



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر الاستثمار في رأس المال البشري على أداء العاملين
دراسة حالة مكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمراني-باتنة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ(ة) المشرف(ة):

إعداد الطالب:

بوروبة فهيمة <

حرز الله محمد <

...../Master-GE/GO -GRH /2018	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2018



إلى من علمني النجاح و الصبر... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... أبي.
إلى من علمتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤها
سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي... أمي.

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما وجدوا.

إلى الأستاذة المشرفة: بوروبة فهيمة، إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا دروبنا
بالعلم و المعرفة.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا
وجه الله و منفعة الناس.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.



شكر وتقدير

أرى لزاما علي تسجيل الشكر و إعلامه و نسبة الفضل لأصحابه، استجابة لقول النبي ﷺ: «من لم يشكر الناس لم يشكر الله».

وكما قيل:

علامة شكر المرء إعلان حمده فمن كتم المعروف منهم فما شكر
فالشكر أولا لله عز وجل على أن هداني لسلوك طريق البحث والتشبه بأهل العلم وإن كان بيني وبينهم مفاوز.
وأخص بالشكر أستاذتي الكريمة ومعلمتي الفاضلة المشرفة على هذا البحث الأستاذة: بوروبة فهيمة، فقد كانت حريصة على قراءة كل ما أكتب ثم توجهني إلى ما ترى بأرق عبارة وأطف إشارة، فلها مني وافر الثناء وخالص الدعاء.

كما أشكر السادة الأساتذة الكرام كما أخص بالشكر الأستاذة: خان أحلام التي لم تبخل علي بالمشورة والمساعدة والتوجيه.

كما أتقدم بالشكر إلى كل الزملاء بالدفعة وخاصة الأصدقاء: نموشي عبد الداعي، حمزة سلام، بديس فلوس والزميلة حقاين فوزية التي ساعدتني كثيرا في عملي هذا.

كما لا أنسى شكر أخوي وصديقي عبد الوهاب سويرات ويعقوب بن مجدل الذان قدما لي الكثير في سبيل إتمام هذا العمل.

وشكرنا الخالص إلى كل من قدم لي فائدة أو أعانني بمرجع، من بينهم عمال مكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمراني-باتنة-وأسأل الله أن يجزيهم عني خيرا وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ

أَمْرِنَا رَشَدًا))

صدق الله العظيم

خطة البحث

مقدمة عامة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري وأداء العاملين

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول رأس المال البشري

المطلب الأول: ماهية رأس المال البشري وعلاقته برأس المال الفكري

المطلب الثاني: تصنيف رأس المال البشري في المنظمة وخصائصه

المطلب الثالث: قياس رأس المال البشري

المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري

المطلب الأول: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري

المطلب الثاني: نظرية الاستثمار في رأس المال البشري

المطلب الثالث: أشكال الاستثمار في رأس المال البشري

المبحث الثالث: ماهية الأداء محدداته ومعوقاته وطرق تقييمه

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

المطلب الثاني: محددات ومعوقات أداء العاملين

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين وطرقه

المبحث الرابع: علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بأداء العاملين

المطلب الأول: علاقة التدريب والتعليم بأداء العاملين

المطلب الثاني: علاقة التحفيز بأداء العاملين

الفصل الثاني: دراسة حالة مكتب الدراسات والإجازات في التخطيط العمراني-باتنة-

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: التعريف بمكتب الدراسات والإجازات في التخطيط العمراني _ باتنة ومجال عمله

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: منهج البحث.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث (الاستبانة).

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والتوصيات

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة على أسئلة البحث.

المطلب الثاني: الاختبارات القبليّة لنموذج الانحدار.

المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات.

خاتمة

الطاهر

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

للاستثمار في رأس المال البشري وأداء

العاملين

الفصل الثاني: دراسة حالة مكتب
الدراسات والإنجازات في التخطيط
العمراني-باتنة.

الغاية العلمة

فائمه العرابي

قائمة الأثقال والبيجداول

العلاج

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاستثمار في رأس المال البشري على أداء العاملين في مكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمراني-باتنة-، ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم استبيان بغرض جمع المعلومات والبيانات المطلوبة وقد اخترنا طريقة العينة العشوائية البسيطة لتحديد أفراد عين الدراسة حيث تكونت هذه العينة من (45) فرد، وبعد جمع الاستبيانات الموزعة وتحليل البيانات التي تضمنتها ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS تحصلنا على نتائج ومعلومات تفيد بأن هناك ارتباط موجب معنوي بين الاستثمار في رأس المال البشري و أداء العاملين بالمؤسسة.وقدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال البشري، أداء العاملين، التدريب، التعليم، التحفيز.

Abstract :

The purpose of this study is to find out the impact of investment in human capital on the performance of the staff of the Bureau of Studies and Achievements in Urban Planning - Batna. To achieve these objectives we use a questionnaire to collect data from the study sample. (45) Individuals. After collecting the distributed questionnaires and analyzing the data included and processed using the SPSS program, we obtained results and information indicating that there is a significant positive correlation between the investment in human capital and the performance of the employees of the company. The study presented a set of relevant explanations and recommendations.

Keywords: human capital, human capital investment, employee performance, training, education, motivation.

مقدمة

إن ارتفاع حدة المنافسة في الاقتصاد العالمي والتغير التكنولوجي المتسارع، حتم على المنظمات العمل على التطوير والتحسين المستمر، وأصبحت المنظمات المعاصرة بكافة أشكالها تركز جل اهتمامها على تطوير استراتيجيات تضمن لها مجاراة، ما تفرضه البيئة سريعة التغير، من خلال البحث عن الأسلوب الأمثل الذي يجعلها متميزة ومتفردة في أدائها.

ولم يعد تحقيق التميز والتفرد في الأداء في ظل اقتصاد المعرفة والتطور التكنولوجي مقتصرًا على الاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية فحسب، بل أصبح الاهتمام متزايدًا ومستمرًا في البحث عن سبل لتطوير رأس المال البشري، حيث أن العنصر البشري لم يعد أحد عوامل الإنتاج فحسب، بل أصبح يحتسب كاستثمارات حاضرة و مستقبلية لذلك أصبح هنالك اهتمام متزايد للإدارة المعاصرة بالموارد البشري والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق تنمية المزايا التنافسية في شكل سلع وخدمات و تقنيات حديثة ومتفوقة.

ولقد كان لظهور نظرية الاستثمار البشري لشولتز في الستينيات، الأثر الكبير في إحداث تغيير على المستوى القومي بفعل الفرضيات والمفاهيم الخاصة بتأثير الاستثمار في الموارد البشرية، والجدير بالذكر أن الاستثمار في رأس المال البشري يلعب دورًا رئيسيًا في التأثير على سلوك العمال داخل المؤسسة. وإحراز التميز في الأداء والحفاظ عليه، يقع على عاتق المنظمات إتباع مداخل وأساليب متنوعة وتوفير البيئة المناسبة بما يساعد رأس مالها البشري وكفاءاتها على الوصول إلى مستويات التميز المنشودة.

وفي الوقت الذي باتت فيه أهمية رأس المال البشري واستثماره كأساس للبقاء والتميز أمرًا متفقًا عليه فإن التحدي الذي تفرضه الساحة العلمية، الاقتصادية والإدارية هو كيفية الوصول إلى مقاييس مقبولة ومتفق عليها لقياس هذا الرأسمال والتعامل مع أبعاده غير الملموسة لمعرفة مساهمته الفعلية.

ويعتبر تطوير الكفاءات من أهم الاتجاهات المعاصرة في استثمار وتنمية وتنشيط رأس المال البشري بالمنظمات، من خلال دفع السلوكيات والمعارف والخبرات نحو التطور والتعلم المستمر، وهذا ما يستدعي العمل المستمر على تحسين وتفعيل عملية تطوير الكفاءات البشرية فردية أو جماعية أو حتى تنظيمية من خلال التدريب، التعليم، التحفيز، تطوير فرق العمل وتنمية العقول عالية التميز.

أولاً: إشكالية الدراسة

إن التحول من مفهوم المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة المعاصرة في إطار اقتصاد المعرفة أو ما يعرف بالاقتصاد الجديد يتطلب إعداد العنصر البشري الذي يعد أساس كل تقدم في المؤسسة، فإذا توافرت القدرة مع الرغبة في إطار عمل منسجم و متفاعل تصبح إدارة الموارد هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصولها بغية تحقيق الميزة التنافسية التي تضمن بقاءها على مستوى سوق العمل، إن هذه الأخيرة لا يتأتى للمؤسسة الظفر بها إلا من خلال الأداء المتميز لمواردها البشرية، إذ أن أداء المؤسسة مرهون بأفرادها، و عليه فإن تحقيق ذلك الهدف المنشود من طرف المؤسسة أي نموها و استمراريتها يتطلب وضع استراتيجية محكمة لإدارة مواردها البشرية، و لعل أهم هذه الاستراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري، ومن خلال ما تقدم يمكننا طرح التساؤل الرئيسي و الجوهرى الذي سيكون محور الدراسة كالتالى:

ما أثر الاستثمار في رأس المال البشري على أداء العاملين بالمؤسسة؟

بعد تحديد مشكلة الدراسة يمكن استنباط التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين بالمؤسسة؟
- ما هو أثر التعليم المستمر على أداء العاملين بالمؤسسة؟
- ما هو أثر التحفيز على أداء العاملين بالمؤسسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

استناداً إلى إشكالية الدراسة وقصد الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة، تمت صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة على النحو التالى:

- الفرضية الرئيسية: للاستثمار في رأس المال البشري أثر في رفع وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

وتدرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: إن التدريب والتطوير يعمل على رفع أداء العاملين بالمؤسسة.

الفرضية الثانية: إن التعليم المستمر والدائم الذي يتلقاه الأفراد داخل المنظمة يحسن أداء العاملين.

الفرضية الثالثة: إن التحفيز الجيد يساعد في تحسين مستوى الأداء لدى الأفراد بالمؤسسة.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعا مهما وحيويا، وهو دراسة دور الاستثمار في رأس المال البشري في تطوير المهارات والكفاءات على اعتبارها أهم الموجودات بالمنظمات المعاصرة، وعلاقة الاستثمار بأداء الأفراد المستفيدين من الاستثمار، حيث تركز الدراسة على ضرورة امتلاك المنظمات على اختلاف أشكالها لمقومات التميز وعلى رأسها الموجودات غير الملموسة مترجمة أساسا في رأس المال البشري.

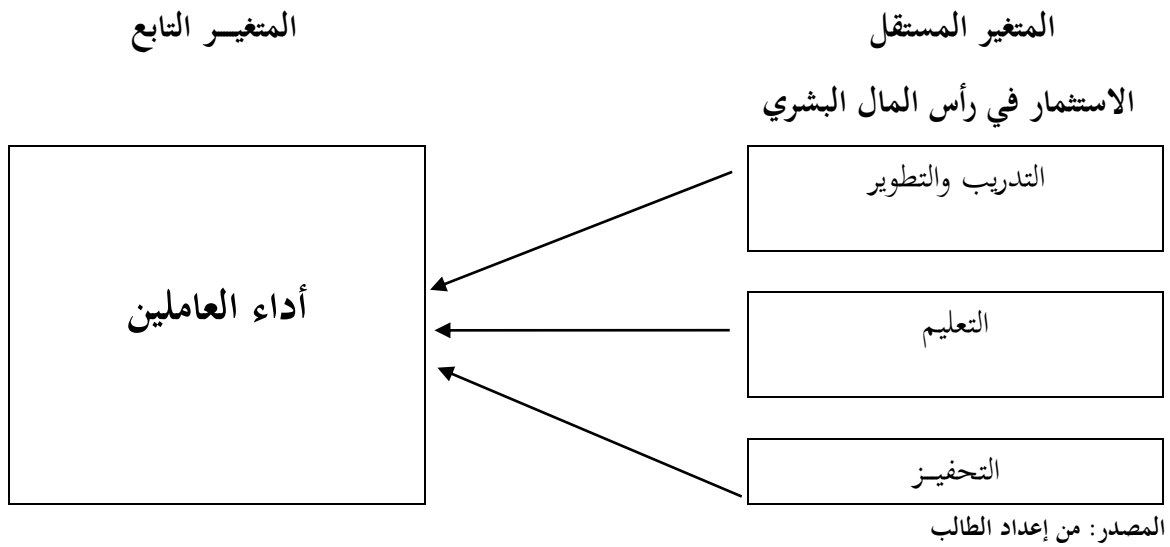
رابعا: أهداف الدراسة:

فضلا عن أن الدراسة تقدم للمهتمين المعلومات النظرية والعلمية حول متغيرات بالغة الأهمية في بيئة الأعمال المعاصرة ممثلة في الاستثمار في رأس المال البشري ومستوى الأداء وغيرها فهي تهدف أيضا إلى:

- توضيح أهمية الاستثمار في رأس المال البشري لدى المنظمات المعاصرة في ظل تطور مفاهيم الاقتصاديات الحديثة، باعتباره المحور والمصدر الأساسي لكل الموجودات غير الملموسة بالمنظمات.
- تسليط الضوء على تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على رفع مستوى أداء الأفراد من خلال التعليم، التدريب والتطوير، والتحفيز.
- معرفة واقع الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة، والأهمية التي توليها لموجوداتها غير الملموسة وكفاءاتها.

خامسا: متغيرات ونموذج الدراسة.

الشكل(1) أنموذج الدراسة:



- يتضح من الشكل أنه يشمل متغيرين اثنين، مترجمين في الاستثمار في رأس المال البشري كمتغير مستقل، وأداء العاملين كمتغير تابع ، ويفترض النموذج وجود تأثير للاستثمار في رأس المال البشري على أداء العاملين.

سادسا: هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالاتها والتحقق من صحة الفرضيات التي انطلقنا منها، سيتم تقسيم الدراسة إلى فصلين، يتم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لكل من الاستثمار في رأس المال البشري وأداء العاملين، حيث سنتطرق في الجزء الأول إلى نشأة مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري والتطور التاريخي له، أهميته التطرق إلى قياسه، أهم الطرق وأشكاله... في حين خصص الجزء الثاني من الفصل لدراسة الأداء بكل جوانبه، من خلال إعطاء نظرة عامة عن الأداء ومحدداته وأهم طرق تقييمه، ثم توضيح دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء.

أما الفصل الثاني والأخير فقد خصصناه لدراسة حالة المؤسسة محل الدراسة، من خلال العمل على إسقاط المفاهيم النظرية المدروسة ميدانيا قصد معرفة واقع الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال عرض الإطار المنهجي للدراسة، ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، للخروج في النهاية إلى استنتاجات الدراسة ومحاولة تكليلها ببعض التوصيات.

سابعا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة إعمدنا على المنهج المتكامل " الوصفي التحليلي " في جمع المعلومات والمعطيات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة، وللإجابة على إشكالية الدراسة إعمدنا على أداة الإستبيان للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، وقد تم الإعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

ثامنا: أسباب اختيار الموضوع: من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار ودراسة هذا الموضوع ما يلي:

- اجتذاب موضوع الاستثمار في رأس المال البشري لاهتمامات العديد من الباحثين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية والممارسين للتسيير ميدانيا.
- بحكم تخصصنا في تسيير الموارد البشرية وميلنا وشعورنا بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري.
- معرفة مدى الأهمية التي توليها المنظمة للاستثمار في رأس مالها البشري، ومدى ارتباط وتأثر الأداء لدى الأفراد العاملين بها بهذا المتغير.

تاسعا: الدراسات السابقة:

1دراسة: كامل محمد حواجرة، محمد عبد الرحيم محاسنة، بعنوان: " أثر رأس المال الفكري (البشري والاجتماعي) في أداء الأعمال: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، 2015.

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الراس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي في أداء الأعمال بأبعاده (الإبداعية، التشغيلية والتفاعل الاجتماعي) من وجهة نظر المديين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث افترضت الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي في أداء الأعمال في شركات صناعة الادوية الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن هناك أثر لرأس المال البشري والاجتماعي في تعزيز اداء الأعمال في، وأن رأس المال البشري والاجتماعي لهما أهمية مرتفعة وأن رأس المال الاجتماعي له الأثر الأكبر، يليه رأس المال البشري.

2-دراسة محمد موساوي، بعنوان: "الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر(1970-2011)"، 2015، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان.

حيث درس الباحث الإشكالية التالية: ما هو أثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في الجزائر (1970-2011)؟ وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة، أهمها أن اهتمام الدولة بجودة التعليم وبعدهد الأفراد المتعلمين يساهم في رفع النمو لاقتصادي للبلد، أي أن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم يساهم في رفع وتيرة النمو الاقتصادي.

3-دراسة: د. أحمد عبد اسماعيل الصفار، بعنوان: "تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية. 2008.

هدفت الدراسة إلى تحديد الأسس والمعايير الملائمة للنهوض بمستوى الأداء في المنظمات ومن ثم نجاحها من خلال منحها الميزة التنافسية التي تعتمد على الابتكار والتجديد المتواصل لأدائها. تقدم مساهمة علمية للارتكاز عليها وتطبيق نموذج يؤشر تأثير رأس المال البشري في الأداء بكافة أبعاده لتشخيص الأبعاد ذات العلاقة الأقوى من حيث تأثيرها في الأداء المصرفي.

حيث انطلقت من الإشكالية التالية: ما مدى تأثير استثمار رأس المال البشري في المصارف التجارية الأردنية في أدائها؟ وخلصت الدراسة إلى نتائج نذكر منها:

- حققت متغيرات الابتكار والتجديد المرتبة الأولى من حيث أهمية الأثر في الأداء، وهذا يؤشر استفادة المصارف التجارية من تجارب المنظمات الأخرى في مجال التجديد والإبداع وتبني الأفكار الجديدة والأخذ بها فضلاً عن قيامها بمراجعة أدائها بشكل مستمر، مع تشجيع ومكافأة الأفراد المتميزين والمبدعين فيها.

- حققت متغيرات المعرفة أثرًا في المرتبة الثانية في متغيرات الأداء، مما يدل على إيلاء المصارف اهتماماً بالاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة العالية بمواصفات العمل، فضلاً عن استقطابها لحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية وتشجيع العاملين على استخدام التقنيات الحديثة من أجل رفع كفاءة الأداء، إذ أن المصارف عينة الدراسة تعمل على التركيز على المعرفة المتمثلة بقدرتها على ترجمة المعلومات إلى أداء وإنجاز من خلال استقطاب الأفراد ذوي العقول والقدرات الفكرية العالية.

4-دراسة باباه ولد سيدن بعنوان: " دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء: دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة BMCI"، 2010، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان

حيث درس الباحث الاشكالية التالية: ما مدى مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسات المصرفية؟ وقد توصل نتائج أهمها: أن تدريب وتكوين الكفاءات البشرية ومنحها الحوافز والمكافآت لتشجيع مستوى أداءها يجعلها تشعر بأهمية الدور المنوط بها ويجعلها تساهم في نجاح تطبيق أهداف المنظمة.

تمهيد:

أدى الالتفات إلى الأهمية البالغة لمفهوم " رأس المال البشري " وتراكمه في نهضة المجتمع وتقدمه إلى إعطاء أولوية متقدمة للتنمية البشرية، كما وكيفاً وعمقاً. وفي ظل التقدم التكنولوجي الذي يقلل من قيمة الوظائف التي لا تحتاج إلى مهارات عالية، ويخلق في مقابل ذلك وظائف جديدة تركز على المعرفة، وتعمل على تغيير الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج يتطلب ذلك تنمية رأس المال البشري من حيث الكم والكيف.

لذا فهناك اتفاق على أن التحديات التي يحملها العصر الجديد لن يتصدى لها إلا رأس مال بشري دائم الترقى، ودائم النمو، سواء أعلى المستوى الفردي أم على صعيد المجتمعات حتى يمكن للجميع المشاركة في العالم الجديد من موقع الاقتدار، وفي ظل سياق تنافسي بالغ الحدة.

ويمثل رأس المال البشري المعارف والمهارات والقدرات التي تجعل العنصر البشري قادراً على أداء واجباته ومسئولياته الوظيفية بكل فاعلية واقتدار. وتتعلق تنمية رأس المال باستقطاب ومساندة العنصر البشري والاستثمار فيه وذلك باستخدام عديد من الوسائل التي تتضمن التعليم والتدريب وإعطاء النصح والإرشاد والتدريب الميداني والإشراف المباشر والتدريب على رأس العمل والتحفيز.

ويعتبر موضوع أداء العاملين بالمنظمة وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة

وفي إطار هذا السياق سنتطرق فيالجزء الأول من هذا الفصل إلى تحليل الإطار النظري لرأس المال البشري مع إشارة إلى أهمية الاستثمار فيه.

أما في الجزء الثاني من الفصل سنحاول أن نتطرق إلى مفهوم الأداء، أبعاده، محدداته ومعوقاته وطرق تقييمه، والعلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وأداء العاملين.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول رأس المال البشري.

المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري.

المبحث الثالث: ماهية أداء العاملين محدداته ومعوقاته وطرق تقييمه

المبحث الرابع: علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بأداء العاملين

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول رأس المال البشري.

إن العصر الذي نعيشه يحتم على المؤسسة أن تساير مواردها البشرية للتطورات الحاصلة في الجانب المعرفي حيث أصبحت الموارد البشرية تعتبر أصول حقيقية، وتعتبر إنتاجية رأس المال البشري والفكري على حد سواء هي المحرك الفعال في استمرارية وبقاء أي منظمة.

المطلب الأول: ماهية رأس المال البشري وعلاقته برأس المال الفكري

أولاً: مفهوم رأس المال البشري

1. نشأة مفهوم رأس المال البشري وتطوره التاريخي

رأس المال البشري هو مصطلح أصبح شائعاً و كثير التداول في حقول الإدارة و الاقتصاد و تعود بدايات استخدام هذا المصطلح إلى مطلع الستينيات من القرن العشرين، وهذا من خلال دراسات تيودور شولتز¹، جاري بيكر، دينيسون، مينسر... وغيرهم من المفكرين، وبالرغم من أن المصطلح >> رأس المال البشري << لم يتبلور إلا بظهور هذه الدراسات و الأبحاث، حيث وجهت الأنظار بشكل غير مسبق إلى فكرة أن الأفراد يمثلون رأس مال لا يقل أهمية عن رؤوس الأموال الأخرى في تحقيق أهداف المنظمات و المجتمعات ككل، لكن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع لعدة محاولات سابقة اهتمت بالعنصر البشري و كان ذلك منذ القرن السابع عشر حيث ركزت هذه المحاولات على:

- فكرة اختلاف نوعية العمالة وطرح موضوع قيمة العاملين (Value of workers) في حساب الثروة بطريقة إحصائية وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقاً برأس المال البشري وكان هذا على يد الاقتصادي ويليام بيتي (Petty William) سنة 1661، وكانت هذه من أولى المحاولات في هذا المجال².

1 Theodore William Schultz : اقتصادي أمريكي تحصل على جائزة Walker كرئيس للجمعية الاقتصادية الأمريكية سنة 1972، و على جائزة نوبل سنة 1979.

2 فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، ط1، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2007، ص84.

- تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات وفق ما يبذله العاملون من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم، وهذا وفقا لآدم سميث (Adam Smith) في كتابه ثروة الأمم سنة 1776، حيث عرف آدم سميث أربعة أنواع من رأس المال أحدها رأس المال البشري، واتفق معه مالتوس صاحب نظرية السكان، والذي ركز على أهم جوانب الاستثمار في رأس المال البشري وهو التعليم، وأيضا كارل ماركس الذي أكد على علاقة التعليم بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية وأهمية التدريب في ترقية مهارات العمل، واعتبر ماركس الإنسان أتمن رأس مال¹.

- الاستثمار في البشر حيث أكد ألفرد مارشال (Alfred Marshall) سنة 1890 أن أتمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر، وذلك لأن رأس المال البشري يتميز بخاصية لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال، هي أن منحى إنتاجيته تتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومهاراته، وأن عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر، ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة.

- إدخال رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام، حيث يعتبر هذا أساس نظرية رأس المال البشري المعاصرة وكان هذا على يد الاقتصادي فيشر (Ircing Fisher) وكان هذا سنة 1906².

ولقد كانت الفترة ما بين 1960-1980 المرحلة التي تبلور فيها هذا الحقل وتطورت فيها الدراسات والأبحاث التطبيقية التي شددت الانتباه إلى العنصر البشري وضرورة دراسته بوصفه رأس مال مكمل لرأس المال المادي ولا يقل أهمية عنه، وأن الإنفاق على هذا الرأس مال ممثلا في الأفراد ذوي الخبرة والمهارة من خلال التدريب والتعليم والتطوير يعتبر استثمار له مردود وليس مجرد نفقة غامضة.

1 نافر أيوب محمد، الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، جانفي 2010.
2 سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 158.

2. تعريف رأس المال البشري

لقد تعددت تعريفات رأس المال البشري باختلاف الباحثين والتي لخصت كما يلي:

عرف رأس المال البشري بأنه "مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المنظمة حالياً أو التي ستهيئ للعمل مستقبلاً أو المعطلة منها بسبب حوادث وإصابات العمل والإجازات أو الغياب اللاإرادي، والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة على أقل تقدير، وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة"¹.

كما يعرف بأنه "المعرفة الشخصية والخبرات العلمية والمهارات والقدرات الإبداعية والابتكارات التي يمتلكها العاملون في المنظمة وتذهب عندما يغادر الموظفون أعمالهم"².

ويعرفه الاقتصادي الأمريكي شولتز "Schultz" (1961) بأنه: "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية، ويمثل المجموع الكلي والكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع إذ يشمل الكفاءات الذهنية والمستويات التعليمية للسكان ويتم تحديده من خلال المستوى التعليمي المرتبط بالخبرة والمعرفة للمجتمع الكلي"³.

وحسب Grantham فإن "رأس المال البشري يتكون من المعرفة والمهارة والخبرة التطبيقية التي يمتلكها العاملون في المنظمة، ويعد رأس المال البشري محرك الإبداع في المنظمات العاملة في اقتصاد المعرفة وخصوصاً في تفاعلها مع الزبائن، وهو بالنهاية قدرة المنظمة لحل مشاكل الأعمال"⁴.

1 عادل حرحوش صالح، أحمد علي المفرحي، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2003، ص 9.

2 عبد الرحمن خالد راضي، أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن، مذكرة ماجستير الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية إدارة الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، الأردن، 2013، ص 8.

3 عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلخ الدعمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية: نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 116.

4 لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2009، ص 149.

ومما سبق يمكن أن نستخلص بأن رأس المال البشري هو رصيد المعرفة والعادات والسمات الاجتماعية والشخصية، بما في ذلك الإبداع، المجددة في القدرة على أداء العمل من أجل تحقيق قيمة اقتصادية.

ثانيا: أهمية وأبعاد رأس المال البشري

1. أهمية رأس المال البشري

كل تنظيم مهما كان نوعه لا يمكن أن يخلو من رأس المال البشري وإن كان هناك تفاوت في أهمية هذا الرأسمال من تنظيم إلى آخر حسب نوعيته، وتبرز أهمية رأس المال البشري أساسا في أنه يمثل أهم مصدر للربحية والأداء المتميز والدعم التنافسي للمنظمة، وفي أن رأس المال البشري بشكل واضح عن رأس المال النقدي الملموس نظرا للسمات غير العادية لرأس المال البشري التي تنمو بشكل تراكمي على مدى فترة زمنية طويلة.

وعليه فإن تكوين رأس المال البشري وتنميته سواء على مستوى المنظمات أو المستوى الكلي بات ضرورة حتمية تفرضها طبيعة ومتطلبات العصر الحالي، ويمكن أن نترجم أهمية هذا الأخير بالنسبة للمنظمات والمجتمعات ككل فيما يلي¹:

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبرة، هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته وتوظيف نتائجه.
- المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية.
- العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية.

1 انظر: _ فرعون محمد، محمد البفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 7.

_ 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 علوم تخصص تسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 8.

- يمكن المورد البشري من تنوع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية.
- إن تجربة الدول المتقدمة في مسار تطورها تثبت أن التطور النوعي لرأس المال البشري من خلال تطويره تعليميا ثقافيا واجتماعيا كان الأساس لتطور نشاطها الاقتصادي في مختلف أبعاده.
- يضمن رأس المال البشري تطور التقنيات المتقدمة في مختلف المجالات والتي يتطلبها ويتضمنها الاقتصاد المعرفي، والارتباط مع تقنيات المعلومات والاتصال والحاسوب والانترنت وغيرها.
- يساهم المورد البشري في التنافسية.
- ان رأس المال البشري هو أهم رؤوس الأموال فهو السبيل الى ايجاد منظمة راجحة في ظل المنافسة وهناك علاقة ارتباطيه بين زيادة كثافة المعرفة وتطورها وزيادة حدة المنافسة¹.

2. أبعاد رأس المال البشري

لقد اختلفت أبعاد رأس المال البشري وتعددت باختلاف الباحثين حيث يوجد أبعاد كثير ومن أبرزها ما يلي²:

- أ-المعرفة: تتضمن المعرفة المهنية والمعرفة الفنية والمعرفة المتخصصة، المعرفة التي تناسب الصناعة المعنية وترتبط بها المعرفة العملية، الفهم والإدراك الواسع لبيئة الأعمال المتغيرة وأخيرا المعرفة باستخدام التكنولوجيا.
- ب-المهارات والقدرات: تضم مهارات التفاوض، مهارات بناء العلاقات مع الآخرين، مهارات التعامل مع الزبائن، القدرة على تمييز الفرص، مهارات استخدام الحاسوب وقدرات التحدي، مهارات وقدرات التعامل مع المشروعات المتعددة. وهناك من يصنف المهارات ضمن ثلاث مجموعات رئيسية³:
- __ الطموحات الفردية والجماعية التي يحس الأفراد بميل إلى تحقيقها والوصول إليها، وهي التي تعكسها ممارسات كل من عنصري التفوق الشخصي والرؤية المشتركة.
- __ مهارة التفكير والتأمل في الاعتقادات وأنماط السلوك ويمكن إدراكها من خلال المحادثة بين الأفراد، ومن خلال اللقاءات والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية، بالشكل الذي يمنح الأفراد فرصة إظهار هذه الاعتقادات والسلوكيات ومراجعتها فرديا وجماعيا وتصحيحها ضمن بيئة مشجعة، والتي تعكسها كل من ممارسات المنظمة في عنصري النماذج الذهنية وفرق التعلم.

1 حاتم بن صلاح سنوسي، أبو الجلائل، رأس المال البشري-إدارته وقياسه واستثماره، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2012، ص234.

2 فزوعون محمد، محمد اليفي، مرجع سابق، ص8.

3 رفعت عبد الحلیم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للبحوث الإدارية (بحوث ودراسات)، الأردن، 2005، ص88.

— عملية تشكيل القدرة على رؤية الأنظمة ومتغيراتها بنظرة شاملة والطرق التي تمكن الأفراد من التعبير عنها بوضوح وبوجهات نظر مختلفة ويعكسها ممارسات عنصر التفكير النظامي.

ج- **فريق العمل**: تعرف فرق العمل على أنها عبارة عن مجموعة من العاملين الذين يعملون معا لتحقيق أهداف عامة في المنظمة؛ ويعرف فرق العمل بأنه مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونوا فيها بينهم وكذلك يتفاعلوا لتحقيق الهدف المرجو¹.

د- **الابتكار**: وتعني أفكار جديدة وتطوير السلع والخدمات، وتطبيق ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي، واستخدام أسلوب الرقابة وإدارة الأعمال والموارد البشرية بفاعلية.

هـ- **الخبرة العلمية**: هي كل ما يكتسبه الطلبة ويزيد من قدرتهم على الاكتشاف وإجراء الدراسات العلمية من خلال إنجازهم للأنشطة البحثية التي يقومون بها، المتمثلة بمهارات البحث العلمي، وأهمية استخداماته إضافة إلى أخلاقيات البحث العلمي ودوره في التطور والنمو المعرفي².

ثالثا: رأس المال البشري وعلاقته برأس المال الفكري

كثيرا ما يتم ذكر رأس المال البشري ورأس المال الفكري كمصطلحين مختلفين من حيث المعنى وهناك من لا يفرق بينهما، وقبل تحديد العلاقة بينهما لا بد أولا من الوقوف على مفهوم رأس المال الفكري.

1. تعريف رأس المال الفكري

هنالك عدة تعاريف لرأس المال الفكري نذكر منها ما يلي: يعرف رأس المال الفكري بأنه "مجموعة القيم غير الملموسة التي تعتبر جزءا من رأس مال المنظمة والتي تشتمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلائقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الحصة التسويقية وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة"³.

1 عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 97.

2 وجهة ثابت العاني، الخبرات العلمية المكتسبة من خلال إنجاز الأنشطة البحثية وعلاقتها ببعض المتغيرات لدى طلبة كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 28، العدد الثاني، 2012، ص 356.

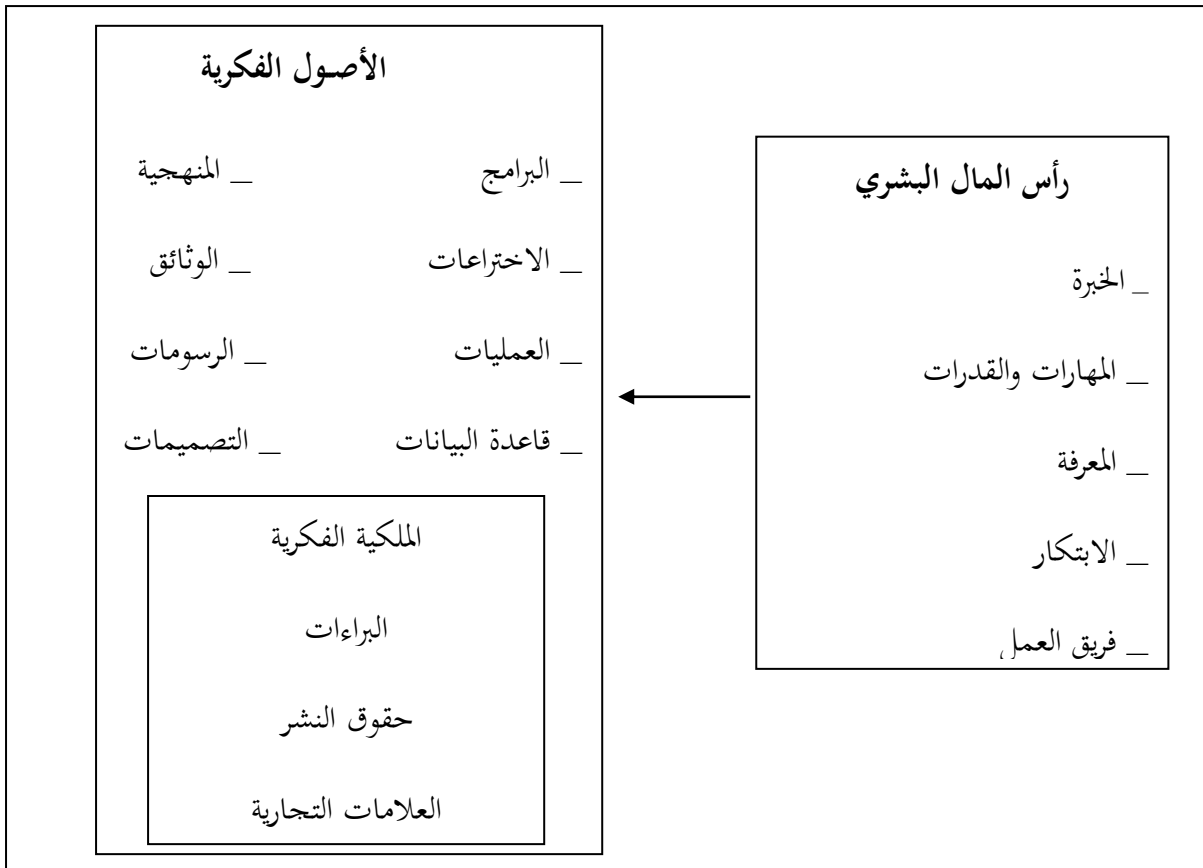
3 هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 21.

ويعرف أيضا بأنه " مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها أو كتابتها، ومن ثم نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق، ومعارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد التي تستخدم في تطوير المنظمة".

كما يعرف رأس المال الفكري " هو رأس المال غير الملموس ليشمل أكثر كل من براءات الاختراع وحقوق الطبع والنشر وغيرها من أشكال الملكية الفكرية، وهو يتألف من مجموع تظافر الجهود، والخبرات وعلاقتهم، والعمليات والاكتشافات، والحصة السوقية والنفوذ، وبالتالي مصدرا للابتكار وتوليد الثروة"¹.

ويمكن توضيح ما سبق شرحه في الشكل الموالي:

الشكل (2) المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري



المصدر: بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان،

2010، ص 143.

1 الفضل، مؤيد محمود، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة، دراسة ميدانية على الصناعات المصرفية في دول الخليج، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد الثالث، العراق، 2009، ص 173.

من الشكل ومن خلال التعاريف السابقة يتبين أن رأس المال الفكري يمثل قدرة متميزة تتفوق بها المؤسسة على نظيراتها باعتباره يمثل كل ما يسهم في بنائها فهو يمثل كل العناصر ذات الطابع الفكري، إضافة إلى المهارات والمعارف وهنا تتضح علاقته برأس المال البشري.

2. العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الفكري

إن رأس المال البشري بأبعاده يمثل نقطة الارتكاز والمحور الأساسي في دراسة وإدارة رأس المال الفكري حتى أن بعض الدراسات أكدت أن رأس المال الفكري يعد بعدا جديدا في تحليل رأس المال البشري بدليل أن رأس المال الفكري يتكون إما نتيجة للتعليم الرسمي أو لمعلومات مستسقة من التدريب أو الخبرة المهنية وهو ما يترجم رأس المال البشري للمؤسسة، وعلى الرغم من ذلك فإن أغلب الدراسات الحديثة عاملت رأس المال البشري على أنه أحد مكونات رأس المال الفكري؛ بل والمكون الرئيسي له¹.

مما سبق نجد أن العلاقة بين رأس المال البشري والفكري تكمن في كون أن عملية التفكير يقوم بها العنصر البشري؛ فالنقود تحقق أمورا عديدة لكن لا يمكنها أن تفكر، فالإنسان مصدر الإبداع والابتكار الذي يحقق رضا الزبون وعندما تحدث الفجوة بين رأس المال البشري وباقي رؤوس الأموال فلا بد أن ينصب الاهتمام على البشر لتدارك الفجوة، كما أن رأس المال البشري يعد وسيلة مباشرة لتنمية رأس المال الفكري باعتبار أن هذا الأخير من الأصول غير الملموسة التي يولدها العنصر البشري نتيجة للجهود التي يبذلها.

1 عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 17.

المطلب الثاني: تصنيف رأس المال البشري في المنظمة وخصائصه

أولاً: تصنيف رأس المال البشري في المنظمة

يمكن تجزئة رأس المال البشري للمنظمات إلى فئات بحسب مستويات أداء العاملين، لأن الأداء غير متساوي فمنهم من يكون في قمة الأداء، وآخر يكون في مستوى مقبول وآخر يكون في مستوى متدني أو منخفض، ورابع قد يكون غير منتج، إن هذا التحليل يتفق كثيراً مع نموذج فئات الأفراد ل fleeno et collahan.

الجدول رقم(1): نموذج فئات الأفراد ل fleeno et collahan

النجوم stars	الأفراد تحت التجربة new comers
أفراد مستوى أدائهم عالي جدا ولديهم خبرات واسعة ويتحركون بسرعة نحو قمة الهرم التنظيمي، وتهتم المنظمات بوضع برامج لتطوير كفاءتهم والمحافظة عليها.	هم أفراد حديثوا التعيين أو الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة، ولم يصلوا إلى مستوى الأداء المطلوب لأنهم مازالوا في مرحلة في مرحلة الاندماج والتكيف مع بيئة المنظمة وثقافتها.
العاملون غير المنتجين (الخشبة الميتة) dead	العاملون الذين يعتمد عليهم solid employees
هم الأفراد الذين ينضب أدائهم ويكونون غير منتجين.	هم الأفراد الذين يشكلون الغالبية العظمى من العاملين في المنظمة ويعتمد عليهم في تنفيذ معظم الأعمال فيها ويكون مستوى أداءهم اعتياديا ومقبولا.

المصدر: عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص6.

نستخلص من الجدول أعلاه أنه توجد أربع فئات لرأس المال البشري في المنظمة، حيث هناك فئة متميزة وتمثل بالعاملين ذوي المهارات والقدرات العالية يتوجب على المنظمة الاهتمام بهذه الفئة والسعي للمحافظة عليها وتطويرها لتحقيق أهدافها، أما الفئة الثانية تضم العاملين الجدد أو الذين تمت ترقيتهم وهم في طور اكتساب الخبرات والمعارف

الجديدة لتحسين أدائهم في العمل، وفئة أخرى تشكل غالبية العمال داخل المنظمة حيث يكون مستوى أدائهم مقبول وعلى المنظمة السعي إلى الاستثمار في هذه الفئة للوصول بها إلى مراتب النجوم، أما الفئة الأخيرة وهي فئة تتشكل من عمال نضب أدائهم ولا يساهمون في إنتاجية المنظمة بنسب عالية بل وقد يكونون عبئاً عليها حيث يمكن للمنظمة الاستغناء عنهم.

ثانياً: خصائص رأس المال البشري

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من الخصائص منها¹:

— **خصوصية رأس المال البشري:** حيث إن رأس المال البشري لا ينفصل أبداً عن مالكه وهو ملازم له في كل مكان وزمان.

— **عدم مرئية رأس مال البشري:** حيث أن قدرات ومعارف الأفراد لا يمكن تحديدها من أول وهلة إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد، والتي تحمل مؤشرات ما يتمثل في الاستثمار في التعليم، بالإضافة إلى الخبرة والكفاءة المهنية التي يتمتع بها الفرد والتي تظهر من خلال مستوى الأداء والإنتاجية.

— **محدودية رأس المال البشري:** إن إمكانية تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة الجسمية والعقلية للفرد، ولأن تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت فإن تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد.

— كما أن هناك خصائص أخرى مثل²:

— رأس المال البشري هو عبارة عن الخبرات العلمية والمهارات والقدرات الإبداعية والابتكارات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة وتزول بزوالهم.

— يتزايد بالاستعمال ويميل للتوليد.

— يتكون رأس المال البشري من جزأين: جزء فطري أو موروث وجزء مكتسب مقابل تكاليف ومجهودات.

1 كتنزة قدور، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الإبداع في منظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي)، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015، ص 8.

2 مريم مفتاح، دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة (دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمينات _SAA_ وكالات بسكرة)، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص 6.

المطلب الثالث: قياس رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري من الأصول غير الملموسة ولا يمكن قياسها اعتماداً على متغير واحد محدد، ما يؤدي إلى استخدام متغيرات تقريبية يعتمد عليها في قياس تكوين ومنتجات رأس المال البشري، ولقد أصبحت المنظمات على مختلف أشكالها بحاجة إلى معرفة رصيدها البشري لما لهذا الأخير من أهمية بالغة وتأثير كبير على مختلف أنشطتها ونتائجها.

أولاً: الإطار المفاهيمي وأساليب قياس رأس المال البشري

1. الإطار المفاهيمي لقياس رأس المال البشري

إن رأس المال البشري هو أحد أهم مصادر إكساب المنظمة مكانة هامة في الأسواق، ونظراً لذلك تسعى الإدارات الإدارية التي تعتبره أصلاً من الأصول إلى تطويره من خلال الإنفاق عليه بهدف الحصول على عوائد مستقبلية حيث يمكن تقدير التكاليف مسبقاً، أما العوائد فهي مرتبطة بما سيتحقق مستقبلاً وعلى هذا الأساس ظهرت مؤسسات عالمية خبيرة ومتخصصة في مجال الاستشارات في مجال الموارد البشرية تعنى بمؤشرات قياس رأس المال البشري منها مؤسسات "ماكينزي" و"أكسينتشر" و"الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية" وغيرها من المؤسسات الرائدة في هذا المجال. بدأ الاهتمام والبحث عن أسلوب لقياس مدى تأثير رأس المال البشري على إنجاز أهداف المؤسسة ومعرفة حقيقة العلاقة بين البشر والنتائج الاقتصادية من قبل العديد من الباحثين الاقتصاديين، حيث طلق Likert على عملية قياس رأس المال البشري اسم محاسبة الأصول الإنسانية، ودعاها Schults باسم محاسبة رأس المال البشري، في حين أطلق عليها Flamholtz محاسبة إدارة رأس المال البشري، أما Powell فأسمها محاسبة الموارد البشرية، كما أطلق عليها الكثير من الباحثين مصطلح قياس العائد على رأس المال البشري أو تقييم رأس المال البشري.¹

ومهما اختلفت التسميات فإن المفهوم واحد ويعنى بقياس خدمات المورد البشري بالمنظمة سواء من ناحية التكلفة أو العائد.

ويعرف قياس رأس المال البشري بأنه "قياس التكاليف المتحققة من قبل المؤسسات عند استقطاب واختيار واستئجار وتدريب وتنمية الأصول البشرية كما تتضمن قياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة"².

1 عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 29.

2 خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص311.

كما وقد عرف Brummet وهو من أول المحاسبين الذين كتبوا في مجال قياس رأس المال البشري، العملية على أنها "عملية قياس ديناميكية للعنصر البشري بالمنظمة بما فيها إداد التقارير لذلك، وإن استخدام هذه المحاسبة مؤشر يدل على مختلف العوامل التي تشير إلى أهمية رأس المال البشري وهي المعرفة، التدريب، تعيين العامل والاستغناء عنه، إضافة إلى قياس وضع رأس المال البشري داخل المنظمة وتغييراته عبر الزمن، كما تخص العملية بإمداد متخذي القرارات بالمعلومات"¹.

2. أساليب وطرق قياس رأس المال البشري:

لقد تم وضع نماذج وطرق عديدة لقياس رأس المال البشري نذكر منها²:

أ_ الطرق الكمية (القياس المالي):

تعتمد الطرق الكمية على تحديد قيمة رأس المال البشري بطريقة نقدية، ويمكن تقسيم هذه الطرق إلى قسمين:

طرق قياس تكلفة رأس المال البشري: وتركز هذه الطرق في قياس تكلفة رأس المال البشري وهي التكلفة التي تتحملها المنظمة في سبيل الحصول على رأس المال البشري وتطويره أو استبداله.

طرق قياس قيمة رأس المال البشري: وتقوم هذه الطرق على مفهوم القيمة الاقتصادية لرأس المال البشري، وهي أكثر فعالية وواقعية من طريقة قياس التكلفة كونها تتخذ بعين الاعتبار الخدمات المتوقعة من الفرد، وهذا ما أهملته أساليب التكلفة.

ب_ الطرق الوصفية (القياس غير المال):

إن بعض طرق قياس رأس المال البشري تعتمد على القياس النفسي والسلوكي له، واشتقت أغلب هذه الطرق من الأساليب والمقاييس الشائعة في إدارة الموارد البشرية كتقييم الأداء، اتجاهات العاملين، دوران العاملين، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الغياب، التعاون، عمل الفريق، وغيرها وعلى الرغم من عدم تحويل هذه المقاييس إلى قيم مالية إلا أنها تفضل على قدر من الأهمية في عملية قياس رأس المال البشري.

1 عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 29.

2 عبد الصمد سميرة، نفس المرجع، ص 33-42.

ولكن في مجمل الحديث عن هذه الطرق والأساليب في قياس رأس المال البشري، سواء كمية كانت أو نوعية، اهتمت بالتكلفة أو بالقيمة أو بالجانب النفسي والسلوكي للفرد، إلا أنها لم تصل بعد إلى حد اليقين والثقة التامة بنتائجها حيث أن مهم قياس رأس المال البشري كانت ولا تزال معقدة للغاية وتواجه الكثير من التحديات؛ في جمع واستعمال وتحليل البيانات المتعلقة برأس المال البشري، وأنها لا توفر أساساً منطقياً للمنظمات حول كيفية إدارة رأسمالها البشري واستخدامه بكفاءة.

ثانياً: تحديات قياس رأس المال البشري

توجد العديد من المشاكل والتحديات التي تقف في وجه تقدير قيمة رأس المال البشري، وترجع هذه التحديات أساساً على سببين رئيسيين هما¹:

1_ الأنظمة التقليدية الخاصة بالقياس والشائعة تقيس الأصول المادية، وقد تتناول بعض المؤشرات البسيطة عن العاملين ومؤهلاتهم والاستثمار في التدريب، أما الأنظمة الجديدة فلم تصل إلى حد اليقين ولا تزال محاولات قياس رأس المال البشري وتحديد معايير قيد التطوير.

2_ مشاكل خاصة برأس المال البشري، وتمثل في:

— صعوبة قياس الإبداع في التعليم النظامي.

— صعوبة قياس التعلم مدى الحياة، وصعوبة قياس التراكم المتحقق منه.

— صعوبة قياس الكفاءات والمهارات بشكل كمي ومباشر.

— صعوبة قياس مهارات الأفراد داخل مؤسساتهم.

— قلة الأنظمة الخاصة بالقياس، والنقص في فهم إجراءات القياس.

— نقص الدراسات المتعلقة بالقياس.

وبشكل عام يمكن القول إن التحديات التي تواجه قياس رأس المال البشري ترجع أساساً إلى كونه مفهوماً جديداً لم يحظى بإجماع حول استخدام مقاييس وطرق محددة له، كما أن المؤشرات المحاسبية لا تزال قاصرة في مجال قياس الموارد غير الملموسة.

1 ناصر محمد سعود، أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة في الإدارة، جامعة عمان، الأردن، 2011، ص56.

المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري

يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري أحد الاستراتيجيات الإدارية الحديثة والوسيلة الأنجع التي تركز عليها المنظمات المعاصرة لرفع كفاءة وإنتاجية العاملين، ويأتي هذا الاهتمام المتزايد بالاستثمار في رأس المال البشري من الإقرار بأهمية والدور الذي يلعبه المورد البشري.

وسنستعرض في هذا المبحث مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري وأهميته وأهم نظرياته.

المطلب الأول: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري

أولاً: تعريف الاستثمار في رأس المال البشري

لقد تعددت التعريفات للاستثمار في رأس المال البشري واختلفت باختلاف الباحثين وسنحاول في هذا الجزء ذكر أهم التعريفات له:

التعريف الأول: هو الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الانسان على نحو يمكنه من زيادة انتاجيته.¹

التعريف الثاني: عرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه توظيف الأموال من قبل المؤسسة في أصولها بغية حصولها على الموارد المعرفية، إذ يعد الإنفاق والاستثمار في الموارد الفكرية وخاصة رأس المال البشري مشروعاً اقتصادياً استثمارياً تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق نوعين من الأهداف، أهداف مادية متمثلة في الوفورات التي يحققها المورد المعرفي، وأهداف غير مادية متمثلة في تقديم الخدمات للمستفيدين.²

التعريف الثالث: هو الإنفاق على العامل لزيادة معارفه ومهاراته الإنتاجية وبالتالي زيادة الدخل الذي يمكن الحصول عليه في فترات مستقبلية.³

التعريف الرابع: هو مجموع المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الفرد عن طرق نظم التعليم النظامية والغير نظامية، والتي تساهم في تحسين انتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله.¹

1 سراج وهيب، سبي عبد الحميد، مداخلة بعنوان: أساليب وسياسات الاستثمار في رأس المال الفكري، مداخلة في المنتدى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، ص 07.

2 أحمد عبد إسماعيل الصفار، تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الأردن، العدد 70، 2008، ص 87.

3 كنزة قدور، مرجع سابق، ص 10.

من خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للاستثمار في رأس المال البشري " بأنه الانفاق على العامل لتطوير مهاراته لأجل زيادة إنتاجيته، كما يعد مشروعا اقتصاديا ويكون ذلك من خلال توظيف أموال المؤسسة في مجال المعرفة وإعادة تأهيل وتدريب العاملين فيها بغية تحقيق أهدافها.

ثانيا: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

لقد أكد A.Marshall على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري مشيرا إلى أن أثنى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الانسان، حيث ينبغي على المنظمة أن تخطط لهذا الاستثمار وتديره بشكل سليم، والاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري له أهمية تنعكس على الفرد والمنظمة تتمثل في²:

- زيادة القدرة الإبداعية للعاملين في المنظمة وعلى كافة المستويات.
- جذب عمال جدد يمتازون بالكفاءة والمهارة اللازمة.
- تستطيع المنظمة من خلال الاستثمار في رأس المال البشري تقليص الفترة الزمنية بين الابتكارات لتقديم منتجات جديدة ومطورة.
- تمكين المنظمة من إدخال تعديلات جوهرية على أنشطتها وأعمالها.
- كما يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق فوائد منها³:
- زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد وتنميتها.
- تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق تحسين أداء الأفراد.
- اكتشاف الكفاءات الخفية في المنظمة وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود.
- تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

1 منذر واصف، اقتصاديات التعليم والتدريب المهني، دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازي، 2003، ص4.

2 محمود جمام، أميرة دباش، معوقات القياس والإفصاح عن رأس المال البشري في القوائم المالية (دراسة حالة مؤسسة عتاد الترسنة والرفع 'somatel' بقسنطينة، اليوم الدراسي الخامس حول الاستثمار في رأس المال البشري وتنمية القدرات الإبداعية مداخل نظرية وتطبيقية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 02 ديسمبر 2014.

3 السعيد بركة، عبد الحليم بليزاك، الاستثمار في رأس المال البشري وتنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اليوم الدراسي الخامس حول الاستثمار في رأس المال البشري وتنمية القدرات الإبداعية مداخل نظرية وتطبيقية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 06 ديسمبر 2014.

المطلب الثاني: نظريات الاستثمار في رأس المال البشري

إن الجذور الحقيقية للمفاهيم التي استندت عليها نظرية الاستثمار في رأس المال البشري ترجع إلى القرن الثامن عشر، حيث نضجت هذه النظرية من خلال الأبحاث التي قام بها شولتز في الستينيات من القرن العشرين كما تطورت بإسهامات كل من الباحثين بيكر ومينسر، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى مضامين هذه الأبحاث.

أولاً: دراسات وأعمال شولتز (Theodor Schultz 1961)

لاحظ شولتز اهتمام الباحثين بالأصول المادية وإهمالهم للعنصر البشري، لذلك فقد سعى جاهدا للوصول إلى نظرية للاستثمار في رأس المال البشري بهدف تحقيق التنمية البشرية... ركز شولتز اهتمامه على التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال؛ ومن ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه، وبما أنه أصبح جزءا من الفرد ذاته فإنه لا يمكن بيعه أو شرائه، أو معاملته كحق مملوك للمنظمة، وبالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد شكلا من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية¹.

وقد بنى شولتز نظريته على ثلاثة فروض أساسية هي:²

✓ أن النمو الاقتصادي الذي يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يمكن تفسيره بالمخزون المتراكم لرأس المال البشري.

✓ يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

✓ يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال المادي.

ولقد حدد شولتز نوعين من الموارد التي يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء العملية التعليمية وهما:³

✓ الإيرادات الضائعة للفرد "التي كان يمكن للفرد الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم" فالفرد لو لم يكن ملتحقا

بالعملية التعليمية لكان بإمكانه المشاركة في القوى العاملة المنتجة، وبالتالي تقديم خدمات ذات قيمة اقتصادية

يحصل نظيرها على أجر وعلى هذا يجب الاعتراف بوجود تكلفة فرصة بديلة تشكل العملية التعليمية وموجها لها.

✓ الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.

1 فرعون محمد، محمد الفي، مرجع سابق، ص 15.

2 كثره قور، مرجع سابق، ص 29.

3 شكرى ملس، دور التسيير التقديرى للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء فرع حاسي مسعود)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، ص 36.

ثانيا: أبحاث بيكر (Gary.S.Becker 1964)

يعد بيكر أحد أهم الباحثين الذين ساهموا في بأبحاثهم في تطوير مفهوم رأس المال البشري، فقد حول التركيز إلى 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 وهجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب، وفي محاولته لتوضيح الجانب الاقتصادي للعملية التدريبية فرق Becker بين التدريب العام والتدريب المتخصص، فالتدريب العام هو ذلك النوع من التدريب الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارات عامة يفيد بها منظمته كما أنه يمكن أن ينقلها إلى منظمة أخرى.

أما التدريب المتخصص هو تدريب قد لا يتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في منظمة أخرى، ومن المحتمل أن تحقق المنظمة من هذا التدريب عائدا مرتفعا نظرا للمهارات المرتفعة والتأهيل الجيد للأفراد، وبالمقابل فإن ترك الفرد المتدرب لعمله يعد خسارة رأسمالية للمنظمة وعليه فإنه يتحتم على هذه الأخيرة دفع أجور أعلى وتوفير ظروف عمل أحسن حفاظا على أفرادها¹.

ثالثا: أبحاث مينسر (Jacob Mincer 1974)

تمثلت اسهامات مينسر في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، وقد حدد مينسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري²:

__ تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.

__ تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.

__ تحديد مدى منفعة المرتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد.

وقد شمل مفهوم مينسر للتدريب اضافة اما سبق التدريب الرسمي وغير الرسمي والتعليم بالخبرة وقد توصل إلى دراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد منها:

1 قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات)، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005، ص 22-23.

2 بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 5.

__ كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال عمله.

__ كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.

__ كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة، واحتمالات استقرار العمالة.

المطلب الثالث: أشكال الاستثمار في رأس المال البشري

إن المؤسسة الرائدة والقادرة على المنافسة وعلى جميع الأصعدة هي التي تعد الاستثمار في رأس المال البشري من أولوياتها الاستراتيجية، باستقطابها عمال ذوي كفاءات عالية ومنحهم فرصة تجديد معلوماتهم ومعارفهم عن طريق التدريب والتعليم، إضافة إلى تحفيزهم للوصول إلى أهدافها المرغوبة بكل جدارة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: التدريب

1. تعريف التدريب: يعد التدريب داخل العمل طريقة أخرى يمكن للمنظمة أن تستثمر بها في رأس مالها البشري اللازم لتحقيق أهدافها، ويمكن تحقيق مثل هذا النوع من الاستثمار من خلال تصميم وهيكله الوظيفة بطريقة تسمح للفرد بالتعلم أثناء قيامه بالعمل ويمكن تعريفه " بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل"¹.

ويعرفه Byars et Rue بأنه " العملية التي تتضمن اكتساب المعرفة والقدرات الضرورية للنجاح في لأداء الوظيفة"².

ويمكن تعريفه بأنه " العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات والقدرات والأفكار التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد"³.

مما سبق يمكن القول بأن التدريب عملية مخططة ومستمرة خاصة بإكساب العامل المهارات والمعارف التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء العامل وتزيد من فعالية المنظمة.

1 سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 223.

2 عبد الرحمن سيار، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، دار الوفاء لنديا الطباعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية-مصر، 2014، ص 143.

3 خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخريشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، 2013، ص 125.

2. مراحل العملية التدريبية: تمر العملية التدريبية بأربعة خطوات تتمثل في:¹

تحديد الاحتياجات التدريبية: هي العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات بشأن تلبية هذه الاحتياجات.

تصميم برنامج التدريب: يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي يتم استخدامه لتوصيل موضوعات التدريب للمتدربين، كما يتم تحديد الأدوات التدريبية وميزانية التدريب.

تنفيذ برنامج التدريب: تتضمن هذه المرحلة أنشطة أساسية مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج وتحديد مكان التدريب، والمتابعة المستمرة لإجراءات تنفيذ البرنامج.

تقييم برنامج التدريب: في هذه المرحلة يتم تقييم المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

ثانيا: التعليم المستمر

1. تعريف التعليم المستمر

التعريف الأول: تعتبر سياسات التعليم الجيدة الركيزة الأساسية في تنمية المورد البشري، بحيث تهدف إلى إمداد الأفراد بالأساس العريض أو المفاتيح التي ينطلقون منها كل حسب تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة.²

التعريف الثاني: التعليم هو عملية تزويد الأفراد لحصيلة من التعلم والمعرفة في إطار معين، فهو يهتم بتنمية المعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية من خلال زيادة المعلومات العامة ومستوى الفهم للعالم الخارجي ويهدف التعليم إلى تطوير الملكات الفكرية واكتساب المعارف العامة والخاصة بما في ذلك تلك التي تهدف للحصول على كفاءات مهنية معينة تؤهلهم للالتحاق بوظائف محددة، كما أنه يمثل نشاط اقتصادي ينتظر من ورائه تحقيق منفعة من جهة ويتطلب زيادة فعالية الأفراد المتعلمين من جهة أخرى.³

1 منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (التدريب-الحوافز)، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2013، ص124.

2 حمزة مرادسي، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي (دراسة حالة الجزائر)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2010، ص3.

3 العلمي بوكميش، ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004، ص102.

التعريف الثالث: هو كل ما يطرأ على السلوك وأسلوب العمل بفضل اكتساب أنماط ادراكية لغوية وحركية وعقلية ومعرفية من شأنها تنمية كفاءة الفرد وقدرته على التعامل مع العالم الخارجي وزيادة قدرته على تحقيق حاجاته ومتطلباته في العمل، فالتعليم نشاط اقتصادي عقلاني سلوكي يستهدف البناء المتوازن للإنسان العامل عقليا وسلوكيا ومعرفيا واجتماعيا ومعنويا وأخلاقيا ويسعى لدعم الفرد بالمعارف اللازمة لزيادة مهاراته ومخزونه المعرفي حول كل ما يتعلق بالعمل وفي كل المجالات.¹

2. أنواع التعليم المستمر: هناك عدة أنواع للتعليم في المنظمات:²

1_ التعليم الفردي في إطار المنظمة: هو التعليم الذي يتلقاه الفرد من المنظمة ويحصل عليه من خلال التفاعل المتبادل بين الأفراد والبيئة المحيطة ويحصل التعلم لدى الفرد من خلال تفكيره وإدراكه واختياره للسلوك المناسب استنادا على خبرته السابقة.

2_ التعليم الاجتماعي: وهو على مستوى الجماعات يتم تعليم الفرد على التواصل الاجتماعي.

3_ التعليم المعرفي: على مستوى المنظمة حيث يتم تعليم الفرد على كل جديد في مجال المعرفة والعلوم.

4_ التعليم الذي يساعد على تحسين النتائج (ويسمى بالتغذية العكسية).

5_ التعليم للاستفادة من الخطأ.

6_ التعليم لإكساب الفرد اتجاه أو سلوك معين.

7_ تعليم الفرد التعامل مع المشاكل والأحداث.

8_ تعليم الفرد كيفية صنع القرار.

3. الفرق بين التدريب والتعليم المستمر:

فرق L-Megginson بين التدريب والتعليم بحيث اعتبر أن التدريب يحاول إكساب الفرد أساليب ومهارات معينة، في حين أن التعليم يحاول إكساب الفرد معلومات عامة.

أما L-Nadler يقول إن التدريب هو تعلم يهدف إلى تحسين أداء الفرد في عمله الحالي، أما التعليم فهو تعلم ما يرمي إلى تحسين أداء الفرد في عمله المستقبلي.¹

1 العلي، عبد الستار، عامر إبراهيم قنديلجي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص56.

2 سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 176.

من خلال ما سبق نستنتج أن التعليم والتدريب كلاهما يهدف إلى إكساب الفرد مهارات ومعلومات، غير أن التعليم عام والتدريب خاص؛ يعني التعليم أوسع وأشمل من التدريب، ويظهر الفرق بينهما من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2) الفرق بين التعليم والتدريب

التدريب	التعليم	مصادر الاختلاف
أهداف محددة لتجعل العاملين أكثر فعالية في أداءهم لمهامهم ووظائفهم.	أهداف تتلاءم مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة	الأهداف
تكون عملية التدريب لفترة قصيرة خصوصا عندما تهدف للحصول على خبرات أو معارف محددة.	عملية التعليم تحتاج لوقت طويل لإتمامها.	الوقت المستغرق
ضيق ومحدد طبقا لاحتياجات ومتطلبات العمل.	عام وواسع ومتنوع.	المحتوى

المصدر: محمد عبد الفتاح الصبري، التدريب الإداري (المدرّبون والمتدربون وأساليب التدريب)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 28.

ثالثا: التحفيز

1. تعريف التحفيز

يعرف التحفيز بأنه "مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق تطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله".²

ويعرف التحفيز أيضا بأنه "مجموعة الميزات المادية والمعنوية التي تمنح للفرد داخل المؤسسة والتي قد تحقق للفرد مختلف حاجاته ومن ثمة فالحافز هو بمثابة الموجه الرئيسي لسلوك الفرد لتحقيق أهدافه الخاصة من جهة، والأهداف العامة الخاصة بالمؤسسة والمتمثلة في زيادة أداء الفرد لتحسين إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها".³

ومما سبق يمكن القول بأن الحافز هو مجموعة العوامل المادية والمعنوية التي تثير رغبات الأفراد وتقوم سلوكياتهم وتجتذبهم لأداء الأعمال المشروعة بكفاءة وفعالية.

1 بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 35.

2 مدحت محمود أبو النصر، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي)، المجموعة العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012، ص 151.

3 عزوز محمد، دور الحوافز في تحسين الأداء من جهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، جامعة الجزائر، 2009، ص 37.

2. أهمية التحفيز:

يحقق نظام الحوافز الجيد عدة فوائد للمنظمة منها:¹

— تحسين نواتج العمل في شكل كميات انتاج وجودة منتجات.

— إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها خصوصا ما يسمى بالتقدير والاحترام.

— شعور العاملين بروح العدالة التنظيمية.

— جذب العاملين للمنظمة وزيادة روح الولاء والانتماء.

— تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.

— تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

— زيادة نواتج العمل كما ونوعا.

3. أنواع الحوافز:

هناك تصنيفات عديدة يمكن أن تصنف بموجبها الحوافز منها:²

أ. الحوافز السلبية والايجابية:

الحوافز السلبية هي خوف العاملين من العقاب والتوبيخ وتتصف هذه الحوافز بمعارضة كل جديد أو ابداع، أما الحوافز الإيجابية فهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وقد تكون حوافز مادية أو معنوية.

ب. الحوافز المادية والمعنوية:

الحوافز المادية هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة كالعلاوات السنوية والزيادات في الأجر والمشاركة في الأرباح، أما الحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للفرد وتزيد من

1 رشيد مناصريه، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونطراك حاسي مسعود)، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 11، 2012، ص 196.

2 مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 173-174.

تماسك العاملين، ومن أبرز أشكالها مشاركة العاملين في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل ومنح الأوسمة والشهادات والمدح والثناء...إلخ.

ج. الحوافز الفردية والجماعية

الحوافز الفردية هي الحوافز التي يحصل فيها الفرد على زيادة في أجره على أساس الوحدات المنتجة أو التي تم انتاجها بمفرده وتكون هذه الحوافز إما في صورة مادية أو معنوية، أما الحوافز الجماعية هي الحوافز التي لا ينسب فيها الأداء لفرد واحد إنما لمجموعة من الأفراد فهي تعتمد على قياس أداء الجماعة وإعطاءهم الحافز الذي يتناسب مع عملهم.

المبحث الثالث: ماهية أداء العاملين محدداته ومعوقاته وطرق تقييمه

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل المنظمات ومواردها البشرية، حيث أن البحوث والدراسات في مجال نظرية المنظمة والإدارة أصبحت تعمل على إيجاد الآليات والنماذج والنظريات الإدارية القادرة على تحسين أداء العاملين وذلك لتحسين الأداء الكلي للمنظمة.

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم أداء العاملين، محدداته ومعوقاته وكرق تقييمه.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تعرف الاهتمام والتحليل المتزايد في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

وقبل التطرق لمفهوم أداء العاملين سنتطرق أولا إلى مفهوم الأداء حيث توجد عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

1_ تشير ان أصل كلمة الأداء ينحدر من الكلمة اللاتينية Performare والتي تعني إعطاء كلية الشيء لشيء ما والتي اشتقت منها اللغة الإنجليزية لفظة Performance والتي تعني إنجاز العمل أو "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه".¹

1 عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 2.

2_ الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.¹ "ركز هذا التعرف على أن الأداء يكون في طريقة استخدام المؤسسة لمختلف مواردها."

3_ أشار توماس جلبرت (Thomas Gilbert) في هذا الصدد إلى أنه يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، حيث أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.²

أما أداء العاملين فقد تم تقديم عدة تعريفات له نذكر منها:

1_ عرف العالم كلاود بلنش اليغر وآخرون أداء العاملين بأنه "مجموع المؤشرات (عادة) في شكل أرقام، الخاصة بنتائج شخص معين، والتي بإمكانها توضيح الإنجاز الأمثل".³

2_ يشير أداء العاملين إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث خلط أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".⁴

3_ وفقاً لنظرية أداء العمل لـ (Campbell 1990)، فإن الأداء هو سلوك أو تصرفات العنصر البشري الذي يؤثر على أداء المنظمة، هذا السلوك إما يكون بالإيجاب أو بالسلب ويكون هذا السلوك جزءاً من العمل أو خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها.⁵

1 Gure, Naima Abdullahi, **The Impact of Motivation on employee performance**, Masters, University of Malaysia, 2010, P 19

2 عبد الكريم بوبرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في الموارد البشرية، علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 09.

3-Corina GAVREA ,Livi ILIEȘ, Roxana STEGEREAN ,**DETERMINANTS OF ORGANIZATION ALPERFORMANCE**, Journal of management and marketing University of Romania, the number Fifty, 2011, p27

4 باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء (دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية **BMCI**)، مذكرة ماجستير (غير منشورة) تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010، ص 49.

5 زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات (دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالأردن)، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2012، ص 40.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن أداء العاملين هو درجة تحقيق وإتمام المهام المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والتنوع، إذن أداء العاملين هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن.

المطلب الثاني: محددات ومعوقات أداء العاملين

أولاً: محددات أداء العاملين

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لابد أولاً من فهم العوامل التي والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في الإدارة إلى تحديد أهم هذه المحددات وسنذكر أهم نموذجين لمحددات أداء العاملين كما يلي: ¹

— **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

— **الجهد المبذول:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

— **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

— **إدراك الدور:** ويعنى به الإتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

1 بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009، ص78.

ثانياً: معوقات أداء العاملين

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل ومن أهمها:¹

عوامل خارجية:

الإضاءة _ الحرارة _ الضوضاء _ التهوية _ نمط الإشراف _ عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.

عوامل داخلية:

ذكاء العامل _ قدراته الخاصة _ سماته الشخصية _ خبرته _ تدريبه على ما يمارس من عمل _ خلفيته التعليمية.

عوامل إدارية:²

الميكال التنظيمي _ القيادة _ الثقافة الموجودة في المنظمة _ استراتيجية العمل _ الخيارات التقنية والتكنولوجية _ المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة _ أسلوب الإدارة والعلاقة بين العاملين والإدارة _ أساليب التنمية والاهتمام بالتدريب والتعليم المهني للعاملين.

1 باباه ولد سيدن، مرجع سابق، ص 51.

2 كندة علي الديب، ولاء عدنان منصور، أثر تنمية رأس المال البشري على أداء العاملين في الفنادق الأربعة والخمسة نجوم العاملة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، سوريا، المجلد 37، العدد 4، 2015، ص 558.

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين وطرقه

أولاً: ماهية تقييم أداء العاملين

إن التعامل مع موضوع أداء الأفراد ينصب أساساً على تقييم الأداء، كما أن التتبع التاريخي لعملية تقييم الأداء يشير إلى أنها ممارسة قديمة عرفت في الحضارات القديمة وتطورت مفاهيمها بتطور الفكر الإداري، وسنتطرق إلى مفهوم تقييم الأداء وأهميته.

1. مفهوم تقييم أداء العاملين:

يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور¹.

كما يمكن تعريفه بأنه محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المؤسسة².

كما يعرف تقييم أداء العاملين أيضاً بأنه تحديد مستوى كفاءة أداء الفرد في محاولة الوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه أو من المحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به وكذلك قدراته وإمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية³.

مما يسبق يمكن القول إن تقييم أداء العاملين هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف نتيجة قيامه بالأعمال الموكلة إليهم بالطريقة المطلوبة، وكذلك نتيجة سلوكياتهم وتصرفاتهم في محيط المنظمة، وكذلك مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

1 SHERALY YUSUPH, THE IMPACT OF INVESTING IN HUMAN CAPITAL ON EMPLOYEES PERFORMANCE. THE CASE STUDY OF NMB MKWAWA IRINGA, MASTER OF PROJECT MANAGEMENT, UNIVERSITY OF TANZANIA, 2015, P 56.

2 مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 102.

3 باباه ولد سيدن، مرجع سابق، ص 59.

2. أهمية تقييم أداء العاملين

تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن للمنظمة:¹

__ التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين.

__ تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

__ معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته وذلك بالاتفاق مع رؤسائه.

__ من شأن التحاور بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها، إذ قد يترتب عليها إعادة النظر في هذه الأمور واكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم الأداء.

__ إضافة إلى أن نظام تقييم الأداء يمكن أن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها، إضافة إلى أنه يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعية.

ثانيا: استخدامات تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أداة موضوعية تستفيد منه المنظمة في اتخاذ القرارات الإدارية والتي من أهمها:

1. الترقية: يتم ترقية العامل إلى وظيفة أعلى من خلال دى أحقيته ومدى كفاءته في العمل، لأن عملية تقييم الأداء تكشف عن ذلك مما يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى.

2. تحديد المكافآت والحوافز الشخصية: تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الجدر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء.

3. التعيين والنقل: تستعين الإدارة بنتائج تقييم الأداء لمعرفة مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في الوظيفة التي تتلائم مع قدراته وكفاءته، بالإضافة إلى تمكينها من معرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال إلى وظائف أخرى تتناسب ومؤهلاتهم.

1 نفس المرجع، ص 61.

4. تطوير الأفراد: تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التطويرية والتدريبية لمعالجة نقاط الضعف.¹

5. الإنضباط: إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم اداءه بشكل مستمر على انه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين سلوكه وأداءه، يصبح ضروريا إبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئا على العمل ولهذا يعتبر تقييم أداء العاملين عاملا من عوامل الانضباط الموضوعية.²

ثالثا: معايير تقييم الأداء

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير (مقاييس) محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الادائية للعاملين، ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا³، ويشترط ان تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يرفع من إخلاصهم وولائهم للمنظمة وكذا أدائهم.

وتنقسم معايير الأداء إلى نوعين ذاتية (سلوكية) وتسمى بعناصر الأداء، ومعايير موضوعية وتسمى بمعدلات الأداء:

1_ المعايير الذاتية (السلوكية): وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقا للفروقات بين الوظائف وهي:⁴

- مهارة العامل في أداء مهامه.

_ توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل واستعداده لزيادتها وتطويرها.

_ إدراك العامل لتوجيهات ونظم وأساليب العمل والإلتزام بها.

_ الاهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وأدوات.

_ الإنضباط والإلتزام بمواعيد الدخول والخروج.

1 باباه ولد سيدن، مرجع سابق، ص 63.

2 مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 194-195.

3 خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 202.

4 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الالحادي والعشرين، دون ذكر دار النشر أو مدينة النشر، 1999، ص 335.

__ المبادرة والإيجابية في الأداء في جميع المواقف العادية وغير العادية والتفكير في أفكار واقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن في الأداء كما ونوعا.

__ طريقة التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والإحترام والإدلاء بمختلف الآراء وقبول التوجيهات وإدراكها.

__ المهارات الاتصالية والقيادية لدى الرؤساء وقدرتهم على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

__ الأخطاء الفنية المرتكبة أثناء العمل ومدى رجوعها لعدم الانضباط والإهمال أو لنمهارات معينة أو حتى خارجية عن إرادة الفرد.

2_ المعايير الموضوعية (معدات الأداء): تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل:

كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، جودة المنتج، فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات والزمن المحدد للإنتاج، ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء وتجدد الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه توجد بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين فيها معا.¹

رابعا: طرق تقييم أداء العاملين

لقد تعددت الطرق المستعملة في تقييم أداء العاملين سنذكر بعضا منها فيما يلي:

1_ الطرق التقليدية:

طريقة المقارنة الزوجية (بين العاملين): يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي أفراد المجموعة بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ثم يختار الأفضل من بين الفردين ويضع كل فرد في الترتيب الذي تحصل عليه، ثم يتم جمع عدد المرات التي تحصل فيها هذا الفرد على الترتيب الأفضل نتيجة قيامه لوظيفته بتمايز مع زملائه في العمل وعلى أساسها تحدد مرتبة الفرد في الترتيب.²

ومن بين أهم عيوب هذه الطريقة أنه يصعب استخدامها في المؤسسة التي تحتوي على عدد كبير من العمال.

1 زياد مفيد القاضي، مرجع سابق، ص 51.

2 مصطفى يوسف الكافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 203.

طريقة قوائم المراجعة:

بموجب هذه الطريقة يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء وذلك بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، ويتم وضع كل عنصر أو صفة امامه حسب أهميته، ويطلب من المقيم الإجابة بنعم أو لا أو وضع علامة أمام كل عبارة أو سؤال حسب ما يراه يتفق مع رأيه الشخصي نحو تصرفات الفرد وسلوكه وأدائه لوظيفته بغية تحديد تلك التصرفات التي تتوافر في أداء الفرد، وبعد استيفاء هذه القائمة تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن أو قيمة الإجابات بموجب دليل خاص من اجل الوصول إلى الترتيب النهائي لأداء الأفراد وهذا يعني أن المدير المباشر لا يلعب دور القيم وإنما يقوم بدور المراسل الذي يتولى تبليغ الإدارة عن أداء الفرد بإجابته على العبارات أو الأسئلة في القائمة المعدة لغرض التقييم.¹

2_ الطرق الحديثة:

طريقة الإدارة بالأهداف:

هي فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي تقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، ويتم تقييم الأداء بمقارنة الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المنظمة، وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية:²

__ تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.

__ خلال فترة التنفيذ لا بد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هنالك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.

__ مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

1 باباه ولد سيدن، مرجع سابق، ص 78-79.

2عبد الكريم بويرطخ، مرجع سابق، ص 37.

طريقة إدارة الجودة الشاملة: تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل تركز هذه الطريقة على التركيب في تقييم

الأداء بين السلوك وخصائص العامل، نتائج العمل، فهي توفر نوعين من المعلومات:¹

— معلومات وصفية من المدربين والزملاء والعملاء.

— معلومات موضوعية تستند إلى العمليات الوظيفية ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

1 نور الدين شنوبي، تفعيل نظم تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة)، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 121.

المبحث الرابع: علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بأداء العاملين

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على أثر الاستثمار في رأس المال البشري من خلال أبعاده التدريب والتطوير، التعليم المستمر، التحفيز على أداء العاملين:

المطلب الأول: علاقة التدريب والتعليم المستمر بأداء العاملين

أولاً: علاقة التدريب بأداء العاملين

يكتسب التدريب أهمية كبيرة للفرد والمؤسسة ككل، بحيث يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم، وتغيير اتجاهاتهم بهدف تطوير أدائهم بما يحقق أهداف المؤسسة.

ويعتبر التدريب النشاط الذي توليه المنظمة اهتماماً كبيراً، بحيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المنظمات، وأصبح لزاماً عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للعاملين في مراكز التدريب المختلفة، كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكتملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختيار الموظفين وتعيينهم فقط، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في إكساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم، وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين¹.

وستتطرق إلى أهمية التدريب بالنسبة للفرد وبالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

1. أهمية التدريب بالنسبة للأفراد:

تكمن أهمية التدريب بالنسبة للأفراد من خلال:

__ إكساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية؛

__ إكساب الفرد لخبرات ومعارف ومهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤولياتهم أكبر في العمل؛

1 علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، سالم راشد الشامي، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، سوريا، المجلد 31، العدد 1، 2009، ص 9-10.

- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لإكساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي لرفع روحهم المعنوية.
- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- توعية العاملين بأهمية التدريب وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

2. أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:

- تكمُن أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة من خلال:
- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم؛
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية؛
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي¹.

1 زكّال عيينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة)، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (غير منشورة) تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 94.

ثانيا: علاقة التعليم المستمر بأداء العاملين

إن التعليم المستمر داخل المنظمة في نظر البعض يركز على تطوير الأفراد، حيث يعتبر عملية تطوير للموظفين العاملين في المنظمة من خلال تقديم برامج مختلفة ومتنوعة لهم، وذلك بهدف إكسابهم المهارات والخبرات والمعارف الجديدة، وتمكينهم من متابعة آخر المستجدات في المجال. ويؤكد البعض على عدم كفاية التعليم النظامي لتأدية الوظائف بالمنظمات، حيث إنه لا يزود الطلبة بكل ما يحتاجون إلى معرفته في مجال العمل.

ومن هنا يتضح أن الهدف الرئيس من التعليم المستمر ليس الحصول على درجة علمية أو شهادة أكاديمية، ولكن تطوير قدرات الفرد ومهاراته العملية لتحسين أداءه.¹

ويحقق التعليم المستمر داخل المنظمة للعاملين الآتي:

- الحصول على معرفة متخصصة أو تأهيل مهني مناسب.
- تحديث المعلومات أو المحافظة على مواكبة التطورات الحديثة في المجال.
- تحسين الأداء في العمل.
- تحقيق الذات.
- تعديل المهارات.
- الحصول على مسؤوليات جديدة في العمل.

المطلب الثاني: علاقة التحفيز بأداء العاملين

اهتم العديد من الباحثين وكتاب الإدارة بتوضيح العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين أداء العاملين، فعلى سبيل المثال نجد أن الدراسات التي تلت نظرية* (ماكغريغور دوغلاس) حول سلوكيات البشر، قد اضافت نوعا ثالثا بخلاف (X و Y) ويتمثل هذا النوع في (Z)، وهذا النوع يتصرف دائما وفقا للظروف والأحوال المحيطة به وتدفعه وتحتة على التعامل بإيجابية، فإذا حصل على بعض الحوافز المادية فإن أداءه سوف يتحسن، وإذا توفرت له حوافز معنوية أخرى مثلفرص المنافسة وحصل على قدر مناسب للتعبير عن حاجاته وأفكاره فإنه سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية، وإذا وجد المناخ والتنظيم المناسب فسيعمل على زيادة جهده وتعاونه والتزامه.

1 العربي، محسن السيد، التنمية المهنية للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة 1994، ص45.

* نظرية X و Y؛ هي نظريات حول الدوافع البشرية، حيث أن نظرية X ترى بأن الإدارة تفترض بأن الموظفين بطبيعتهم كسالى ويتجنبون العمل إذا ما في وسعهم ذلك، أما نظرية Y فهي تفترض بأن الإدارة ترى بأن الموظفين طموحين ولهم دوافع ويتحلون بممارسات ضبط النفس.

ويشير (علاقي 2007) إلى أن الحوافز المادية تساعد على تحسين الأداء، فعلى سبيل المثال: حقق أسلوب توزيع أسهم تملك في المؤسسات نجاحا كبيرا في المؤسسات التي بدأت تطبيقه على موظفيها، حيث أن شعور الموظف أنه أصبح مالكا في المؤسسة يدفعه لمضاعفة جهده وتحسين اداءه في العمل، وهذا ما ينعكس تلقائيا على الإنتاجية والأرباح ويحقق الاستفادة لجميع الأطراف.

ويشير (شاويش) إلى أن من أهم مزايا نظام الأجر حسب الإنتاج أنه يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين، وتحسين أسلوب عملهم، وذلك من أجل زيادة إنتاجهم، وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه.¹

1 عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان، 2011، ص 130.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل إعطاء لمحة حول رأس المال البشري وأداء العاملين وذلك من خلال:

تعريف رأس المال البشري الذي يتمثل في المعرفة الشخصية والخبرات العلمية والمهارات والقدرات الإبداعية والابتكارات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة وتذهب عندما يغادر الموظفون أعمالهم، ثم تطرقنا إلى علاقة رأس المال البشري برأس المال الفكري حيث أن رأس المال البشري يعد وسيلة مباشرة لتنمية رأس المال الفكري باعتبار أن هذا الأخير من الأصول غير الملموسة، ثم تعرفنا إلى مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري الذي يعتبر بأنه الانفاق على العامل لتطوير مهاراته لأجل زيادة إنتاجيته، ووضحنا أهميته بالنسبة للمؤسسة من منظور الباحثين حيث أكد ألفريد مارشال أن أثنى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان.

ومن خلال نظريات الاستثمار في رأس المال البشري تعرفنا على أهم أشكاله المتمثلة في التدريب والتعليم المستمر والتحفيز.

كما تعرفنا على أداء العاملين الذي يعتبر بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد،

كما تطرقنا إلى محدداته المتمثلة في: الجهد المبذول، كمية الجهد المبذول، القدر والإدراك الدور.

وفي الأخير ذكرنا العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري من خلال أبعاد على أداء العاملين وذلك لمعرفة الدور الأساسي الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين أداء العاملين بالمنظمات وذلك من خلال:

__ تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم، توعية العاملين بأهمية التدريب وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل، إكساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية من خلال التدريب والتعليم المستمر ونقاط أخرى عديدة.

وسوف نتطرق بالتفصيل للموضوع بعد اسقاطه على أرض الواقع من خلال الدراسة التطبيقية على مكتب الدراسات

والإنجازات في التخطيط العمراني-باتنة.

تمهيد

بعد ما تطرقنا في الفصل السابق لكل من الاستثمار في رأس المال البشري وأداء العاملين من جانبها النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظرياً على مكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمراني _باتنة. حيث سنحاول تحديد أثر في الاستثمار في رأس المال البشري على أداء العاملين وفق وجهة نظر إطارات وموظفي إدارة الموارد البشرية لمكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمراني _باتنة. وذلك من خلال ثلاث مباحث، هي كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عام لمكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمراني _باتنة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمراني _باتنة

من خلال هذا المبحث سنحاول الإلمام قدر الإمكان بكل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة ألا وهي مكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمراني.

المطلب الأول: التعريف بمكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمراني _باتنة ومجال عمله

أولاً: تعريف المؤسسة

1. التسمية: مكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمراني بباتنة Bureau d'Études & de Réalisations

en Urbanisme de Batna وتكتب اختصاراً URBA Batna.

2. الشكل القانوني للمؤسسة: شركة عمومية اقتصادية / شركة مساهمة

3. رأس المال المؤسسة: 28,000,000 مليون دينار

4. المقر الرئيسي: منطقة النشاطات والصناعات بباتنة BP 380 zone industrielle Batna

مكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمراني نتج عن إعادة هيكلة الصندوق الجزائري لتخطيط الأراضي (CADAT) في 01 أكتوبر سنة 1984؛ حيث أن الصندوق الجزائري لتخطيط الأراضي تم انشائه سنة 1956 لتولي مسؤولية سياسة تطوير جديدة للبلاد من قبل القوة الاستعمارية في ذلك الوقت.

وفي 14 ديسمبر 2014 تم ربطه بالوكالة الوطنية للتعمير، وهو اليوم في طليعة التكنولوجيات في الدراسات، يتقنها رجال مختصون ومدربون تدريباً كاملاً وقد جعلتها خبرتها واحدة من أهم مكاتب الدراسات والاستشارات الهندسية.

الوكالة الوطنية للتعمير: تم إنشاء الوكالة الوطنية للتعمير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-344 من يوم الأحد 06 ذو القعدة 1430 هـ الموافق لـ 22 أكتوبر 2009 حيث تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري والتي وضعت تحت وصاية وزارة السكن والعمران والمدينة على أنها "الأداة الرئيسية للدولة في تطوير ومراقبة خطط التنمية والتخطيط العمراني، حسب التشريعات واللوائح المعمول بها" وهو مركز الخبرة والخبرة الفنية في خدمة الدولة والسلطات المحلية.

وأيضاً من مهام الوكالة تكلف باقتراح كافة الدراسات أو التحليلات الاستشرافية التي من شأنها تدعيم عمل الدولة والجماعات المحلية في ميدان التعمير، وتتولى مساعدة الدولة والجماعات المحلية والهيئات المعنية أو المهتمة في المبادرة وتنفيذ و/ أو متابعة المشاريع ذات البعد الوطني أو الجهوي أو المحلي في ميدان التعمير والتدخل في الأنسجة العمرانية.

كلفت الوكالة أيضاً بتقديم المساعدة التقنية للجماعات في ميدان امتصاص السكن الهش، وكذا المساعدة في مجال الدراسات وإنشاء وإنجاز مناطق التوسع والمواقع السياحية، فضلاً عن ذلك ستتولى تشكيل رصيد وثائقي متعلق بمجال نشاطها وإنشاء بنك المعطيات، وإنجاز دراسات المقاربة وإعداد ومتابعة المخططات المتعلقة بالمناطق السكنية والمناطق الحضرية الواجب إعادة هيكلتها وتجديدها. كما ستكلف الهيئة الجديدة بدراسة وإعداد المخططات العمرانية، والقيام بكل دراسة ذات الصلة بتطوير المجمعات والمناطق الريفية، وإعداد المعايير التقنية الضرورية لتنفيذ التوجيهات والخيارات والبرامج في ميدان التعمير، إضافة إلى ذلك، فستتولى الوكالة توفير الخدمات وكذا الخبرات والاستشارات المرتبطة بموضوعها، في إطار تصوري وحسب قدراتها ومخطط عملها، فضلاً عن إعداد كل دراسة تهدف إلى حجز الأراضي الضرورية للمشاريع ذات الطابع الخاص للدولة والجماعات المحلية والهيئات المهتمة.

5. فروع مكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمراني:

لمكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمراني فرع وحيد ومقره بولاية بسكرة.

ثانياً: طبيعة نشاط المؤسسة

- الدراسات وتطوير الخطط الحضرية من أي نوع يتم تنفيذها نيابة عن الدولة والسلطات المحلية والهيئات العامة.

- الدراسات المتعلقة بتنمية التجمعات الحضرية، وكذلك تنمية المناطق وتخطيطها.

- الدراسات المتعلقة بالتخطيط المكاني.

- إعادة تصميم أو تجديد مباني المناطق السكنية والعقارات السكنية والمناطق الحضرية.

- الدراسات وأعمال التطوير للمناطق الصناعية

- دراسات الجيوديسيا والتضاريس.

- دراسات الطرق والطرق السريعة والأعمال الفنية والهيدروليكا.

- تتولى متابعة ومراقبة تنفيذ الأعمال مع الخدمات المعنية أو السلطات المحلية.

ثالثاً: أنواع التدخلات التي تقوم بها

__ إدارة المشاريع والمخططات الرئيسية (المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير PDAU، مخطط شغل الأرض POS).

__ الدراسات الفنية.

__ الإشراف على العمل والخبرة الفنية.

__ المساعدة في مجالات:

-الدراسات العمرانية، الخرائط الاجتماعية.

- مخططات التنمية الحضرية الرئيسية.

- الخرائط الإقليمية للتخطيط الإقليمي.

- مخطط التماسك الحضري.

- تخطيط استخدام الأراضي.

- دراسات البنية التحتية للطرق.

__ دراسات الطرق والشبكات المختلفة (VRD)

- دراسات الأعمال (التصميم).

رابعاً: المجال البشري للمؤسسة

تحتوي المؤسسة على مجموعة من العمال الذين بدورهم يساهمون على نشأة وتطور هذه المؤسسة والرفع من إنتاجها وتحسين مردودها فمن خلال تمهيدنا هذا وجدنا أن العدد الإجمالي لعمال مكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمراني 110 عامل يتوزع حسب التسلسل المهني للفئات.

والجدول التالي يضع توزيعهم حسب الفئات:

جدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب فئات المؤسسة.

الفئات	العدد	النسبة المئوية
الإطارات	45	40.90%
أعوان التحكم	35	31.81%
المنفذين	30	27.29%
المجموع	110	100%

المصدر: وثائق المؤسسة (الإحصائيات حتى مارس 2017).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أولاً: تنظيم المؤسسة

تعمل المؤسسة بشكل متناعم مع متطلبات السوق الحالية، وتتكون من ثلاث مديريات مركزية تتكيف مع النشاط والخصوصيات والخصائص الخاصة بالشركة.

الرئيس المدير العام: يعد المسؤول الأول عن كل رؤساء الهياكل والمصالح ويشرف على تسيير المؤسسة من كل النواحي، بالإضافة إلى انه:

- يمثل المؤسسة خارجياً (الناطق الرسمي للمؤسسة).
- يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة).
- يترأس مجلس الإدارة.
- رئيس لجنة حفظ الصحة والأمن.

1- أمانة الرئيس المدير العام: تعد أمانة الرئيس المدير العام همزة الوصل بين المدير العام وباقي مصالح المؤسسة، من مهامها (كل هذه المهام مرتبطة بالرئيس المدير العام):

- استقبال، تسجيل وتوزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر.
- استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس.
- كتابة المراسلات وتوزيعها على مخلف المصالح.
- تحرير اجتماعات مجلس الإدارة.
- استقبال الضيوف (زبائن، الإدارة العامة للرياض، الزوار...).
- توصيل تعليمات المدير العام لمختلف رؤساء المصالح.

2- المستشار القانوني: يتلخص دور المستشار القانوني في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف المصالح، أما مهامه فتتمثل في:

- التكفل بقضايا الشركة محل نزاع سواء مع الأشخاص الطبيعية او المعنوية (اغلب المنازعات التجارية مع مجموع الزبائن الذين ترتب في ذمتهم ديون تجارية غير مسددة)
- متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام القسم الجزئي على مستوى مختلف الجهات القضائية المختصة.
- متابعة إجراءات التنفيذ الجبري على العقارات المرهونة بمعية المحضرين القانونيين قصد تحصيل الديون المترتبة في ذمة المدين الراهن.
- متابعة ملفات التأمين على ممتلكات الشركة ضد جميع الأخطار بمعية شركة التأمين CAAT-وكالة بسكرة- وتحصيل جميع التعويضات في هذا الشأن. هذا فضلا عن العمل الإداري الاعتيادي على مستوى الشركة:
- تحرير المراسلات الإدارية الداخلية والخارجية
- تمثيل الشركة كعضو في اللجان المختلفة كلجنة حفظ الصحة والأمن، لجنة التأديب، لجنة الصفقات، لجنة تحديد ومراجعة السعر، لجنة إثبات ملفات الزبائن.
- تمثيل الشركة أمام الجهات القضائية المختصة بموجب تفويض من المديرية العامة.

3- قسم المالية والمحاسبة:

يقوم قسم الشؤون المالية والمحاسبة بالمهام التالية:

- __ ضمان المحاسبة العامة للشركة.
- __ تطوير الموازنات السنوية وبيانات الدخل.
- __ ضمان ومتابعة إيرادات ونفقات الشركة.
- __ نقل المعلومات إلى المؤسسات الضريبية والمالية ضمن الأطر الزمنية المطلوبة.
- __ تنسيق وتنظيم ومراقبة الهياكل المختلفة للشركة في المجال المالي والمحاسبية.
- __ متابعة الفواتير.
- __ مراقبة وضمان تحصيل الديون.

4- قسم الموارد البشرية والوسائل:

إدارة الموارد البشرية والوسائل تضمن المهام التالية:

- __ تنفيذ سياسة الموظفين وفقا لاستراتيجية الشركة.
- __ إدارة المهن.
- __ ضمان إدارة علاقات العمل والمناخ الاجتماعي.
- __ تولي مسؤولية العلاقات مع الشركاء الاجتماعيين.
- __ تولي مسؤولية التدريب وتنمية الموارد البشرية.
- __ تولي مسؤولية رواتب الموظفين.
- __ ضمان التوظيف.

__ ضمان العلاقات مع مختلف المنظمات الخارجية (CNR ،CNAS)

5-القسم التقني:

يقوم القسم التقني بمساعدة المديريات الإقليمية عند الحاجة في المجال التقني والتجاري ويدعم:

__ تخطيط المواد الطبوغرافية.

__ متابعة العمل الذي قامت به الإدارة العامة.

__ إدارة الأجهزة الطبوغرافية.

__ إدارة المعدات التقنية.

__ صيانة هذه المعدات.

__ إصلاح المعدات.

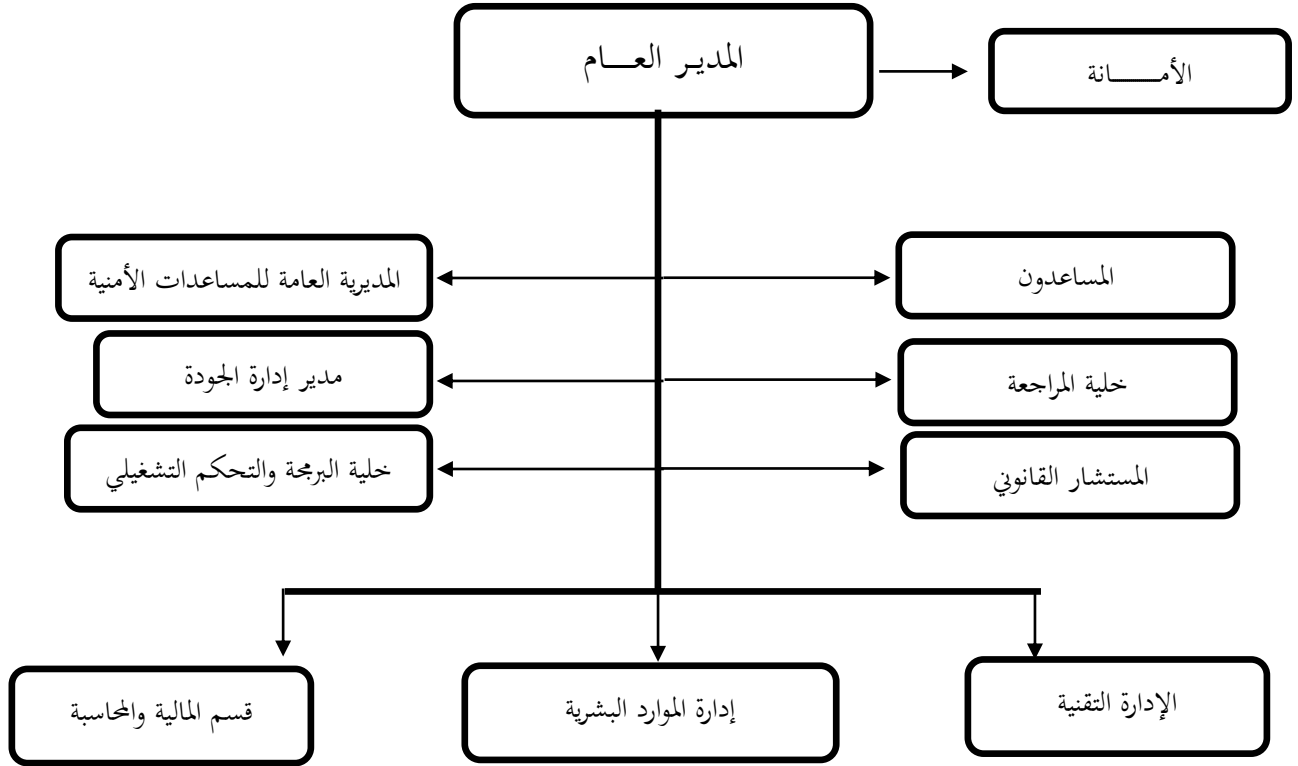
__ معايرة المعدات.

__ إدارة المعدات الحساسة.

__ تحديد مواصفات الإدارة العامة والمديريات الإقليمية.

ثانيا: شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (3) الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب إستنادا على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى نتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

المطلب الأول: منهج البحث.

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعد طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، أين يهدف البحث إلى دراسة اسثمار في الرأسمال البشري وأثره على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ألا وهي مكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمراني بباتنة.

وقد اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.V20 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
2. **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكاتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمجلات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية.

أولاً: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين بمؤسسة مكتب الدراسات و الإنجازات في التعمير حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ (110) فرداً، وأن عينة البحث تمثلت في كافة الإطارات البالغ عددهم (45)، كون الموضوع يمس ظاهرة أساسية وإستراتيجية بالمؤسسة، لذا فهي تمس فئة الإطارات بشكل أكثر، حيث تم توزيع الاستبانات على (45) موظف وذلك عبر زيارات ميدانية وقد تم استرجاع ما مجمله (40) استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد (02) استبانات وذلك نظراً لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (38) استبانة، بنسبة (95%).

ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفقاً لخصائص الشخصية والوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	26	68.4 %
	أنثى	12	31.6 %
	المجموع	38	100 %
العمر	أقل من 30 سنة	12	31.6 %
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	22	57.9 %
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	04	10.5 %
	من 50 سنة فأكثر	00	00 %
	المجموع	38	100 %
عدد سنوات الاقدمية	اقل من 5 سنوات	13	34.2 %
	5 - اقل من 10 سنوات	14	36.8 %
	10 - اقل من 15 سنة	08	21.1 %

07.9 %	03	15 - أقل من 20 سنة	
00 %	00	أكثر من 20 سنة	
100 %	38	المجموع	
00 %	00	ثانوي فأقل أو مؤهل	المؤهل العلمي
84.2 %	32	ليسانس أو مهندس	
15.8 %	04	ماستر	
00 %	00	دراسات عليا	
100 %	38	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

يظهر من الجدول (04) أن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (68.4 %) في حين بلغت نسبة الإناث (31.6 %) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ويعود ذلك لطبيعة النشاط الخاص بالمؤسسة الذي يتميز بطغيان الجانب الفني على الكثير من المهام. وبما أن نشاط المكتب في معظمه لا يتطلب جهدا عضليا كبيرا إلا أن هذا النوع من الأعمال طغى عليه الطابع الذكوري.

وبالنسبة للعمر فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة كانت أعمارهم أقل من 30 سنة وذلك بنسبة (31.6 %) في حين أن نسبة (57.9 %) أعمارهم تتراوح من 30 إلى أقل من 40 سنة، ونجد أن نسبة (10.5 %) تتراوح أعمارهم بين (40 وأقل من 50 سنة)، وأنه لا يوجد من هم أكبر من 50 سنة فأكثر، وهذا يدل على أن المديرية تعمل على تجديد اليد العاملة لتستفيد من الطاقة الشبابية في إطار القانون الذي سطرته الدولة لتشغيل أكبر عدد من الشباب.

وعند التدقيق في عدد سنوات الاقدمية لدى المبحوثين نجد أن (34.2 %) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (36.8 %) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن نسبة من المبحوثين (21.1 %) بلغت خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، تليها نسبة (7.9 %) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (أكثر من 16 سنة)، وما يفسر ارتفاع نسبة قليلي الخبرة هو أن أغلب الموظفين هم عمال متعاقدين بعقود محددة المدة وهذا ما يتطلب منها تعيين عمال جدد كل فترة. وكذلك هذه النسبة مرتبطة بفئة أعمار العينة.

ويلاحظ من الجدول بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي ان اغلبية العينة من المهندسين، وهي الفئة التي تقابلها نسبة (84.2%)، والفئة التي تليها في الترتيب يمثلها الافراد الحاصلين على شهادة الماستر وذلك بنسبة (15.8%)، وهي نسبة تتماشى مع طبيعة المؤسسة وأعمالها التقنية.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- ✓ إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
 - ✓ عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى وملاءمتها لجمع البيانات.
 - ✓ تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
 - ✓ تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
 - ✓ توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي :

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (4) فقرات.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص الاستثمار في رأس المال البشري وأبعادها المختلفة وتتضمن (19) عبارة، أما المحور الثاني خاص بمتغير أداء العاملين ويتضمن (08) عبارات .

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكرت الخماسي، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت عدم الموافقة بشكل أكبر.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V20) والمتمثلة في:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (**Descriptive Statistic Measures**): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. تحليل الانحدار المتعدد (**Semple Régression**): وذلك لإختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات مستقلة على المتغير التابع.
3. اختبار معامل الالتواء (**Skewness**) ومعامل التفلطح (**Kurtosis**): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (**Normal Distribution**).
4. معامل الثبات "ألفا كرونباخ" **Cronbach's Cefficient Alpha**: وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
5. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
6. معامل تضخم التباين والتباين المسموح: وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث (الاستبانة).

أولاً: ثبات الأداة (Reliability)

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" " coefficient alpha " cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (05): نتائج معاملات الثبات والصدق.

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
الاستثمار في رأس المال البشري	التدريب والتطوير	7	0.8544
	التعليم	6	0.7688
	التحفيز	6	0.8185
	المجموع	19	0.8989
أداء العاملين	8	0.359	0.5992
جميع العبارات	27	0.737	0.8585

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم (05) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0,737) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاو الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0,80) بالنسبة لعبارات محور الاستثمار في رأس المال البشري كذلك، في المقابل ما قيمته (0.35) بالنسبة لعبارات محور أداء العاملين، وهي أقل من 50% إلا أنها دالة إحصائية، وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو أعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ثانيا: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله.

وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

1. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال التسيير، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر بسكرة، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقام الطالب بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرى التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. حيث تظهر الاستبانة بصورتها النهائية في الملحق رقم (01).

وقد اعتبرت الطالب أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبر الطالب أنهاصالحة لقياس ما وضعت له.

2. صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرو نباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (05) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث هو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث. بهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0,85) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور الاستثمار في رأس المال البشري، حيث بلغت قيمتها (0,89) في مقابل (0,59) كمعامل صدق لعبارات محور أداء العاملين.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة. ونتطرق في اختبار فرضيات الدراسة إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل التحديد.

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة على أسئلة البحث.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-5") لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرات "ممارسات إدارة الموارد البشرية" و"إعادة هندسة العمليات" وذلك وفق ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (06): مقياس ليكرت للحكم على إجابات الأفراد.

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
دائما	(1.79 - 1)
غالبا	(2.59 - 1.80)
أحيانا	(3.39 - 2.60)
نادرا	(4.19 - 3.40)
أبدا	(5 - 4.20)

المصدر: من إعداد الطالب

ويظهر الجدولان تلك النتائج كما يلي:

أولاً: تحليل عبارات المحور الأول

سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الاستثمار في رأس المال البشري.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	1. التدريب والتطوير.	3,1090	,255	1	أحيانا
1	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.	2,29	,968	1	غالبا
2	تناسب البرامج التدريبية في مؤسستنا مع حاجات العمال.	2,32	,222	2	غالبا
3	يوجد في المؤسسة كفاءات مؤهلة لتدريب العمال.	2,92	,940	3	أحيانا
4	تتوفر المؤسسة على مراكز تدريب تحتوي على وسائل وتقنيات حديثة.	4,42	,521	7	أبدا
5	تساهم الدورات التدريبية في تحسين سلوك العمال في المؤسسة.	3,08	,183	4	أحيانا
6	تتاح فرص التدريب في المؤسسة لكل العاملين.	3,50	,851	6	نادرا
7	يتم الاعتماد على أحدث التقنيات في تدريب الموظفين.	3,24	,996	5	أحيانا
	2. التعليم المستمر لرأس المال البشري في المؤسسة	3,3289	,142	2	أحيانا
7	تنظم المؤسسة دورات تعليمية تخصصية لرفع معارف ومهارات عمالها.	2,53	,256	1	غالبا

أحيانا	2	,402	2,76	أشارك في الدورات التعليمية التي تنظمها المؤسسة.	8
أحيانا	4	,536	3,29	هناك مراقبة مستمرة لجميع الدورات التعليمية.	9
أبدا	6	,171	4,87	يستفيد الأفراد من منح دراسية داخلية وخارجية قصد تطوير كفاءاتهم.	10
أحيانا	5	,678	3,39	تشجع المؤسسة التعلم الذاتي لدى موظفيها.	11
أحيانا	3	,550	3,13	تقوم المؤسسة بعقد ندوات هدفها تمكين الموظفين من مواكبة مستجدات العمل.	12
نادرا	3	,199	4,0307	3. تحفيز رأس المال البشري	
أبدا	5	,308	4,55	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في المؤسسة.	15
نادرا	3	,405	4,03	يتم الاعتماد على نظام للحوافز مبني على تقييم الكفاءات.	16
نادرا	4	,837	4,03	تتم الترقية في المؤسسة على أساس الأداء والكفاءة في العمل.	17
نادرا	2	,581	3,50	تكافئ إدارة المؤسسة كل من لديه أفكار جديدة.	18
نادرا	1	,580	3,47	الحوافز بأنواعها تزيد من رضا ذوي الكفاءات.	19
أبدا	6	,462	4,61	تمنح المؤسسة للعاملين نسبة من الأرباح التي تحققها تلائم الجهود التي يبذلونها.	20
نادرا		,123	3,4695	الاستثمار في رأس المال البشري ككل.	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم (07) نستخلص ما يلي:

1. **التدريب والتطوير:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "التدريب والتطوير" جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,10) بانحراف معياري (0,25)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.6- 3.39) و الذي يشير إلى

أن الآراء اتجهت إلى أن المؤسسة غالبا ما توفر دورات تدريبية للأفراد لتطوير مهاراتهم ، و أنها غالبا ما تتناسب مع حاجاتهم و أن المؤسسة أحيانا ما تعتمد على أحدث التقنيات في العملية التدريبية، ، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.29) و (4.42). وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة. فالتدريب يكون حسب الاحتياجات ومربوط بالميزانيات، وما يؤكد المبحوثين محل الدراسة حيث أنه يكون موسع او مركزا للحصول على أفضل مجموعة من الأفراد.

2. التعليم المستمر لرأس المال البشري: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "التعليم المستمر" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.32) بانحراف معياري (0.14)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الحماسي (2.6- 3.39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت إلى أن المؤسسة غالبا ما تنظم دورات تعليمية للأفراد ، وأحيانا ما تشجعهم أي أنهم موافقين على التعليم المستمر الذي يتلقونه داخل المؤسسة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على أغلبية عبارات هذا البعد، بحيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.53) و (4.47).

3. التحفيز: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "التحفيز" جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.03) بانحراف معياري (0,19)، وهو متوسط يقع ضمن الرابعة من فئات مقياس ليكارت الحماسي (3.40-4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت إلى أنه نادرا ما يتم الاعتماد على نظام للحوافز مبني على تقييم الكفاءات في مؤسستهم، و أن المؤسسة لا تمنح للعاملين نسبة من الأرباح التي تحققها تلائم الجهود التي يبذلونها، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث محايدون على أغلب عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.47) و (4.61).

ويعود ذلك لأن كل الحوافز والمكافآت تكون بشروط ومعايير محددة مسبقا، فحسب المؤسسة هناك مردودية فردية وجماعية كل 3 أشهر وهناك أيضا الأرباح كل عام. ولكن نجد أن حسب رأي بعض العمال هناك من يقدم الأفضل للمؤسسة ويؤدي وظيفته على أحسن وجه ويلتزم بواجباته ولكنه لا يستوف حقه في المكافأة ولا يكافأ على أدائه الجيد ومشاركته الفعالة، ولكن بالنسبة للمؤسسة ترى أن الحوافز والأجور التي تقدمها للأفراد تتلائم مع جهودهم التي يبذلونها وبالتالي فإن بعض أفراد العينة نادرا ما هم متقبلون للحوافز والمكافآت في المؤسسة.

ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور أداء العاملين.

الرقم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أداء العاملين	2.2664	0.88		
1	1,37	,347	1	دائما
2	1,89	,475	3	غالبا
3	2,42	,737	5	أحيانا
4	2,11	,421	4	أحيانا
5	3,29	,373	8	أحيانا
6	2,87	,388	7	أحيانا
7	2,79	,657	6	أحيانا
8	1,39	,462	2	دائما
أداء العاملين	2.2664	0.88		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول (08) نلاحظ أن "أداء العاملين" كان ذو أهمية من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.26) بانحراف معياري (0.88)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (1,80 - 2,95) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت إلى أن غالبا ما يكون للأفراد قدرة على تصحيح أخطائهم، وأنه أحيانا ما يساعد انتقال المعلومة في الوقت المناسب في تحسين الأداء، وأنه أحيانا ما يساعد تقييم الأداء في تحديد طبيعة ونوعية الأداء اللازم، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث أحيانا موافقين على عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1,37) و(3,29).

مما يؤكد على أن المبحوثين محل الدراسة ملمين بأن أدائهم الجيد يساعد على تطوير المؤسسة وتحسين أدائها واستمراريتها ولهم الإستعداد لبذل مجهود أكبر في سبيل نجاح.

المطلب الثاني: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار.

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

سنقوم بحساب التوزيع الطبيعي من خلال معامل الالتواء والتفطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول إن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3, 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10, 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1, 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3, 3]، في حين تطابق نتائج دراستنا الدراسة الأولى.

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (09): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

المتغيرات	درجة الحرية	Skewness		Kurtosis	
		الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
الأبعاد					
التدريب والتطوير	38	,926	,383	,326	,750
التعليم المستمر	38	,628	,383	,775	,750
التحفيز	38	-,243	,383	,156	,750
الاستثمار في رأس المال البشري	38	1,610	,383	2,725	,750
أداء العاملين	38	,322	,383	-1,082	,750

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول (09) يتضح ان معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف ابعادها كانت محصورة بين [0.24- و 1.61] وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين [-1.08 و 2.72] حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين [- 10 ، 10]، في حين تشير الدراسات الأخرى الأولى إلى أنه يجب أن يكون محصورا بين [-3، 3].

ثانياً: اختبار الارتباط الخطي

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، والجدول رقم (10) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (10): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح.

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
التدريب والتطوير	2,271	,440
التعليم المستمر	2,293	,436
التحفيز	1,078	,927

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1.078 و 2.293)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.436 و 0.927)، وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity).

المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات.

وسنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية:

أولاً: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري على أداء العاملين بمكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمراني بباتنة عند مستوى الدلالة 0.05 "، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (11): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل التحديد المعدل R ²	معامل الارتباط R
الانحدار	1,046	3	,349	5,363	,004*	,321	,567
الخطأ	2,210	34	,065				
المجموع الدوري	3,255	37					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة 0.05

معامل التحديد (R²)=0,01

معامل الارتباط (R)=0,223

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.363) وبقية احتمالية (0.004) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).

و من خلال الجدول يتضح لنا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاستثمار في رأس المال البشري في المتغير التابع أداء العاملين بمكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمراني ، هذا ما دعمته قيمة (F)

المحسوبة البالغة (5.363) بمستوى دلالة (0,004) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة (F) دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسط بين المتغيرين بنسبة 56.7% حيث أن متغير الاستثمار في رأس المال البشري يفسر ما نسبته (32.1%) من التباين الحاصل في أداء العاملين، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري على أداء العاملين بالمؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05.

ثانيا: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

وسنحاول تفسير علاقة التأثير هذه من خلال تفسير أثر كل بعد من أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري على أداء العاملين وذلك باستخدام الانحدار المتعدد وسنوضح ذلك فيما يلي:

جدول رقم (12): جدول الانحدار المتعدد لإختبار الفرضيات الفرعية.

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
	A	الخطأ المعياري	BETA		
ثابت constante	2,913	,476		6,118	,000
التدريب والتطوير	,103	,125	,175	,824	,416
التعليم المستمر	,153	,168	,194	,908	,370
التحفيز	,366	,097	,551	3,759	,001

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الفرضية الأولى: إن التدريب والتطوير يعمل على رفع أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق تبين مايلي:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمتغير التدريب والتطوير على أداء العاملين وذلك بدليل انخفاض معامل beta الذي بلغ 0.175 و كذلك بلغت قيمة t المحسوبة 0.824 و بقيمة احتمالية 0.416 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05؛ و بناءا عليه فإنه لا يوجد أثر للتدريب والتطوير على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

وبناء على مقابلات شخصية للطالب مع بعض الموظفين نفسر هذه النتائج بأنه:

— إن أفراد العينة لا يعطون أهمية كبيرة للدورات التدريبية التي تقيمها المؤسسة وأن هذه الدورات لا تتناسب أحيانا وحاجيات الأفراد التدريبية أو أنها لا تتيح فرص التدريب لكل العاملين، وأيضا يرجع ذلك إلى أن المؤسسة لا تتوفر على مراكز تدريب تحتوي على وسائل وتقنيات حديثة وهذا ما يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه.

الفرضية الثانية: إن التعليم المستمر والدائم الذي يتلقاه الأفراد داخل المنظمة يحسن أداء العاملين من خلال نتائج الجدول السابق تبين مايلي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمتغير التعليم المستمر على أداء العاملين بمكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمراني-باتنة- وذلك بدليل انخفاض معامل beta الذي بلغ 0.194 كذلك بلغت قيمة t المحسوبة 0.908 و بقيمة احتمالية 0.370 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05؛ و بناء على ذلك فإنه لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعليم المستمر والدائم الذي يتلقاه الأفراد داخل المنظمة على أداء العاملين. وترجع هاته النتائج إلى أن أفراد العينة لا يولون أهمية للتعليم الذي يتلقونه داخل المؤسسة وأنه لا يساعدهم في أداء أعمالهم، وأن المؤسسة لا تقدم للأفراد منح دراسية داخلية وخارجية قصد تطوير كفاءاتهم، وأنها لا تشجع الأفراد للتعلم الذاتي بالشكل اللازم.

الفرضية الثالثة: إن التحفيز الجيد يساعد في تحسين مستوى الأداء لدى الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة. من خلال نتائج الجدول السابق تبين:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمتغير التحفيز على أداء العاملين و ذلك بدليل ارتفاع معامل beta الذي بلغ 0.551 وكذلك بلغت قيمة t المحسوبة 3,759 و بقيمة احتمالية 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05؛ و بناء على ذلك نقبل الفرضية حيث أنه يوجد أثر للتحفيز الجيد على مستوى أداء الأفراد بمكتب الدراسات و الإنجازات في التخطيط العمراني- باتنة- عند مستوى الدلالة 0.05.

نتفسر هاته النتائج على النحو التالي:

بأن الأفراد يعطون للحوافز أهمية كبيرة لأنها تزيد من شعورهم بالرضى ولأنهم يرونها تتناسب مع الجهد الذي يبذلونه في المؤسسة، وأيضا لأنهم يسعون للحصول على مزيد من الأرباح التي تحققها المؤسسة فهم يبذلون جهدا أكبر ويسعون لتحسين أداءهم لكي يعملوا على تحقيق أهداف المؤسسة، وأيضا يبذلون الجهد لتحسين أداءهم للحصول على الترقية.

خلاصة الفصل:

تناولنا خلال هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تم تحديد مجتمع وعينة البحث، وتوضيح مكان اجراء الدراسة الميدانية وهي مكتب الدراسات و الإنجازات في التخطيط العمراني- باتنة، وقدمنا تعريفا موجزا للمؤسسة محل الدراسة من خلال التركيز على بعض خصائصها وهيكلها التنظيمي، ولغرض تحقيق اهداف هذه الدراسة تم اختيار الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات، وقمنا بتصميمها في شكلها النهائي بعد اجراء بعض التعديلات عليها فتضمنت ثلاثة محاور أساسية، واستهدفت إطارات المؤسسة محل الدراسة ووزعت عليهم من خلال زيارة ميدانية وبطريقة وجه لوجه مع الشرح لهم، و بعد إسترجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامج (spss)، وتم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها وصلاحياتها لاهداف هذا البحث باستخدام معامل الثبات (Alpha Cronbach)، ومعامل صدق المحك.

وعلى ضوء ما تم ذكره يتضح من نتائج الدراسة أن للاستثمار في رأس المال البشري أثر على أداء العاملين ومنه نستطيع أن نقول إن مكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمراني-باتنة-يعمل على الاستثمار في موارده البشرية من خلال تدريبهم وتعليمهم وتحفيزهم وذلك لتحسين أدائهم مما ينعكس على أداء المؤسسة ككل، وهذا ما يجعلها تستمر وتتطور في مجال عملها وتحقق إستراتيجياتها المستقبلية.

كان الهدف من وراء هذه الدراسة تسليط الضوء حول أثر الاستثمار في رأس المال البشري على أداء العاملين، حيث أصبح بقاء المنظمة في ظل التطورات التي يشهدها الاقتصاد العالمي مرهون بمدى قدرتها على مسايرة مختلف أشكال الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تدريب أفرادها وتعليمهم بالإضافة إلى تحفيزهم معنويا وماديا، حيث أصبح رأس المال البشري يفوق في أهميته كل الأصول المادية التي تمتلكها المنظمة باعتباره العنصر الذي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة مضافة للمنظمة، فمن خلال مساهماته بأفكاره وإبداعاته تكتسب مزايا تنافسية تسمح لها بالإستمرار في التقدم التكنولوجي وتغير ظروف السوق وحاجات ورغبات الزبائن، حيث بات من الواضح أن للمنظمات في الوقت الحالي تستمد قوتها من كفاءة المورد البشري الأكثر استخداما وممارسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال فتعمل جاهدة على رسم الاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج للاستثمار فيه وتطويره والرفع من كفاءاته بتوفير كافة المستلزمات والتسهيلات المادية والمالية لتحرير قدراته الإبداعية.

ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة الإشكالية المتمثلة في أثر الاستثمار في رأس المال البشري على أداء العاملين حيث تم اختيار مكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمراني-باتنة- كدراسة حالة، حيث تبرز هذه الدراسة كيفية الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث تعتبر هذه الدراسة دراسة تحليلية وصفية للاستثمار في رأس المال البشري وآلياته السائدة في المؤسسة محل الدراسة، وهي دراسة تأثيرية كونها تكشف لنا عن تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على أداء العاملين.

وفي الأخير وعلى ضوء الدراسة النظرية والميدانية نستعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها بالإضافة إلى تقديم جملة من التوصيات ووضع آفاق الدراسة.

أولا: نتائج الدراسة

توصلنا في هذه الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن بيانها كالاتي:

1. النتائج النظرية:

- ✓ يمثل رأس المال البشري مجموعة المعارف والمهارات والقدرات.
- ✓ يعتبر رأس المال البشري جزءا من رأس المال الفكري.
- ✓ يعد رأس المال البشري مصدر الابتكار والتجديد والإبداع.
- ✓ يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري كل ما تنفقه المنظمة على تطوير قدرات ومهارات الأفراد.

- ✓ يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق تحسين أداء الأفراد.
- ✓ تتمثل أشكال الاستثمار في رأس المال البشري في التدريب والتعليم والتحفيز.
- ✓ يفتح التدريب المجال للفرد نحو الترقية والتطور الوظيفي.
- ✓ أداء العاملين هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين.
- ✓ تتمثل محددات أداء العاملين في كمية الجهد المبذول، الجهد المبذول، القدرات وإدراك الدور.
- ✓ يعتبر تقييم الأداء عملية تساعد المنظمة على مراقبة أداء مواردها البشرية.
- ✓ يعمل التدريب والتعليم والتحفيز على تحسين أداء الأفراد بالمنظمة.

2. النتائج الميدانية:

- ✓ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعء التدريب وتطوير رأس المال البشري (3,10) بمستوى أثر متوسط، وبلغ الانحراف المعياري (0,25).
- ✓ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعء التعليم المستمر لرأس المال البشري (3.32) وهو مستوى أثر متوسط، بانحراف معياري بلغ (0.14).
- ✓ في حين أظهرت النتائج أن مستوى التحفيز كان متوسطا جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.03)، بانحراف معياري بلغ (0,19).
- ✓ بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني على التوالي (2.26) و(0.88).
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري على أداء العاملين بمكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمري عند مستوى الدلالة (0.05) مما يؤكد صحة وقبول الفرضية الرئيسية.
- ✓ لم يتم إثبات صحة الفرضية الأولى حيث بينت النتائج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتطوير رأس المال البشري على أداء العاملين بمكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمري -باتنة- عند مستوى الدلالة (0.05).
- ✓ لم يتم إثبات الفرضية الثانية أيضا من خلال النتائج حيث بينت أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم المستمر لرأس المال البشري على أداء العاملين بمكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمري -باتنة- عند مستوى الدلالة (0.05).
- ✓ تم إثبات صحة الفرضية الثالثة حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء العاملين بمكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمري -باتنة- عند مستوى الدلالة (0.05).

ثانياً: توصيات الدراسة

- ✓ يجب على مكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمراني-باتنة-أن تطور النشاطات التدريبية التي تقوم بها بشكل دائم وتحديثها حسب المتغيرات والظروف.
- ✓ على المؤسسة أن توفر مراكز تدريبية حديثة وتجلب أفضل المدربين وتحديث برامجها التدريبية.
- ✓ على إدارة المؤسسة أن تدعم وسائل التعليم في كل المجالات كونها تعطي أثراً على أعمال وأداء موظفيها من خلال إطلاع الموظفين وتعليمهم على كل يستجد في عالم الأعمال.
- ✓ يجب أن يتم تفعيل النشاطات التي من شأنها تحسين الخبرات في المؤسسة من خلال تفعيل الاجتماعات التي يقوم بها المكتب لتبادل الخبرات وإيجاد الوسائل المناسبة والحديثة لإخراج ما يمتلكه العامل من خبرة ليستفيد منها العمال الآخرون.
- ✓ يجب أن توفر المؤسسة ندمج تعليمية لأفرادها داخلية كانت أو خارجية لمواكبة التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ العناية بقياس أثر التعليم والتدريب للتعرف على مدى الاستفادة الفعلية من تأهيل الموارد البشرية.
- ✓ على المؤسسة العمل على تشجيع أفرادها على التعليم الذاتي.
- ✓ ضرورة تقديم مكافآت وحوافز لمن يقدم أفكار جديدة مما يشعر العامل بالاهتمام.
- ✓ ضرورة الاعتماد على نتائج تقييم الأداء للقيام بالترقيات للموظفين.
- ✓ الاهتمام بالعمل ذوي المعرفة والخبرة العالية والمهارات والقدرات الكبيرة.
- ✓ بشكل عام يجب على المؤسسة أن تلتفت بشكل كبير إلى الاستثمار في رأس مالها البشري وتحديثه وتكتشف الأساليب الجديدة والمجدية في تنميته من خلال أخذ آراء العاملين أنفسهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشاكل لأن العاملين لا يشعرون بأثر بعض النشاطات التي تقوم بها إدارة المؤسسة.

ثالثاً: آفاق الدراسة

حاولت هذه الدراسة معالجة الإشكالية المطروحة حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده، وقصد الإلمام أكثر بالموضوع نقترح مجموعة من المواضيع يمكن أن تشكل إشكاليات بحوث مستقبلية:

- دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي.
- فعالية التدريب في تعظيم الاستثمار في العنصر البشري.
- أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1_ الكتب

1. أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
2. العربي، محسن السيد، التنمية المهنية للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة 1994.
3. العلي، عبد الستار، عامر إبراهيم قنديلجي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
4. بلال خلف السكارنه، طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
5. بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2010.
6. حاتم بن صلاح سنوسي، أبو الجلائل، رأس المال البشري- إدارته وقياسه واستثماره، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2012.
7. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
8. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، 2013.
9. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للبحوث الإدارية (بحوث ودراسات)، الأردن، 2005.
10. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
11. عادل حرحوش صالح، أحمد علي المفرجي، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، بدون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2003.

12. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
13. عبد الرحمن سيار، إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، دار الوفاء لندنيا الطباعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية-مصر، 2014.
14. عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعيمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية: نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
15. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، ط1، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2007.
16. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
17. محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري (المدرّبون والمتدربون وأساليب التدريب)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
18. مدحت محمود أبو النصر، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي)، المجموعة العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012.
19. مصطفى يوسف الكايني، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
20. منذر واصف، اقتصاديات التعليم والتدريب المهني، دار الكتب الوطنية، ط1، بنغازي، 2003.
21. منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (التدريب-الحوافز)، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2013.
22. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
23. هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

2_ المذكرات

1. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء (دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية (BMCI)، مذكرة ماجستير (غير منشورة) تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010.
2. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.
3. حمزة مرادسي، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي (دراسة حالة الجزائر)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2010.
4. زكلال يمينه، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة)، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (غير منشورة) تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
5. زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات (دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالأردن)، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2012.
6. شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء فرع حاسي مسعود)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008.
7. عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان، 2011.
8. عبد الرحمن خالد راضي، أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن، مذكرة ماجستير الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية إدارة الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، الأردن، 2013.
9. 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 علوم تخصص تسيير الموارد

- البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
10. عبد الكريم بوبرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
11. قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات)، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005.
12. كنزة قدور، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الإبداع في منظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي)، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015.
13. محمد عزوز، دور الحوافز في تحسين الأداء من جهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، جامعة الجزائر، 2009.
14. مريم مفتاح، دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة (دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمينات _SAA_ وكالات بسكرة)، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.
15. ناصر محمد سعود، أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة في الإدارة، جامعة عمان، الأردن، 2011.
16. نور الدين شنوفي، تفعيل نظم تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة)، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

3_ الملتيقيات والمؤتمرات

1. السعيد بريكة، عبد الحليم بليزك، الاستثمار في رأس المال البشري وتنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اليوم الدراسي الخامس حول الاستثمار في رأس المال البشري وتنمية القدرات الإبداعية مداخل نظرية وتطبيقية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 02 ديسمبر 2014.
2. العلمي بوكميش، ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي، مداخل في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004.
3. بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخل في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
4. سراج وهيبة، سبيتي عبد الحميد، مداخل بعنوان: أساليب وسياسات الاستثمار في رأس المال الفكري، مداخل في الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
5. فرعون محمد، محمد اليفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
6. محمود جمام، أميرة دباش، معوقات القياس والإفصاح عن رأس المال البشري في القوائم المالية (دراسة حالة مؤسسة عتاد الترسة والرفع 'somatel' بقسنطينة، اليوم الدراسي الخامس حول الاستثمار في رأس المال البشري وتنمية القدرات الإبداعية مداخل نظرية وتطبيقية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 02 ديسمبر 2014.

4_ المجالات

1. أحمد عبد إسماعيل الصفار، تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الأردن، العدد 70، 2008.
2. الفضل، مؤيد محمود، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة، دراسة ميدانية على الصناعات المصرفية في دول الخليج، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد الثالث، العراق، 2009.
3. رشيد مناصريه، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونطراك حاسي مسعود)، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 11، 2012.
4. عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.
5. علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، سالم راشد الشامسي، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، سوريا، المجلد 31، العدد 1، 2009.
6. كندة علي الديب، ولاء عدنان نصور، أثر تنمية رأس المال البشري على أداء العاملين في الفنادق الأربعة والخمسة نجوم العاملة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، سوريا، المجلد 37، العدد 4، 2015.
7. لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2009.
8. نافز أيوب محمد، الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، جانفي 2010.
9. وجيهة ثابت العاني، الخبرات العلمية المكتسبة من خلال إنجاز الأنشطة البحثية وعلاقتها ببعض المتغيرات لدى طلبة كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، مجلة جامعة دمشق، سوريا، المجلد 28، العدد الثاني، 2012.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Corina GAVREA ,Liviu ILIEȘ, Roxana STEGEREAN
,DETERMINANTSO OF ORGANIZATION ALPERFORMANCE, Journal
of management and marketing University of Romania, the number Fifty,2011.
2. Gure, Naima Abdullahi, **The Impact of Motivation on employee
performance,** Masters, University of Malaysia, 2010.
3. SHERALY YUSUPH, **THE IMPACT OF INVESTING IN HUMAN
CAPITAL ON EMPLOYEES PERFORMANCE. THE CASE STUDY OF
NMB MKWAWA IRINGA, MASTER OF PROJECT MANAGEMENT,
UNIVERSITY OF TANZANIA, 2015.**

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
4	أ نموذج الدراسة	01
17	المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري	02
56	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	03

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
19	fleeno et collahan ل نموذج فئات الأفراد	01
31	الفرق بين التعليم والتدريب	02
52	توزيع أفراد العينة حسب فئات المؤسسة	03
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	04
62	نتائج معاملات الثبات والصدق	05
64	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	06
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الاستثمار في رأس المال البشري	07
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور أداء العاملين	08
70	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	09
71	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	10
72	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	11
73	جدول الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية	12

الملحق رقم (01): أداة الدراسة (الاستبانة)

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية



استبانة بحث

الأخ الفاضل.....، الأخت الفاضلة.....،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....،

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: "أثر الاستثمار في رأس المال البشري على أداء العاملين وذلك في إطار استكمال الدراسة النظرية كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، لذلك نھيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساس من عوامل نجاحها. علما بأن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذة: بوروية فهيمة

إعداد الطالب: حرز الله محمد

السنة الجامعية: 2017 – 2018

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية. نرجو منكم وضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة.

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
- 3-المؤهل العلمي: ثانوي فأقل تكوين مؤهل ليسانس أو مهندس ماجستير دراسات عليا
- 4-عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 إلى أقل من 20 سنة 20 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: الاستثمار في رأس المال البشري. فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة، الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة لاختيارك.

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
تدريب وتطوير رأس المال البشري						
1	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.					
2	تناسب البرامج التدريبية في مؤسستنا مع حاجات العمال.					
3	يوجد في المؤسسة كفاءات مؤهلة لتدريب العمال.					
4	تتوفر المؤسسة على مراكز تدريب تحتوي على وسائل وتقنيات حديثة.					
5	تساهم الدورات التدريبية في تحسين سلوك العمال في المؤسسة.					
6	تتاح فرص التدريب في المؤسسة لكل العاملين.					
7	يتم الاعتماد على أحدث التقنيات في تدريب الموظفين.					
التعليم المستمر لرأس المال البشري في المؤسسة						
8	تنظم المؤسسة دورات تعليمية تخصصية لرفع معارف ومهارات عمالها.					
9	أشارك في الدورات التعليمية التي تنظمها المؤسسة.					
10	هناك مراقبة مستمرة لجميع الدورات التعليمية.					

					11	يستفيد الأفراد من منح دراسية داخلية وخارجية قصد تطوير كفاءاتهم.
					12	تشجع المؤسسة التعلم الذاتي لدى موظفيها.
					13	تقوم المؤسسة بعقد ندوات هدفها تمكين الموظفين من مواكبة مستجدات العمل.
تحفيز رأس المال البشري						
					14	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في المؤسسة.
					15	يتم الاعتماد على نظام للحوافز مبني على تقييم الكفاءات.
					16	تم الترقية في المؤسسة على أساس الأداء والكفاءة في العمل.
					17	تكافئ إدارة المؤسسة كل من لديه أفكار جديدة.
					18	الحوافز بأنواعها تزيد من رضا ذوي الكفاءات.
					19	تمنح المؤسسة للعاملين نسبة من الأرباح التي تحققها تلائم الجهود التي يبذلونها.

المحور الثاني: الأداء العاملين

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء العاملين، الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة لاختيارك.

عبارات القياس		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي في وقتها.					
2	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة على أداء عملي.					
3	يساهم التزام العمال واحترام قيمة الوقت في زيادة الأداء بشكل جيد.					
4	انتقال المعلومة في الوقت المناسب في مؤسستنا يساهم في تحسين الأداء					
5	تحرص المؤسسة على تصحيح الانحرافات التي تظهرها نتائج تقييم أداء العاملين.					
6	يساهم تقييم أداء العاملين في تحديد طبيعة ونوعية الأداء اللازم.					
7	تساهم القيم السائدة في المنظمة في جودة أداء العاملين.					
8	لدي الاستعداد لبذل مجهود أكبر في سبيل نجاح المؤسسة.					

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

القسم	المحكم
علوم التسيير	د. أفطي جوهرة
علوم التسيير	د. خان أحلام
علوم التسيير	أ. بوروبة فهيمة

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	إهداء
	شكر وتقدير
	الملخص
7-2	مقدمة عامة
2	مقدمة
3	أولاً: إشكالية الدراسة
3	ثانياً: فرضيات الدراسة
4	ثالثاً: أهمية الدراسة
4	رابعاً: أهداف الدراسة
4	خامساً: متغيرات ونموذج الدراسة
5	سادساً: هيكل الدراسة
5	سابعاً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة
6	ثامناً: أسباب اختيار الموضوع
6	تاسعاً: الدراسات السابقة
46-9	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري وأداء العاملين
9	تمهيد
10	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول رأس المال البشري
10	المطلب الأول: ماهية رأس المال البشري وعلاقته برأس المال الفكري
10	أولاً: مفهوم رأس المال البشري
13	ثانياً: أهمية وأبعاد رأس المال البشري
15	ثالثاً: رأس المال البشري وعلاقته برأس المال الفكري
18	المطلب الثاني: تصنيف رأس المال البشري في المنظمة وخصائصه
18	أولاً: تصنيف رأس المال البشري في المنظمة
19	ثانياً: خصائص رأس المال البشري
20	المطلب الثالث: قياس رأس المال البشري
20	أولاً: الإطار المفاهيمي وأساليب قياس رأس المال البشري
22	ثانياً: تحديات قياس رأس المال البشري

23	المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري
23	المطلب الأول: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري
23	أولاً: تعريف الاستثمار في رأس المال البشري
24	ثانياً: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري
25	المطلب الثاني: نظرية الاستثمار في رأس المال البشري
25	أولاً: دراسات وأعمال شولتز (Theodor Schultz 1961)
26	ثانياً: أبحاث بيكر (Gary.S.Becker 1964)
26	ثالثاً: أبحاث مينسر (Jacob Mincer 1974)
27	المطلب الثالث: أشكال الاستثمار في رأس المال البشري
27	أولاً: التدريب
29	ثانياً: التعليم
31	ثالثاً: التحفيز
33	المبحث الثالث: ماهية أداء العاملين محدداته ومعوقاته وطرق تقييمه
33	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
35	المطلب الثاني: محددات ومعوقات أداء العاملين
35	أولاً: محددات أداء العاملين
35	ثانياً: معوقات أداء العاملين
36	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين وطرقه
36	أولاً: ماهية تقييم أداء العاملين
38	ثانياً: استخدامات تقييم أداء العاملين
38	ثالثاً: معايير تقييم الأداء
40	رابعاً: طرق تقييم أداء العاملين
42	المبحث الرابع: علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بأداء العاملين
42	المطلب الأول: علاقة التدريب والتعليم بأداء العاملين
42	أولاً: علاقة التدريب بأداء العاملين
44	ثانياً: علاقة التعليم بأداء العاملين
44	المطلب الثاني: علاقة التحفيز بأداء العاملين
46	خلاصة الفصل
75-48	الفصل الثاني: دراسة حالة مكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمراني - باتنة -
48	تمهيد

49	المبحث الأول: تقديم عام لمكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمراني _باتنة
49	المطلب الأول: التعريف بمكتب الدراسات والإنجازات في التخطيط العمراني _باتنة ومجال عمله
49	أولاً: تعريف بالمؤسسة
50	ثانياً: طبيعة نشاط المؤسسة
51	ثالثاً: أنواع التدخلات التي تقوم بها
52	رابعاً: المجال البشري للمؤسسة
52	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
52	أولاً: تنظيم المؤسسة
56	ثانياً: شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
57	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.
57	المطلب الأول: منهج البحث
58	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية.
58	أولاً: مجتمع وعينة البحث
58	ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفقاً لخصائص الشخصية والوظيفية
60	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
60	أولاً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
61	ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
62	المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة البحث (الاستبانة)
62	أولاً: ثبات الأداة (Reliability)
63	ثانياً: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)
64	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
64	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة على أسئلة البحث
65	أولاً: تحليل عبارات المحور الأول
65	ثانياً: تحليل عبارات المحور الثاني
69	المطلب الثاني: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار
69	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي
71	ثانياً: اختبار الارتباط الخطي
72	المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات
72	أولاً: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية
73	ثانياً: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

75	خلاصة الفصل
79-77	الخاتمة العامة
77	خاتمة
77	أولاً: نتائج الدراسة
79	ثانياً: توصيات الدراسة
79	ثالثاً: آفاق الدراسة
87-81	قائمة المراجع
81	أولاً: المراجع باللغة العربية
87	ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية
89	قائمة الأشكال
90	قائمة الجداول
92	قائمة الملاحق
96	فهرس المحتويات