2015.
- شوقي حساني حسن، تطوير المناهج: رؤية معاصرة (المنهج، تطوير المنهج، تصميم ونماذج برمجية)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- مُجّد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى 2007.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الثانية، 2009.
- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
- عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثانية، 2009.
- مُجّد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال والمال، الاسكندرية، الدار الجامعية، 1999.
- أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2009.
- عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- كاي ثورن و آندي بيلانت، فن إدارة المواهب، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، 2007.
- مجيد الكرخي، ادارة الموارد البشرية، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- مُجّد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، السعودية، ط4، 2015.
- صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- مدحت أبو النصر، التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل، المجموعة العربية للتدريب وللنشر، القاهرة، ط2017، 1.
- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- سهيلة مُجّد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2007.
- حنان سليمان الزنبقي، التدريب الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011.
- طلال فائق الكمالي، التنمية البشرية في القران الكريم دراسة موضوعية، بدون دار نشر، 2014.
- عبد الكريم أحمد جميل، التنمية البشرية الحديثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2017 الاردن .
- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- محمود عبد الفتاح، نظرية التدريب التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013.

قائمة المراجع

- مُجّد صادق إسماعيل، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.
- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، الاردن، 2014.
- حسن أحمد الطاغي، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2007.
- خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثانية، 2009.
- عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2015.
- هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الياقوت للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2013.
- عبد الفتاح دياب حسن، دور التدريب في العمل الإداري، مطبعة النيل، القاهرة، الطبعة الأولى، 1996.
- عبد الله مُجّد أسعد، تدريب المدربين طريقك لاحتراف التدريب منهج تطبيقي ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2016.
- هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الياقوت للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2013.
- عبد الله مُجّد أسعد، تدريب المدربين طريقك لاحتراف التدريب منهج تطبيقي ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2016.
- إبراهيم هديب، الاستراتيجية التطويرية للموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2007.
- زيد منير عبوي، الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2017.
- سعد الدين خليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
- أسامة مُجّد علما، الاحتياجات التدريبية ووسائل تحديدها، الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- أسامة مُجّد علما، الاحتياجات التدريبية ووسائل تحديدها، الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- مُجّد ابن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، السعودية، ط4، 2015.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تصميم وإعداد الحقائق التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2013.
- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- مُجّد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، السعودية، ط4، 2015.
- عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2016.
- بريشان معروف جميل، تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة، دار الكتب الثقافية، الاردن، 2017.

قائمة المراجع

- مدحت مُجَّد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية المفاهيم الاستراتيجية والاهداف، دار أمجد للنشر والتوزيع، الاردن، 2015.
- مُجَّد الفاتح محمود المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016 عمان.
- شريف شحاتة، عبقرية التحفيز، أطلس للنشر والانتاج الإعلامي، القاهرة، ط1، 2017.
- بوالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الاردن، 2015.
- محمود حسن الهواسي و حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الادارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2014 .
- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، ط10، 2014.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
- صلاح عبد القادر النعمي، الادارة، دار اليازوري العلمية ، الأردن، 2013.
- مُجَّد عبد المنعم شعيب، إدارة المستشفيات منظور تطبيقي لإدارة الاعمال وإدارة المستشفيات، دار النشر للجامعات، مصر، 2014 .
- ريس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية، الاردن، 2016.
- فيصل محمود الشاورة، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2013، ص187.
- خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005.
- عمر مُجَّد غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2009.
- فرج عبد القادر طه، قراءات في علم النفس الصناعي والاداري في الوطن العربي، مكتبة الانجولة المصرية، مصر، ط5، 2010.
- عبد العظيم صبري ، المدرسة المعاصرة، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
- عماد عبد الرحيم الزغول، نظريات التعلم، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- إيهاب عبد العظيم مشالي، صعوبات تعلم الرياضيات: تشخيصها وعلاجها بالتعزيز، دار النشر للجامعات، ط1، 2008
- سنان الموسوي، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الاولى، 2004.
- عادل حرحوش ومؤيد سعد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، ط3، 2009.
- يوسف حجيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- راوية حسين، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.

قائمة المراجع

- كمال عبد الحميد زيتون، التدريس نماذج ومهارات، ط 1، القاهرة، 2003.
- مُجّد قدرى حسن، إدارة الاداء المتميز قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الاداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015.
- مُجّد عبد الحميد الفقي، معايير تقويم الاداء للمصاريف الاسلامية تحليل اداري واقتصادي، الدار الجامعية، 2015، الاسكندرية.
- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010.
- مُجّد قدرى حسن، إدارة الاداء المتميز قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الاداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015.
- مُجّد عبد الحميد الفقي، معايير تقويم الاداء للمصاريف الاسلامية تحليل اداري واقتصادي، الدار الجامعية، 2015، الاسكندرية.
- مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 1، الاردن، 2015.
- جمال الدين مُجّد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، مصر، ط 1، 2006.
- على السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب، 2001.
- مُجّد الفاتح محمود المغربي، ادارة الموارد البشري، دار الجنان للنشر، الاردن، 2016.
- غني دحام تناي الزبيدي و حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الاعمال، دار عياد للنشر والتوزيع، بغداد، ط 1، 2014.
- يسرى خالد إبراهيم، وسائل الإعلام الإلكترونية ودورها في الإنماء المعرفي، دار النفائس للنشر والتوزيع، الاردن، ط 1، 1014.
- السيد عبد العاطي السيد، علم اجتماع المعرفة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2011.
- يسرى خالد إبراهيم، وسائل الإعلام الإلكترونية ودورها في الإنماء المعرفي، دار النفائس للنشر والتوزيع، الاردن، ط 1، 1014.
- هيثم على حجازي، ادارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الاردن، ط 1، 2005.
- أحمد الخطيب و خالد زيغان، ادارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، الاردن، ط 1، 2009.
- اسمهان ماجد الطاهر، ادارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ط 2، 2015.
- عبد الله حسن مسلم، ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز للنشر والتوزيع، الاردن، ط 2015، 1.
- نجم عبود نجم، الادارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، ط 1، 2009.
- عامر عبد الرزاق الناصر، ادارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- مجبل لازم مسلم المالكي، هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، ط 1، 2010.
- أحمد الخطيب و خالد زيغان، ادارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ط 1.

قائمة المراجع

- حلمي خضر ساري، التواصل الاجتماعي الأبعاد والمبادئ والمهارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، الاردن، ط1، 2014.
- أحمد ماهر، سلسلة ابن مهارتك وتدريب على مهارات التفاوض، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- بسيوني محمد البرادعي، مهارات إدارة وتنظيم الوقت، ايتراك للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
- محمد الصيرفي، تنمية المهارات الادارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2009.
- محمود عبد الفتاح رضوان، المدير المتميز وتطوير الأداء الاداري، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.
- بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ط1.
- أحمد ماهر، مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط2.
- محمود أحمد عبد الفتاح، تنمية مهارات التفكير الابتكاري والابداعي للمدراء، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ط1.
- وليد رفيق العياصرة، استراتيجيات تعليم التفكير ومهاراته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2011.
- ناصر دادي عدون، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، ط2، 2004.
- هاني محمود الكايد، علم النفس السلوك القيادي، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2009.
- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2010.
- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2008.
- عامر عبد الرزاق الناصر، ادارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- محمد عبد الحفيظ يوسف، القيادي الناجح، العبيكان للنشر، الرياض، ط1، 2013.
- هيثم علي حجازي، ادارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2005.
- خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثانية، 2009.
- محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2007.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب، التدريب المؤثر في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط1، 2013.
- بريشان معروف جميل، تحفيز الافراد باستخدام نظرية العدالة، دار الكتاب الثقافي، الاردن، 2017.
- نوال عبد الكريم الأشهب، ادارة الموارد البشرية، دار المجد للنشر والتوزيع، السعودية، 2015.
- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008.
- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، ط2، 2004.

قائمة المراجع

- مُجَد الصيرفي، السلوك الاداري (العلاقات الانسانية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ط1، 2007.
- علي مُجَد رابعة، ادارة الموارد البشرية (نظم المعلومات الإدارية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
- ياسر الخزلعة وآخرون، الادارة الشرطية المعاصرة، دار الخليج للصحافة والنشر، الاردن، 2017.
- إبراهيم الخلوف الملكاوي، ادارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2007.
- على هادي جبرين، أساليب البحث ومشاريع التخرج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- كمال مُجَد المغربي، أساليب البحث العلمي، الدار العلمية الدولية للنشر ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
- جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي (مفاهيم - أدواته - طرق إحصائية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- على هادي جبرين، أساليب البحث ومشاريع التخرج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- فايز جمعية النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- سعيد التل وآخرون، مناهج البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الاردن، 2007.
- ثائر فيصل شاهر، الاحصاء في العلوم الادارية والمالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2014.
- اموري هادي كاظم وآخرون، الاحصاء التطبيقي اسلوب تحليل باستخدام spss، دار الذاكرة للشروق، بغداد، ط1، 2013.
- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، اساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- مُجَد حسين مُجَد رشيد ومنى عطا الله الشويلات، مبادئ الاحصاء والاحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج spss، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2014.
- عبد الكريم بوحفص، الأساليب الاحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج spss، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013.
- نبيل جمعة صالح النجار، الاحصاء، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- سعيد التل وآخرون، مناهج البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الاردن، 2007.
- المذكرات والاطروحات**
- سلمان عبيد، أثر الاستثمار برأس المال الفكري على ادارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين)، رسالة ماجستير، ادارة الموارد البشرية، مملكة البحرين، 2014.
- غربي صباح، الاستثمار في التعليم ونظرياته، مجلة كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثاني، جانفي 2008، جامعة بسكرة.
- بن عمار حسيبة، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية دراسة حالة تكوين المكونين في ولاية قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.

قائمة المراجع

- سملالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- مُجد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري" مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
- بن عمار حسيبة، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية دراسة حالة " تكوين المكونين في ولاية قسنطينة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
- سراج وهيبية و ستي عبد الحميد، رأس المال الفكري (البشري، الإجتماعي والتنظيمي في منظمات الأعمال)، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13- 14 ديسمبر 2011.
- سلمان عبيد، أثر الاستثمار برأس المال الفكري على ادارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية، البحرين.
- أحلام عبد الحافظ صبح، دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية كلية التربية، غزة.
- سلمان عبيد، أثر الاستثمار برأس المال الفكري على ادارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية، البحرين.
- على فلاق، طرق تمويل الاستثمار من منظور إسلامي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010.
- كريمة قويدري، الاستثمار الأجنبي المباشر والنمو الاقتصادي في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011.
- أماني خضر شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
- نبيلة جعيجع، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية دراسة ميدانية بجامعة مُجد بوضياف بالمسيلة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، مُجد بوضياف المسيلة، 2015.
- ريحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016.
- مقاتل جلول، أثر انتقال رأس المال البشري في تفعيل التنمية الاقتصادية في دول شمال افريقيا، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2014.
- مُجد موساوي، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر (1970-2011)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2015.

قائمة المراجع

- أماني خضر شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجستير ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية غزة، 2009.
- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد CONDOR بريح بوعرييج، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، 2013.
- عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات دورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
- ربيحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016.
- دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015.
- بن العايب محمد، دور وفعالية وظيفة الاختيار والتوظيف في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة الأغواط، 2010.
- بالهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2008.
- مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013.
- لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
- عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، 2016.
- عائشة عبد الحميد صفراني، التحفيز وأثره في أداء الأفراد، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2007.
- بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بربوبية 2008-2011، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2011.
- نوار هاني اسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، 2004-2005.

قائمة المراجع

- عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، 2016.
- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز دراسة حالة مؤسسة عنتر Condor بيج بوعريج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013، ص32.
- عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات دورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
- حمودي حمير، أجر الكفاءة وأثر على تحسين الأداء في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي للشرق، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008.
- سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين سوريا، 2004.
- حمودي حمير، أجر الكفاءة وأثر على تحسين الأداء في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي للشرق، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008.
- مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2013.
- مناصرية رشيدة، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الرياض، 2008.
- هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة-نفطال تلمسان، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011.
- طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للحبوب-أوماش، رسالة ماجستير غير منشورة، بسكرة، 2014.
- زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الاوراس - باتنة؛ رسالة ماجستير غير منشورة؛ باتنة، 2008.
- عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل قرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2015.
- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجمرات الفلاحية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة، 2012.

قائمة المراجع

- عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2015.
- زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، 2008.
- بن جدو محمد الأمين، دور الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، 2013.
- عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة (scimat)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2016.
- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، جامعة الجزائر.
- سملاي يخضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، ادارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.
- حسن بوزناق، ادارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2013.
- هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان، وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفضال تلمسان، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تلمسان، 2011.
- كمال العقاب، ادارة المعرفة في المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.
- ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، ادارة المعرفة وإمكانات تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2007.
- خليل صبرينة، تطوير كفاءات المسيرين وأثره في إدارة المؤسسات الاستشفائية - دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2015.
- صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للحبوب GM Sud بأوماش بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2008.

قائمة المراجع

- بندر بن سعيد بن دخليل الله الزهراني، دور الدورات التدريبية في تطوير المهارات التدريسية لمعلمي التربية الفنية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 1431هـ.
- كية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، 2008.
- شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة 2015،
- بن جدو نُجْد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Codor بـرج بوعريـج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، 2013.
- ربيحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016.
- بن جدو نُجْد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor بـرج بوعريـج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013.
- علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية " دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
- شريفات وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنايب الحديدية والشركة ذات المسؤولية المحدودة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010.
- زايدى مريم، اتفاقيات بازل 3 لقياس كفاية رأس المال المصرفية وعلاقتها بإدارة مخاطر صيغ التمويل الإسلامية، رسالة ماجستير، بسكرة، 2016/ 2017.
- مقدود وهيبية، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة (دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، بومرداس، 2008.
- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب مجارف والرافعة قسنطينة)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة، 2008.
- الملتقيات والمقالات العلمية :**
- شيماء مباركة، هشام حريز، تدريب القوى العاملة لتنمية مؤسسة صناعية - دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، بسكرة، 21/22 فيفري 2012.
- نبيلة جميعع وحياء براهيمى، ادارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في الاقتصاديات الحديثة، 13/14 ديسمبر 2011، الشلف.

قائمة المراجع

- بوحنية قوي، نحو منظور متكامل لفهم التنمية البشرية من خلال "المدخل الكلي- المدخل الجزئي- مدخل الحكم الراشد"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- بوجان عادل وآخرون، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية، 22/21 فيفري 2012، بسكرة.
- بن عيشي بشير وبن عيشي عمار ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية " دراسة حالة المؤسسات الصناعية الجزائرية"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- بن ثامر كلثوم و فراحتية العيد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة دراسة حالة " مجموعة عنتر تراد لإنتاج الالكترونيات بولاية برج بوعرييج"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- غول فرحات، إدارة راس المال الإجتماعي في المؤسسات الإقتصادية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- يوسف أحمد أبو فارة و جاسر عبد الرزاق النسور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- بوزيان عثمان ودياب زقاي، مداخل وطرق تقييم رأس المال الفكري في المنظمات، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- رابح عرابية وحنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 14.
- محمود الروسان و محمود العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010.
- أسماء زدوري، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- مراد كواشي و جمعة شرقي، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الاقتصادي، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثامن، الجزء الثاني، ديسمبر، 2017، بسكرة.
- آيت زيان كمال، عدوكة بوقلي زهرة، بن أعبيزة دحو، اشكالية قياس رأس المال الفكري، ملتقى دولي " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، 13-14 ديسمبر 2011، شلف.
- عبو عمر، مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف.

قائمة المراجع

- طرشاني سهام و شتوح دلال، رأس المال الفكري ودوره في إحداث التطوير التنظيمي، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009.
- رايح عرابية و حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف.
- محمود علي الروسان و محمود مُجد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية " دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010.
- حسين يرقى وآخرون، إدارة التحول - التحسين - في منظمات رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13/14 ديسمبر 2011، الشلف.
- بن عاتق حنان، حجماوي توفيق، الاستثمار في رأس المال الفكري وتحديات ما بعد البترول في الجزائر، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف، 13 و14 ديسمبر 2011.
- ميلود زيد الخير، ضوابط الاستقرار المالي في الاقتصاد الإسلامي، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي، الواقع .. ورهانات المستقبل، جامعة عمار ثليجي بالاغواط، 23-24 فيفري 2011.
- بن ثامر كلثوم و فراحية العيد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلقة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011.
- مُجد اقبال العجلوني، اثر تنمية الموارد البشرية على تعظيم قيمة رأس المال البشري، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- مُجد فرعون و مُجد إلفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 افريل 2005.
- كمال زيتوني و كريم جازي، مقاربة تفاعلية لوظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية (مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسة)، 21/22 فيفري 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة.
- أحمد عريقات و آخرون، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 10، العدد 02، 2010.
- عبادي فاطمة الزهراء، دور القيادة في تنفيذ برامج تدريب الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي بسعيدة، 10/11 نوفمبر 2009.

قائمة المراجع

- العبدوسي أحمد و مروان عبد الرزاق، واقع التكوين والتدريب في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني حول
- استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي بسعيدة، 11/10 نوفمبر 2009.
- بوزيان رحماني جمال، تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة باتسيك عين الدفلي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، الجزائر، 2009.
- كمال رزق و نصيرة بن عبد الرحمن، دور استراتيجية التدريب في تنمية الكفاءات البشرية، الملتقى الوطني الثالث للمؤسسات حول: "تثمين الكفاءات البشرية وتنميتها - الورقة الراجعة في التنافس بين المؤسسات-"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 2005.
- طه ياسين مرباح و فطيمة الزهرة عيسات، واقع التمكين الإداري في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية البويرة، الملتقى الوطني حول تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، 26/25 جانفي 2017، جامعة الجزائر 3.
- قرزير محمود و يحيوي مريم، دور التدريب في تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية بالمؤسسة، الملتقى الوطني حول تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، 26/25 جانفي 2017، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- بوالشرش نور الدين و العياد مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، العدد 29/جوان/2017.
- سامية حول و فطيمة زعزع، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات بباتنة، ملتقى حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، 24-25 فيفري 2015، جامعة محمد خضير بسكرة.
- سليم بوقنة وآخرون، نظام الحوافز وأثره على أداء الموارد البشرية في منظمات الخدمات الصحية دراسة ميدانية قياسية، المؤتمر الدولي "التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة"، 08/07 ديسمبر 2015، جامعة باتنة.
- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد السادس.
- سامية حول و فطيمة زعزع، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات بباتنة، ملتقى الوطني الرابع حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية الجزائرية، 24-25 فيفري 2015، جامعة محمد خضير بسكرة.
- محمد أمين مراكش، القيادة الإدارية والحوافز ثنائية مزدوجة لتوجيه الأداء البشري داخل المؤسسة، مجلة دراسات، العدد 16، جامعة الأغواط، ديسمبر 2011.

قائمة المراجع

- سليم بوقنة وآخرون، نظام الحوافز وأثره على أداء الموارد البشرية في منظمات الخدمات الصحية دراسة ميدانية قياسية، المؤتمر الدولي " التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة، 08/07 ديسمبر 2015، جامعة باتنة.
- مصنوعة مُجَّد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير تجارب بعض الدول، 03-04 ديسمبر 2012، جامعة حسيبة بن بوعلى بالشلف.
- بن بركة عبد الوهاب وآخرون، دور لوحة القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، 21/22 فيفري 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.
- إسماعيل حجازي وآخرون، واقع سياسات تسيير الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر- بسكرة-، الملتقى الوطني الرابع حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية الجزائرية، 24-25 فيفري 2015، بسكرة.
- الياس قشوط و طويل ياسمين، التحفيز وأثره على تفعيل أداء الأفراد العاملين في المؤسسات العمومية، الملتقى الوطني الرابع حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية الجزائرية، 24-25 فيفري 2015، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.
- راضية ويس، المقاربة بالكفاءات ماهيتها ودواعي تبنيتها في المنظومة التربوية الجزائرية، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، سكيكدة، العدد 11 2015.
- بن هو عبد الله و هاملي عبد القادر، دور تقييم الكفاءات على القرارات بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية، ملتقى حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، 24-25/02/2015، بسكرة.
- العابد لزهرة و لعربي أسماء، تقييم أثر قيادة الإبداع التنظيمي على أداء العاملين-حالة مؤسسة التطهير والنظافة بلدية الخروب- قسنطينة، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الادارة الحديثة الواقع والتحديات، 14-15/ فيفري 2017.
- الحاج مداح عرابي و فاطمة زهرة بشير، دور الكفاءات البشرية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة DISMAC، الملتقى الدولي الثاني عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة- الواقع والرغبات، 14-15/نوفمبر 2016. الشلف.
- سماح صولح، تسيير الكفاءات " الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، العدد 07، جوان 2010.
- عبد المليك مزهوده، الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، العدد الاول.
- راضية ويس، المقاربة بالكفاءات ماهياتها ودواعي تبنيتها في المنظومة التربوية الجزائرية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 11، سكيكدة 2015.

قائمة المراجع

- قشوط الياس، التحفيز وأثره على تفعيل أداء الأفراد العاملين في المؤسسات العمومية، الملتقى الوطني الرابع حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية الجزائرية، 24-25 فيفري 2015، قسم علوم التسيير، بسكرة.
- نصر الدين عيساوي، المقاربة السلوكية للمورد البشري وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية نموذج sof كآلية لمراقبة تطور التكاليف الخفية حالة مؤسسة الاسمنت sct تبسة، المؤتمر الدولي التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة 07 و08 ديسمبر 2015، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة.
- مقيمح صبري، قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة، الملتقى المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات حول تامين الكفاءات البشرية وتمييزها - الورقة الراجعة في التنافسية بين المؤسسات، 14/15 نوفمبر 2006. عنابة.
- هارون العشي وفايزة بوراس، دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين فاعلية التكوين لتطوير الكفاءات، الملتقى الدولي حول التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيات الحديثة، 07/08 ديسمبر 2015، باتنة.
- عيسى دراجي، الاستثمار في رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13-14/ديسمبر 2011، الشلف.
- صالح مفتاح، ادارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، ورقلة.
- كمال منصوري و سماح صولح، تسيير الكفاءات الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جوان 2010، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة.
- محفي أمين ومدوري نور الدين، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13/14 ديسمبر 2011، الشلف.
- سميرة هيشر و أحمد ضيف، تبنى منطق الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة استطلاعية لأراء عينة من عمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GMS)، الملتقى الوطني حول تبنى التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 25-26/01/2017.
- خضيرة قاسمي وبزرقاوي علة، دور التعاقد الباطني في تحقيق تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09/11/2010.
- محلب فايزة و خطاف ابتسام، مدخل تسيير الكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، الملتقى الوطني حول تبنى التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 25-26/01/2017.
- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول-، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 03-04 ديسمبر 2012.

قائمة المراجع

- حديدان صبرينة ومعدن شريفة، دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية، الملتقى الوطني حول سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خضيرة بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 13-14/04/2011.
- ¹- قرأش عفاف، دور المعرفة الاستعدادية في إدارة المعرفة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي - 18 أ-سبتمبر 2012، مجلة دورية علمية محكمة متعدد التخصصات، جامعة عمار ثليجي الاغواط.
- غسان عيسى العمري، دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية
- قرأش عفاف، دور المعرفة الاستعدادية في إدارة المعرفة، مجلة دراسات - العدد الاقتصادي، رقم: 18-سبتمبر 2012.
- حجازي اسماعيل وسعاد معاليم، سكانير المهارات كأداة للتخفيف من العجز المهاري، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خضير بسكرة، 22/21 فيفري 2012.
- صالح الحجاحجة وأحمد الرق، فاعلية التدريب على التفكير الماهر في تطوير مهارات اتخاذ القرار لدى طلاب مرحلة المراهقة المبكرة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 11، عدد3، 2015.
- سعاد عبود و ربيحة قوادرية، مساهمة تسيير المهارات في تحقيق الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة جينيرال كابل بسكرة، الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع، 17-18 افريل 2013، جامعة البليدة.
- كمال منصورو سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية - العدد السابع جوان 2010، بسكرة.
- إسماعيل حجازي وآخرون، واقع سياسات تسيير الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية بسكرة-، الملتقى الوطني الرابع حول تسيير الموارد البشرية في الهبئات العمومية الجزائرية، 24-25 فيفري 2015، جامعة بسكرة.
- جلولي سهام، الاستثمار البشري كعامل أساسي لنمو القطاع التصديري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
- برودي نعيمة، التدريب كأداة لتأهيل وتثمين الكفاءات البشرية من أجل مواجهة تحديات العولمة والمنافسة العالمية، الملتقى الدولي حول تثمين الكفاءات البشرية وتنميتها الورقة الراجعة في التنافس بين المؤسسات، 14-15 نوفمبر 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة.
- فريد خميلي و أميرة دباش، تدريب الكفاءات كمدخل للإبداع وأثره على المصادر الداخلية للميزة التنافسية دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببعض ولايات الشرق الجزائري، الملتقى الوطني حول تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، 25-26 جانفي 2017، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.

القوانين والمواضع الالكترونية :

- قانون رقم 04-19 المتعلق بتنصيب العمال ومراقبة التشغيل، الجريدة الرسمية، العدد83، 26ديسمبر 2004،

قائمة المراجع

- 1-<http://mawdoo3.com/07/01/2018/20:55>
- www.almaany.com/ar/dict/ar-ar (2017/06/01)
- www.ar.wikipedia.org/wiki/2017/05/28

باللغة الاجنبية

- Christine, AFRIAT, L'Investissement dans l'Intelligence, Paris, Presse Universitaires de France, 1992.
- Bernadette, L, Intellectual Capital Key to value added, success In the next millenium, Financial & management accounting committee, International Federation of accountants, 1999.
- Xera, I, A, A Framework to Audit intellectual, Journal of knowledge management practice August, 2001.
- Petty, R, Guthrie, J, « Intellectual Capital Literature Review », Measurement Reporting and management, Journal of Intellectual Capital.
- Mayo, A, « the Role of Employee development in the Growth of Intellectual Capital », Personnel Review, vol(29), No3, 2000.
- Miloudi Boubeker, Investissements et Stratigies de Developpement, Algerie, OPU, 1988 .
- Jean Charl Hall, Choix des Investissements dans L'entreprises , France, 1973.
- Christine, AFRIAT, L'Investissement dans l'Intelligence, Presse Universitaires de France, Paris, 1992.
- BARBIER, L'évaluation en formation, paris, PUF, 1985.
- 1-John Whitmore, Coaching for Performance, Fourth Edition, Nicholas Brealey Publishing , london, 2009.
- Lynn Van der Wagen, Human Resource Management for Events, Elsevier Ltd, usa, 2007.
- Pierre, G. Bergeron, la gestion Moderne, edition Gestion Mozin Quebec 1989.
- Alain Meignant, Ressources Humaines Déployer la Stratégie ed, Liaison France, 2010.
- Vincent plauchet, mesure et amélioration des performances industrielles, tome 2 UPMF, France , 2006.
- Gustaf Juell-Skielse, Anders Hjalmarsson, Paul Johannesson, Daniel Rudmark, Is the Public Motivated to Engage in Open Data Innovation?. 13th International Conference on Electronic Government, (EGOV), Sep 2014, Dublin, Ireland.
- Donald Laming, Understanding Human Motivation, Donald Laming, England, 2004.
- Jean Pierre Citeau, Gestion de Ressources Humaines Principe Généraux et cas Pratique, Armand Colin, Paris, 4em édition, 2002,

قائمة المراجع

- Tymoniak,S.A-Le modèle de ressources et des compétences : Un nouveau paradigme pour le managment stratégique .Departement Stratégie et Politique d'Entreprise Groupe HEC,1996.
- CelileDejoux, Les compétences au cours de l'enterprise.
- Michael Armstrong , HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE , 10TH EDITION , Kogan Page , London and Philadelphia , 2008.
- On Becoming a Leadership Coach A Holistic Approach to Coaching Excellence, Christine Wahl and Clarice Scriber and Beth Bloomfield, new york, 2008.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان

سيدي الفاضل، سيدي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يقوم الباحث بإعداد دراسة علمية متعلقة بأطروحة دكتوراه والموسومة بـ:
أثر الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في تحسين مخرجات الكفاءات
البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الاغواط.

لذا نرجو من سيادتكم المشاركة والمساهمة في اثراء بحثنا هذا من خلال تفضلكم
بإفادتنا بالمعلومات اللازمة وهذا بوضع علامة (X) أمام الاجابة المناسبة.

واحيطكم علما أنه سيتم التعامل بما تقتضيه أخلاقيات البحث العلمي تجاه
المعلومات التي تدلون بها ولن تستخدم إلا في اطار البحث العلمي واثراء الموضوع.

الجزء الأول: البيانات الشخصية ضع علامة (X) على الاجابة الصحيحة

| | | | | | | | | |
|----------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|------|
| الجنس: | <input type="checkbox"/> | ذكر | <input type="checkbox"/> | انثى | | | | |
| المؤهل العلمي: | <input type="checkbox"/> | بكالوريا أو أقل | <input type="checkbox"/> | تقني سامي | <input type="checkbox"/> | ليسانس | | |
| | <input type="checkbox"/> | مهندس دولة/ماستر | <input type="checkbox"/> | دكتوراه | | | | |
| الفئة العمرية: | <input type="checkbox"/> | أقل من 25 سنة | <input type="checkbox"/> | من 25 إلى أقل من 30 سنة | <input type="checkbox"/> | | | |
| | <input type="checkbox"/> | من 30 إلى أقل من 35 سنة | <input type="checkbox"/> | من 35 إلى أقل من 40 سنة | <input type="checkbox"/> | | | |
| | <input type="checkbox"/> | أكبر من 40 سنة | | | | | | |
| الوظيفة: | <input type="checkbox"/> | ادارى | <input type="checkbox"/> | تحكم | <input type="checkbox"/> | تنفيذ | <input type="checkbox"/> | اخرى |
| سنوات الخبرة: | <input type="checkbox"/> | أقل من 05 سنوات | <input type="checkbox"/> | من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | | | |
| | <input type="checkbox"/> | من 10 إلى أقل من 15 سنة | <input type="checkbox"/> | من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة | <input type="checkbox"/> | | | |
| | <input type="checkbox"/> | من 20 سنة فأكثر | | | | | | |
| تعمل بقسم : | <input type="checkbox"/> | قسم العلاقات التجارية | <input type="checkbox"/> | قسم استغلال الغاز | <input type="checkbox"/> | قسم استغلال الكهرباء | | |

المحور الاول: الاساليب الاستثمارية لراس المال البشري

| الرقم | البيان | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----------------------------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الاستثمار الاستقطابي | | | | | | |
| 01 | تركز ادارة المؤسسة على التوظيف الخارجي | | | | | |
| 02 | تساهم سمعة مؤسستي في نجاح العملية الاستقطابية | | | | | |
| 03 | تتميز ادارة مؤسستي بسياسة استقطابية متميزة مقارنة بالمؤسسات الاخرى | | | | | |
| 04 | تراعي مؤسستي عمليات تحليل وتوصيف الوظائف قبل استقطابها للمتشحين | | | | | |
| 05 | تستقطب المؤسسة الطلبة المتفوقين في الجامعة الجزائرية | | | | | |
| 06 | يوفر الاستقطاب للمؤسسة مجالا أكثر اتساعا في اختيار الافراد | | | | | |
| 07 | تقوم المؤسسة بدراسات مسبقة ودقيقة للمصادر التي تحصل من خلالها على حاجتها من الموارد البشرية | | | | | |
| 08 | توظف المؤسسة افراد ذوي كفاءات | | | | | |
| 09 | للمؤسسة سياسة واضحة في استقطاب ذوي الكفاءات | | | | | |
| الاستثمار التدريبي | | | | | | |
| 10 | يحظى التدريب باهتمام كبير من قبل مسؤولي المؤسسة | | | | | |
| 11 | توجد لدى ادارة المؤسسة خطة تدريب سنوية | | | | | |
| 12 | يوضع جدول زمني ملائم لتنفيذ خطط البرامج | | | | | |

الملحق رقم (01)

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--------------|
| | | | | | التدريبية | |
| | | | | | تبني ادارة المؤسسة عملية التدريب وفق اسس علمية | 13 |
| | | | | | يتركز التدريب في مؤسستي على الاحتياجات التدريبية الازمة | 14 |
| | | | | | تخصص المؤسسة الاعتمادات المالية الكافية لتغطية البرنامج التدريبي | 15 |
| | | | | | تقوم المؤسسة بدورات تدريبية تتماشى ومستجدات العمل | 16 |
| | | | | | تقوم المؤسسة بدورات تدريبية وفق برامج معدة لكافة المستويات الإدارية. | 17 |
| | | | | | يصمم البرنامج التدريبي بطريقة تتفق مع متطلبات العمل | 18 |
| | | | | | تقوم المؤسسة باختيار الاسلوب التدريبي الملائم لكل عملية تدريبية. | 19 |
| | | | | | يوجد مكان واحد فقط لتدريب العمال | 20 |
| | | | | | الاستثمار التحفيزي | ثالثا |
| | | | | | تمنح المؤسسة محفزات مادية للعاملين | 21 |
| | | | | | تراعي المؤسسة الحالة الاجتماعية للعامل | 22 |
| | | | | | تطبق المؤسسة الحوافز السلبية (عقاب ، تهديد، خصم) | 23 |
| | | | | | تعترف المؤسسة بجهود عمالها | 24 |
| | | | | | تتناسب الاجور والمكافئات مع العمل المطلوب | 25 |
| | | | | | يتسم نظام الاجور والحوافز والعدالة بالمساوات | 26 |
| | | | | | تهتم المؤسسة بأسلوب مشاركة العاملين في صياغة اهدافها | 27 |
| | | | | | تقدم المؤسسة مكافئات على العمل الاضافي | 28 |
| | | | | | تشارك المؤسسة عمالها في عملية صنع القرار | 29 |

المحور الثاني: مخرجات الكفاءات البشرية

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبرة |
|---------------------------------|-----------|-------|-------|------------|--|
| أولاً: المعارف | | | | | |
| | | | | | 30 تتوافق معاري معي متطلبات الوظيفة |
| | | | | | 31 لدى القدرة على تفسير وفهم ما هو محيط بي |
| | | | | | 32 لدى القدرة على التكيف والتعامل مع الظروف الاستثنائية |
| | | | | | 33 لدى القدرة على نقل المعرفة الى اشخاص اخرين |
| | | | | | 34 لدى القدرة على توليد المعرفة |
| | | | | | 35 معرفتي السابقة ساعدتني في تحقيق جملة من الانجازات |
| | | | | | 36 خبرتي السابقة ساعدتني على اكتساب معارف ابداعية |
| | | | | | 37 استعمل معاري في خلق قيمة مضافة |
| | | | | | 38 لدى قدرة عالية على الابتكار |
| ثانياً: المهارات | | | | | |
| | | | | | 39 تتوافق مهاراتي مع متطلبات الوظيفة |
| | | | | | 40 لدى القدرة على تأدية المهام بسرعة وفي الوقت المناسب |
| | | | | | 41 يعترف الجميع بقدراتي العالية |
| | | | | | 42 لدى القدرة على الوصول الى استنتاجات وصنع القرارات |
| | | | | | 43 جميع مهاراتي اكتسبتها داخل المؤسسة |
| | | | | | 44 هناك تواصل وتعاون بين العمال داخل المؤسسة |
| | | | | | 45 لدى القدرة على ادارة الوقت |
| ثالثاً: القدرات السلوكية | | | | | |
| | | | | | 46 تهتم إدارة المؤسسة بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل |
| | | | | | 47 يسود الاحترام بين العمال في المؤسسة |
| | | | | | 48 يلتزم العمال بالقانون الداخلي للمؤسسة |
| | | | | | 49 اتقبل النصائح والاقتراحات من زملائي في اطار العمل |

الملحق رقم (01)

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | تطبق المؤسسة نظاما محددًا للانضباط وسلوكيات المهنة | 50 |
| | | | | | يدرك العمال بأهمية التعاون فيما بينهم | 51 |
| | | | | | للنمط القيادي الموجود بالمؤسسة مساهمة في احياء روح العمل الجماعي | 52 |

الملحق رقم (03)

| | | Corrélations | | | | | | | | | |
|----|------------------------|--------------|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| | | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q5 | Q6 | Q7 | Q8 | Q9 | X |
| Q1 | Corrélation de Pearson | 1 | ,709** | ,340** | ,374** | ,117 | ,200** | ,159** | -,103 | -,231** | ,390** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,051 | ,001 | ,008 | ,088 | ,000 | ,000 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q2 | Corrélation de Pearson | ,709** | 1 | ,506** | ,453** | ,127* | ,206** | ,128* | -,082 | -,216** | ,398** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,035 | ,001 | ,034 | ,176 | ,000 | ,000 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q3 | Corrélation de Pearson | ,340** | ,506** | 1 | ,406** | ,094 | ,082 | -,163** | -,054 | -,080 | ,284** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,117 | ,174 | ,006 | ,370 | ,182 | ,000 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q4 | Corrélation de Pearson | ,374** | ,453** | ,406** | 1 | ,409** | ,240** | ,037 | ,038 | -,117 | ,375** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,534 | ,530 | ,053 | ,000 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q5 | Corrélation de Pearson | ,117 | ,127* | ,094 | ,409** | 1 | ,385** | ,092 | -,053 | -,193** | ,236** |
| | Sig. (bilatérale) | ,051 | ,035 | ,117 | ,000 | | ,000 | ,127 | ,383 | ,001 | ,000 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q6 | Corrélation de Pearson | ,200** | ,206** | ,082 | ,240** | ,385** | 1 | ,283** | ,134* | -,015 | ,273** |
| | Sig. (bilatérale) | ,001 | ,001 | ,174 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,026 | ,801 | ,000 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q7 | Corrélation de Pearson | ,159** | ,128* | -,163** | ,037 | ,092 | ,283** | 1 | ,288** | ,119* | ,296** |
| | Sig. (bilatérale) | ,008 | ,034 | ,006 | ,534 | ,127 | ,000 | | ,000 | ,048 | ,000 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q8 | Corrélation de Pearson | -,103 | -,082 | -,054 | ,038 | -,053 | ,134* | ,288** | 1 | ,663** | ,437** |
| | Sig. (bilatérale) | ,088 | ,176 | ,370 | ,530 | ,383 | ,026 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q9 | Corrélation de Pearson | -,231** | -,216** | -,080 | -,117 | -,193** | -,015 | ,119* | ,663** | 1 | ,260** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,182 | ,053 | ,001 | ,801 | ,048 | ,000 | | ,000 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| X | Corrélation de Pearson | ,390** | ,398** | ,284** | ,375** | ,236** | ,273** | ,296** | ,437** | ,260** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

| | | Corrélations | | | | | | | | | | | |
|-----|------------------------|--------------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|
| | | X | Q10 | Q11 | Q12 | Q13 | Q14 | Q15 | Q16 | Q17 | Q18 | Q19 | Q20 |
| X | Corrélacion de pearson | 1 | ,392** | ,300** | ,359** | ,350** | ,252** | ,328** | ,377** | ,267** | ,343** | ,374** | ,352** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q10 | Corrélacion de pearson | ,392** | 1 | ,650** | ,322** | ,230** | ,192** | ,122* | -,031 | -,155** | -,116 | -,030 | ,100 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,043 | ,605 | ,010 | ,054 | ,624 | ,098 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q11 | Corrélacion de pearson | ,300** | ,650** | 1 | ,319** | ,186** | ,230** | ,095 | -,101 | -,264** | -,169** | -,115 | ,007 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,002 | ,000 | ,116 | ,095 | ,000 | ,005 | ,056 | ,905 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q12 | Corrélacion de pearson | ,359** | ,322** | ,319** | 1 | ,515** | ,204** | ,170** | ,157** | ,002 | -,030 | -,056 | -,023 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,001 | ,005 | ,009 | ,974 | ,619 | ,357 | ,705 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q13 | Corrélacion de pearson | ,350** | ,230** | ,186** | ,515** | 1 | ,413** | ,293** | ,113 | -,055 | -,135* | -,060 | -,035 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,002 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,060 | ,363 | ,025 | ,321 | ,564 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q14 | Corrélacion de pearson | ,252** | ,192** | ,230** | ,204** | ,413** | 1 | ,605** | ,098 | -,051 | -,183** | -,175** | -,250** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,001 | ,000 | ,001 | ,000 | | ,000 | ,102 | ,399 | ,002 | ,003 | ,000 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q15 | Corrélacion de pearson | ,328** | ,122* | ,095 | ,170** | ,293** | ,605** | 1 | ,451** | ,278** | ,004 | -,018 | -,076 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,043 | ,116 | ,005 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,953 | ,760 | ,205 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q16 | Corrélacion de pearson | ,377** | -,031 | -,101 | ,157** | ,113 | ,098 | ,451** | 1 | ,686** | ,427** | ,338** | ,298** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,605 | ,095 | ,009 | ,060 | ,102 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q17 | Corrélacion de pearson | ,267** | -,155** | -,264** | ,002 | -,055 | -,051 | ,278** | ,686** | 1 | ,645** | ,472** | ,364** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,010 | ,000 | ,974 | ,363 | ,399 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q18 | Corrélacion de pearson | ,343** | -,116 | -,169** | -,030 | -,135* | - | ,004 | ,427** | ,645** | 1 | ,659** | ,503** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,054 | ,005 | ,619 | ,025 | ,002 | ,953 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q19 | Corrélacion de pearson | ,374** | -,030 | -,115 | -,056 | -,060 | - | -,018 | ,338** | ,472** | ,659** | 1 | ,696** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,624 | ,056 | ,357 | ,321 | ,003 | ,760 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q20 | Corrélacion de pearson | ,352** | ,100 | ,007 | -,023 | -,035 | - | -,076 | ,298** | ,364** | ,503** | ,696** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,098 | ,905 | ,705 | ,564 | ,000 | ,205 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

| | X | Q21 | Q22 | Q23 | Q24 | Q25 | Q26 | Q27 | Q28 | Q29 | |
|-----|------------------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|--------|
| X | Corrélation de Pearson | 1 | ,342** | ,414** | ,472** | ,429** | ,397** | ,280** | ,314** | ,245** | ,402** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q21 | Corrélation de Pearson | ,342** | 1 | ,822** | ,503** | ,267** | ,211** | -,071 | -,174** | -,184** | -,052 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,240 | ,004 | ,002 | ,392 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q22 | Corrélation de Pearson | ,414** | ,822** | 1 | ,577** | ,281** | ,179** | -,101 | -,108 | -,109 | -,036 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,003 | ,095 | ,072 | ,070 | ,550 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q23 | Corrélation de Pearson | ,472** | ,503** | ,577** | 1 | ,620** | ,500** | ,067 | -,105 | -,073 | ,003 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,269 | ,080 | ,227 | ,958 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q24 | Corrélation de Pearson | ,429** | ,267** | ,281** | ,620** | 1 | ,860** | ,283** | ,072 | -,008 | ,181** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,230 | ,899 | ,003 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q25 | Corrélation de Pearson | ,397** | ,211** | ,179** | ,500** | ,860** | 1 | ,385** | ,113 | -,015 | ,155** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,003 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,060 | ,804 | ,010 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q26 | Corrélation de Pearson | ,280** | -,071 | -,101 | ,067 | ,283** | ,385** | 1 | ,416** | ,270** | ,153* |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,240 | ,095 | ,269 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,011 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q27 | Corrélation de Pearson | ,314** | -,174** | -,108 | -,105 | ,072 | ,113 | ,416** | 1 | ,483** | ,267** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,004 | ,072 | ,080 | ,230 | ,060 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q28 | Corrélation de Pearson | ,245** | -,184** | -,109 | -,073 | -,008 | -,015 | ,270** | ,483** | 1 | ,303** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,002 | ,070 | ,227 | ,899 | ,804 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Q29 | Corrélation de Pearson | ,402** | -,052 | -,036 | ,003 | ,181** | ,155** | ,153* | ,267** | ,303** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,392 | ,550 | ,958 | ,003 | ,010 | ,011 | ,000 | ,000 | |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم (04)

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,816 | 52 |

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
|----|---------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| X1 | 94,633 | 276 | ,000 | 3,56398 | 3,4898 | 3,6381 |
| Y | 125,934 | 276 | ,000 | 3,59567 | 3,5395 | 3,6519 |

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
|----|---------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| Y | 125,934 | 276 | ,000 | 3,59567 | 3,5395 | 3,6519 |
| X2 | 95,230 | 276 | ,000 | 3,55793 | 3,4844 | 3,6315 |

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
|----|---------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| Y | 125,934 | 276 | ,000 | 3,59567 | 3,5395 | 3,6519 |
| X3 | 95,254 | 276 | ,000 | 3,62214 | 3,5473 | 3,6970 |

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
|---|---------|-----|------------------|--------------------|---|-----------|
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| Y | 125,934 | 276 | ,000 | 3,59567 | 3,5395 | 3,6519 |
| X | 138,853 | 276 | ,000 | 3,58135 | 3,5306 | 3,6321 |

الملحق رقم (05)

Corrélations

| | | X1 | X2 | X3 | Y | X |
|----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X1 | Corrélation de Pearson | 1 | ,201** | ,175** | ,410** | ,670** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,001 | ,003 | ,000 | ,000 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| X2 | Corrélation de Pearson | ,201** | 1 | ,232** | ,282** | ,695** |
| | Sig. (bilatérale) | ,001 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| X3 | Corrélation de Pearson | ,175** | ,232** | 1 | ,325** | ,689** |
| | Sig. (bilatérale) | ,003 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Y | Corrélation de Pearson | ,410** | ,282** | ,325** | 1 | ,496** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| X | Corrélation de Pearson | ,670** | ,695** | ,689** | ,496** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

| | | X1 | X2 | X3 | Y | X | |
|-----------------|----------------------------|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------|--------|
| Rho de Spearman | X1 | Coefficient de corrélation | 1,000 | ,134 [*] | ,153 [*] | ,398** | ,593** |
| | | Sig. (bilatéral) | . | ,025 | ,011 | ,000 | ,000 |
| | | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| | X2 | Coefficient de corrélation | ,134 [*] | 1,000 | ,221** | ,305** | ,669** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,025 | . | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| | X3 | Coefficient de corrélation | ,153 [*] | ,221** | 1,000 | ,335** | ,691** |
| | | Sig. (bilatéral) | ,011 | ,000 | . | ,000 | ,000 |
| | | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 |
| Y | Coefficient de corrélation | ,398** | ,305** | ,335** | 1,000 | ,487** | |
| | Sig. (bilatéral) | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 | |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | |
| X | Coefficient de corrélation | ,593** | ,669** | ,691** | ,487** | 1,000 | |
| | Sig. (bilatéral) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . | |
| | N | 277 | 277 | 277 | 277 | 277 | |

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم (06):

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,410 ^a | ,168 | ,165 | ,43412 |
| 2 | ,484 ^b | ,235 | ,229 | ,41727 |
| 3 | ,508 ^c | ,258 | ,250 | ,41150 |

a. Prédicteurs : (Constante), X1

b. Prédicteurs : (Constante), X1, X3

c. Prédicteurs : (Constante), X1, X3, X2

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des | | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|-----------|-----|-------------|--------|-------------------|
| | | carrés | ddl | | | |
| 1 | Régression | 10,498 | 1 | 10,498 | 55,706 | ,000 ^b |
| | Résidu | 51,827 | 275 | ,188 | | |
| | Total | 62,325 | 276 | | | |
| 2 | Régression | 14,618 | 2 | 7,309 | 41,978 | ,000 ^c |
| | Résidu | 47,708 | 274 | ,174 | | |
| | Total | 62,325 | 276 | | | |
| 3 | Régression | 16,099 | 3 | 5,366 | 31,691 | ,000 ^d |
| | Résidu | 46,227 | 273 | ,169 | | |
| | Total | 62,325 | 276 | | | |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X1

c. Prédicteurs : (Constante), X1, X3

d. Prédicteurs : (Constante), X1, X3, X2

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Erreur standard | | | |
| 1 | (Constante) | 2,487 | ,151 | | 16,485 | ,000 |
| | X1 | ,311 | ,042 | ,410 | 7,464 | ,000 |
| 2 | (Constante) | 1,900 | ,189 | | 10,077 | ,000 |
| | X1 | ,276 | ,041 | ,365 | 6,792 | ,000 |
| | X3 | ,196 | ,040 | ,261 | 4,864 | ,000 |
| 3 | (Constante) | 1,624 | ,208 | | 7,801 | ,000 |
| | X1 | ,256 | ,041 | ,338 | 6,295 | ,000 |
| | X3 | ,172 | ,041 | ,228 | 4,225 | ,000 |
| | X2 | ,123 | ,042 | ,161 | 2,957 | ,003 |

a. Variable dépendante : Y

الملحق رقم (07):

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,410 ^a | ,168 | ,165 | ,43412 |
| 2 | ,484 ^b | ,235 | ,229 | ,41727 |

a. Prédicteurs : (Constante), X1

b. Prédicteurs : (Constante), X1, X3

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des | | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|-----------|-----|-------------|--------|-------------------|
| | | carrés | ddl | | | |
| 1 | Régression | 10,498 | 1 | 10,498 | 55,706 | ,000 ^b |
| | Résidu | 51,827 | 275 | ,188 | | |
| | Total | 62,325 | 276 | | | |
| 2 | Régression | 14,618 | 2 | 7,309 | 41,978 | ,000 ^c |
| | Résidu | 47,708 | 274 | ,174 | | |
| | Total | 62,325 | 276 | | | |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X1

c. Prédicteurs : (Constante), X1, X3

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 2,487 | ,151 | | 16,485 | ,000 |
| | X1 | ,311 | ,042 | ,410 | 7,464 | ,000 |
| 2 | (Constante) | 1,900 | ,189 | | 10,077 | ,000 |
| | X1 | ,276 | ,041 | ,365 | 6,792 | ,000 |
| | X3 | ,196 | ,040 | ,261 | 4,864 | ,000 |

a. Variable dépendante : Y

الملحق رقم (08)

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|---------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,624 | ,208 | | 7,801 | ,000 |
| | X1 | ,256 | ,041 | ,338 | 6,295 | ,000 |
| | X2 | ,123 | ,042 | ,161 | 2,957 | ,003 |
| | X3 | ,172 | ,041 | ,228 | 4,225 | ,000 |
| 2 | (Constante) | 3,596 | ,029 | | 125,934 | ,000 |

a. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | | | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| | | | ddl | Carré moyen | | |
| 1 | Régression | 16,099 | 3 | 5,366 | 31,691 | ,000 ^b |
| | Résidu | 46,227 | 273 | ,169 | | |
| | Total | 62,325 | 276 | | | |
| 2 | Régression | ,000 | 0 | ,000 | . | . ^c |
| | Résidu | 62,325 | 276 | ,226 | | |
| | Total | 62,325 | 276 | | | |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Cnstante), X3, X1, X2

c. Prédicteur : (Constante)

قائمة المحكمين

الملحق رقم 09

| الاسم و اللقب | البريد الالكتروني | الجامعي |
|---------------|--|---------------------|
| نصيرة أويختي | nassiraoubekhti@yahoo.fr | تلمسان |
| نخيلي فريد | faridokhemili@gmail.com | ام البواقي |
| محميد شعباني | mcha2016@gmail.com | بومرداس |
| راج بوقرة | rbougerradz@yahoo.fr | المسييلة |
| عبيد فريد | | المركز الجامعي افلو |
| قطاف القادر | | المركز الجامعي افلو |
| زاوي عيسى | | المركز الجامعي افلو |