

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير



## مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في : علوم التسيير

تخصص : تسيير الموارد البشرية

من طرف : بن عايل أمال

بعنوان

أثر الاستثمار البشري في تحسين أداء العاملين  
دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري

نوقشت بتاريخ ...../...../..... أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا

جامعة تلمسان

السيدة : بن عمار سمية

مشرفا

جامعة تلمسان

السيدة : بن سماعيل لامية

ممتحنا

جامعة تلمسان

السيدة : عبورة رشيدة

السنة الجامعية  
2017 - 2018

"أَفْضَلُ ثَرْوَةٍ فِي أَيِّ دَوْلَةٍ هِيَ شَعْبُهَا".

مهاتير محمد (رئيس وزراء ماليزيا)

## شكر و عرفان

أشكر الله العليّ القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل "وَفَوَّقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ" سورة يوسف آية 76.... صدق الله العظيم.

وقال رسول الله صلي الله عليه وسلم: "(من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه) ..... " رواه أبو داود .

وفاءً وتقديراً واعترافاً مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا، وأخص بالذكر الأستاذة: **بن سماعيل لامية** ..على قبولها الاشراف على مذكرة التخرج ، أشكرها جزيل الشكر على توجيهاتها، نصائحها على كل ما قدمته من دعم وعطاء ..جزاك الله عني خيراً كثيراً.

كل الشكر والتقدير والاحترام والعرفان للأستاذة الغالية :**عبورة رشيدة** والاستاذة الوقورة: **بن عمار سمية** على قبولهما مناقشة المذكرة

شكري موصول لكل من ساندي لإتمام مذكرة التخرج من قريب أو بعيد ولو بالشكل القليل , أشكر كل أساتذة تخصص تسيير الموارد البشرية كل باسمه ، على ما قدموه من توجيهات ونصائح قيمة ، مفيدة طوال السنة الدراسية ...

أشكر الشكر الجزيل لعمال مكتبة العلوم الاقتصادية على مساعدتهم .. , اخص بالذكر **أ/ كبير عبد الغني** .

شكري موصول لعمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تلمسان وخاصة عمال دائرة الموارد البشرية على كل ما قدموه من دعم ولم يخلوا علينا بمعلومات

لكم أنتم مني....خالص الشكر والعرفان والامتنان.

فجزاكم الله عني كل خير .

# إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما  
إلى والدي العزيزين حفظهما الله وأدامهما لي

إلى إخوتي و أخوتي الاعزاء كل باسمه..  
إلى الأهل والاحباء  
رب أخ لم تلده لك أمك الى العزيزة فاطمة  
الى كل صديقاتي العزيزات كل باسمها

الى من علمني حرفا  
الى من زرع فيا مهارة  
الى من أضاف لي في الفكر والمعرفة  
إليكم أنتم.

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر دفعة 2018 تسيير الموارد البشرية

إلى كل من سقط من قلبي سهوا...  
إليكم جميعا أهدي هذا العمل .

أمال

## الملخص:

في الوقت الحاضر، تولي المنظمة اهتماما خاصا لرأس مالها البشري ، بسبب قوته في تحقيق الأهداف واكتساب ميزة تنافسية كبيرة ، وضمان بقائها ونموها واستدامتها ، حيث تتشكل الموارد غير الملموسة أساسا من الموارد التكنولوجية والتجارية والبشرية والتنظيمية التي تكون رأس المال البشري للمنظمة (المعرفة، براءات الاختراع، العلامة التجارية، السمعة السيئة ، المرونة ، الديناميكية ، قاعدة البيانات).

الاستثمار في رأس المال البشري ، يسمح بالاستخدام الأمثل لهذه الموارد غير الملموسة. ويجب على المنظمة أن تستثمر في التكوين و التدريب والتعليم للتطوير الدائم للمعرفة و الكفاءات لموظفيها وأخيرا تحسين الأداء. الهدف من هذا البحث العلمي هو محاولة إبراز علاقة الارتباط بين أبعاد استثمار رأس المال البشري (التكوين والتدريب والتعليم) وأداء العمال.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال البشري ، الاستثمار في رأس المال البشري ، التكوين، التدريب ، التعليم ، الأداء.

## Résumé

De nos jours, l'organisation accorde une attention particulière à son capital humain, en raison de sa force à atteindre les objectifs et à acquérir un avantage concurrentiel significatif, capable de lui assurer la survie, la croissance et la pérennité. Les ressources immatérielles composées essentiellement des ressources technologiques, commerciales, humaines et organisationnelles composent le capital humain de l'organisation (savoir-faire, brevets, marque, notoriété, flexibilité, dynamisme, base de données...).

L'investissement dans le capital humain, permet l'utilisation optimale de ces ressources intangibles. L'organisation doit investir dans la formation, l'apprentissage, l'éducation et l'enseignement pour développer en permanence les connaissances et les compétences de son personnel afin d'en améliorer les performances.

Le but de ce travail de recherche sera d'essayer de mettre en évidence la relation de corrélation entre les dimensions de l'investissement en capital humain (formation, apprentissage et enseignement) et la performance des employés.

**Mots clés :** capital humain, investissement en capital humain, formation, apprentissage, enseignement, performance.

## قائمة المحتويات

المقدمة العامة

الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين.

المبحث الاول: مفاهيم عامة عن رأس المال البشري.

المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري.

المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي حول الاداء البشري

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الاول: أطروحات الدكتوراه

المبحث الثاني: رسائل الماجستير

المبحث الثالث: الورقات البحثية

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

المبحث الاول : تعريف مؤسسة ديوان الترقية التسيير العقاري

المبحث الثاني: طريقة البحث وأدوات الدراسة.

المبحث الثالث: النتائج والمناقشة .

الخاتمة العامة

## الجدول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مفهوم رأس المال البشري	08
02	خصائص رأس المال البشري	13
03	أهمية رأس المال البشري	14
04	مقارنة بعض الدراسات السابقة	67
05	البطاقة التقنية لـ OPGI	73
06	درجات مقياس ليكارت الخماسي	79
07	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي	79
08	نتائج ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لمتغيرات الدراسة	80
09	الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة	82
10	التحليل الاحصائي لبعء أهمية الاستثمار في رأس المال البشري	85
11	التحليل الاحصائي لبعء التدريب	86
12	التحليل الاحصائي لبعء التكوين	87
13	التحليل الاحصائي لبعء التعليم	90
14	التحليل الاحصائي لبعء تحسين أداء العاملين من خلال الاستثمار البشري	91
15	معامل الارتباط بين المتغير المستقل الاستثمار البشري والمتغير التابع تحسين أداء العاملين	92
16	توضيح الارتباط الخطي بين الاستثمار البشري وتحسين أداء العاملين	92
17	معامل الارتباط بين التدريب وتحسين أداء العاملين	93
18	توضيح الارتباط الخطي بين التدريب وتحسين أداء العاملين	93
19	معامل الارتباط بين التكوين وتحسين أداء العاملين	94
20	توضيح الارتباط الخطي بين التكوين وتحسين أداء العاملين	94
21	معامل الارتباط بين التعليم وتحسين أداء العاملين	95
22	توضيح الارتباط الخطي بين التعليم وتحسين أداء العاملين	95

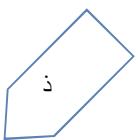
### قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مخطط فئات الافراد	09
02	خصائص رأس المال البشري	12
03	الوحدات التابعة لديوان الترقية والتسيير العقاري	72
04	الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري	74
05	التمثيل الدائري لمتغير الجنس لعينة مجتمع الدراسة	82
06	التمثيل الدائري لمتغير العمر لعينة مجتمع الدراسة	83
07	التمثيل الدائري لمتغير المستوى التعليمي لعينة مجتمع الدراسة	84
08	التمثيل الدائري لمتغير الخبرة المهنية لعينة مجتمع الدراسة	84
09	النموذج البياني لفرضيات الدراسة	91

### قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	106
02	الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري	110
03	الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية DRH	111
04	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية GRH	112





## المقدمة العامة:

أصبح العالم الآن لا يعترف الا بالدول القوية، ليس من حيث ما تملكه من قوة عسكرية و إن كانت ضرورية من أجل حماية أراضيها والحفاظ على سيادتها، وإنما أصبح الاعتراف اليوم من حيث قوة الاقتصاد الذي تتمتع به هاته الدول. كما أن تنمية وتقديم الشعوب هو أحد المقاييس الرئيسية الذي يقاس بها تقدم وتحضر البلدان، حيث اعتمدت هذه الاخيرة في نهضتها على ما تملكه من ثروة بشرية انتقلت بها من أدنى مستويات النمو في المنحنى الاقتصادي الى أعلى المستويات، ولعل تركيا وماليزيا واليابان لأكبر دليل على هذا. فالمتتبع لتاريخ ونهضة هذه البلدان المذكورة على سبيل المثال يدرك هذا الامر جيدا.

ولعل أهم ما أفرزه الانتقال من الاقتصاد الصناعي الى اقتصاد المعرفة هو وعي المؤسسة وادراكها لأهمية المورد البشري ، ويرجع هذا الاهتمام المتزايد بسبب ما فرضته التطورات والتغيرات المتسارعة في كل المجالات ، حيث أيقنت المنظمات أن العامل الوحيد والرئيسي الذي يبقياها في السوق ويوفر لها ميزة تنافسية هي الموارد البشرية ،ومن هنا برزت فكرة الاهتمام بما باعتبارها رأس مال والاستثمار فيه عن طريق التعليم والتكوين والتدريب والرعاية الصحية بغية الزيادة في المعارف والمهارات والقدرات الفردية، وهذا ما تؤكدته كتابات شولتز (Schultz 1961) وكتابات بيكر (Becker1964) .

ويعرف رأس المال البشري بأنه مجموع المهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها الافراد العاملون التي تؤدي به الى زيادة انتاجيته وتحسين أدائه، وتنبع أهميته أي رأس المال البشري من كونه أكثر الاصول قيمة في العصر الحالي، إذ يمثل القوى الفكرية التي تستطيع مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال. ( برنامج الأمم المتحدة الانمائي، 2003 )، كما يعرف بأنه كل ما يمتلكه الافراد من امكانيات تساعد في توليد المزيد من الثروة للمؤسسة التي ينتمون اليها عن طريق التجديد والابتكار والابداع (Vithana,2014)

أما قديما ولفترة ليست بالقصيرة كان يعتقد أن الاستثمار في الرأس المال العيني أو المادي هو الذي يمكن المجتمع من زيادة دخله ، لكن مع مرور الوقت اكتشف الباحثون الاقتصاديون أن الاستثمار البشري لا يقل أهمية عن الاستثمار في الرأس المال العيني ، حيث يرى أحد المفكرين أن أفضل استثمار هو الاستثمار في المادة الرمادية ،هذا و أكدت العديد من الدراسات أن عائد الاستثمار البشري هو الاعلى ، خصوصا مع التقدم التكنولوجي الذي يحتاج الى مهارات وقدرات خاصة للتعامل معها .

و يعد الاستثمار البشري على أنه كل انفاق يؤدي الى تطوير قدرات ومهارات ومواهب العنصر البشري على نحو يمكنه في الاخير من زيادة انتاجيته وتحسين أدائه التي تم اكتسابها عن طريق التدريب ، التكوين ، التعليم ، و التحفيز الذي يؤدي الى زيادة المعرفة والقدرات والقيم للعاملين والتي تقود الى رضا العاملين والرفع من أدائهم وأخيرا أداء الشركة والرفع من إنتاجيتها وتحقيق التفوق والتقدم.

(Marimuthu, Arokiasamy, Ismail, 2009)

وعليه فرأس المال البشري يعتبر المورد الاستراتيجي في العملية الانتاجية وبالتالي المورد الذي يصعب نسخه والاستثمار فيه تعتبر عملية مربحة للمؤسسة تمكنها في الأخير من تحقيق التميز والتفوق وضمان استمراريتها .

## - إشكالية البحث:

- من خلال ما ورد في المقدمة يمكن أن نصيغ إشكالية البحث على النحو التالي :
- ما هو أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ؟

## وبغية الإلمام بالسؤال الرئيسي تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد برأس المال البشري ؟ وفيما تتجلى أهميته الاقتصادية؟
- ما المقصود بالاستثمار في رأس المال البشري ؟ وماهي أبعاده ومحدداته؟
- كيف يساهم الاستثمار البشري في تحسين أداء العاملين؟

## - فرضيات الدراسة:

استنادا الى اشكالية الدراسة ،وقصد الاجابة على الاسئلة المطروحة تمت صياغة الفرضيات التالية :

## - الفرضية الرئيسية :

ف1: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاستثمار البشري وتحسين أداء العاملين .

## - الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

ف1-1: هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التدريب وتحسين أداء العاملين

ف1-2: هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التكوين وتحسين أداء العاملين

ف1-3: هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التعليم وتحسين أداء العاملين

## - مبررات الدراسة وأسباب اختيار الموضوع:

- أصبح العنصر البشري موضوع الساعة، و هذا ما يبرر زيادة اهتمام المؤسسات بالفرد نفسه .
- نجاح العديد من المؤسسات الرائدة من خلال استثمارها في رأسمها البشري
- الميل الشخصي الشديد للبحث في مثل هذه المواضيع التي تتعلق بالموارد البشري وكما قال مهاتير محمد (رئيس وزراء ماليزيا) "أفضل ثروة في أي دولة هي شعبها"
- ملائمة الموضوع لنوع تخصصنا.

## - الصعوبات العلمية في معالجة الموضوع:

- صعوبة الالمام بجميع العناصر المتعلقة برأس المال البشري والاستثمار فيه
- قلة الكتب التي تناولت موضوع الاستثمار في رأس المال البشري بصورة شاملة .

- قلة المراجع التي ربطت بين موضوع الاستثمار في رأس المال البشري وتحسين أداء العاملين

## - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال تناولها موضوعا حيويا يعتبر حديث الساعة، ألا وهو دور الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره أهم وأثمن الموارد الموجودة في المنظمات المعاصرة في تحقيق الاداء المميز للعاملين بها. الذي يعد اي الاستثمار البشري أحد أهم المواضيع بالنسبة للمؤسسات التي تبحث عن قيمة مضافة ، خاصة في ظل التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، حيث يؤثر بشكل فعال على أداء العاملين وأداء المنظمة ككل .

## - أهداف الدراسة:

- توضيح دور وأثر الاستثمار في رأس المال البشري في الرفع من أداء العاملين في المنظمات ، اذا تم الاستثمار فيه بشكل فعال.
- تسليط الضوء على أهمية الاستثمار البشري باعتباره المصدر الرئيسي لكل الموجودات غير الملموسة في المنظمة.
- تبيان ضرورة تبني وتطوير راس المال البشري من خلال عدة أشكال للاستثمار تؤدي الى جعله ميزة تنافسية. وشيء يصعب تقليده أو نسخه.
- اعتبار العنصر البشري عنصر استراتيجي وأساسي في العملية الانتاجية وأحد الركائز الاساسية لتحقيق تميز اي مؤسسة تطمح الى البقاء والنمو

## - حدود الدراسة :

بغية الاجابة على الاسئلة المطروحة في الاشكالية ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا بوضع محددات لها على النحو الاتي:

### • الحدود المكانية:

✓ نظريا : الاستفادة من الكتب المتوفرة في مكتبة الجامعة و كذا الولوج الى مختلف المواقع الالكترونية العلمية المحلية والعربية وحتى الاجنبية منها التي توفر معظم المواد العلمية من مقالات ومؤتمرات وأطروحات دكتوراه ورسائل ماجستير على شكل صيغة الكترونية يمكن تحميلها ومطالعتها.

✓ تطبيقيا: تمت هذه الدراسة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري الواقعة في حي النسيم، منصور،

تلمسان

### • الحدود الزمنية :

✓ السداسي الثاني من سنة 2017/2018.

## - المنهج المتبع في اعداد الدراسة:

من اجل دراسة الإشكالية و الإجابة عن الأسئلة المطروحة و نظرا لأهمية الموضوع تم الاعتماد على:

- ✓ **المنهج الوصفي** : و ذلك من اجل جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة و إبراز المفاهيم المرتبطة بالموضوع.
- ✓ **المنهج التحليلي**: تم توزيع الاستبيان على عينة من عمال مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - تلمسان- ، ومن أجل تحليل اسئلة الاستبانة تم استخدام نظام **SPSS** لتحليل ومعالجة الأسئلة، باعتماد الادوات الاحصائية المناسبة كمقاييس النزعة المركزية ونموذج الارتباط والانحدار وأساليب الاستقراء الاحصائي.

## - هيكل الدراسة:

بغية تحقيق أهداف الدراسة ، و للإجابة على اشكالياتها وما تم طرحه من أسئلة، ولتحقق من صحة الفرضيات أو عدمه تم تقسيم الدراسة على النحو الآتي:

- **الفصل الاول** : "علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين" :تم فيه التطرق لمفاهيم عامة عن رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال البشري ، وأخيرا مدخل مفاهيمي حول الاداء البشري.
- **الفصل الثاني** : "الدراسات السابقة": حيث تم التطرق من خلاله الى بعض الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة من أوجه مختلفة، وذلك من خلال عرض أطروحات الدكتوراه، رسائل الماجستير، و الورقات البحثية.
- **الفصل الثالث** : خصص لدراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري **OPGI-تلمسان**، من خلال العمل على اسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي بغية معرفة أثر الاستثمار البشري في تحسين أداء العاملين ، وذلك من خلال عرض تعريف المؤسسة محل الدراسة، طريقة البحث وأدوات الدراسة ، نتائج البحث والمناقشة .

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

تمهيد:

يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من القضايا الرائجة في وقتنا الحالي ، وذلك لأنه أصبح من المحددات الانتاجية والمؤثر الرئيسي في جميع مكونات التنمية و مقياسا رئيسيا لثروة الامم . حيث ينظر الى رأس المال البشري أنه رأس المال الحقيقي لأية مؤسسة حسب (Drucker ,1985)، و ترجم (Baron et Armstrong,2007) الاستثمار في رأس المال البشري في مجموع المهارات والمعارف والخبرات والمعارف المتراكمة التي يمتلكها العنصر البشري ، وعملية الانفاق عليه سواء في مجال التدريب أو التكوين أو التعليم هو في حد ذاته استثمار للقدرات البشرية وليس مجرد تكلفة استهلاكية تتحملها الشركة حسب ما أكده (Schultz,1961).

الاستثمار في رأس المال البشري هو الوسيلة التي تؤدي الى التنفيع الكامل للطاقات البشرية والتحسين المستمر لأدائها الذي يعبر عنه بالمستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه (وسيلة حمداوي،2004)، ينجم عنه الزيادة في أداء المنظمة ككل وتحقيق انتاجية أكبر وتنافسية أقوى وبالتالي ضمان استمراريتها وعلى هذا الاساس أصبح الاستثمار في رأس المال البشري المتغير الفعال ذا التأثير على نجاح أو فشل المنظمة.

وعليه ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق الى المباحث التالية:

**المبحث الاول:** مفاهيم عامة عن رأس المال البشري.

**المبحث الثاني:** الاستثمار في رأس المال البشري

**المبحث الثالث:** مدخل مفاهيمي حول الاداء البشري

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

المبحث الاول: مفاهيم عامة عن رأس المال البشري .

إن أسس الاقتصاد الجديد اليوم لم يعد يعتمد على الموارد المادية التي تتمثل في موقع العمل، البنيات، الآلات والموارد المالية فحسب، بل كذلك على الموارد غير المادية التي تتمثل في الموارد التكنولوجية والتنظيمية والبشرية أو ما يعرف بالرأس المال البشري الذي يعتبر من الدعائم الرئيسية لعملية الإنتاج و تحقيق التنمية المنشودة . لذلك تبنت الكثير من المنظمات شعارا " البشر هم أكثر الاستثمارات أهمية".<sup>(1)</sup>

ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق الى :

**المطلب الاول : ماهية رأس المال البشري.**

**المطلب الثاني: خصائص رأس المال البشري.**

**المطلب الثالث: أهمية رأس المال البشري .**

**المطلب الرابع: مؤشرات رأس المال البشري.**

**المطلب الاول: ماهية رأس المال البشري**

بدأ استخدام رأس المال البشري منذ من أوائل الستينات من القرن العشرين وهذا ما تؤكدته كتابات شولتز (Schultz 1961)

وكتابات بيكر (Becker1964) ، وهناك بعض الباحثين الذين يعيدون بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلى آدم سميث في

القرن الثامن عشر ، وتم استخدام هذا المصطلح وتقديمه للسوق ومنظمات الأعمال كأسلوب لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة

العمل في أداء المنظمات<sup>(2)</sup>

و يعد رأس المال البشري أحد المكونات الهامة و البارزة لرأس المال الفكري ، وعلى هذا الاساس فقد تعددت التعاريف المعطاة له أي

رأس المال البشري فيعرف بأنه:

<sup>1</sup> اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون ،عائد الاستثمار في رأس المال البشري، إيتراك للطباعة والنشر و التوزيع ، القاهرة، 2004، ص 178

<sup>2</sup> فرعون أحمد، محمد أليفي ، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ،

جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، 14-15 أبريل 2009، ص05

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

1. رأس المال البشري هو مخزون من المعارف والمهارات المتضمنة في العمل نتيجة للتدريب والتعليم الذي يحسن إنتاجية العمل،

ويمكن تعريفه بدقة ضمن السياق الاقتصادي كعامل إنتاج، وعلاوة على ذلك هو مصطلح اقتصادي يستخدم لوصف

المهارات والمعرفة التي يستفيد منها الأفراد لتوليد مخرجات ذات قيمة، مثل الابتكار والإنتاجية في الأداء الوظيفي<sup>(1)</sup>

2. رأس المال البشري، كما هو محدد من قبل منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OCDE)، هو المعرفة

والمهارات والكفاءات وغيرها من الصفات الفردية التي تعزز الرفاهية الشخصية والاجتماعية والاقتصادية "المعارف والمهارات

والكفاءات والخصائص الفردية التي تيسر خلق الرفاه الشخصي والاجتماعي والاقتصادي"<sup>(2)</sup>

3. كما أعطى كندريك<sup>3</sup> kendrick تعريفاً أكثر تحديداً لرأس المال البشري غير المادي أو غير الملموس الذي يتراكم

بالاستثمار في التعليم والبحوث والتدريب بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل<sup>(4)</sup>

4. وحسب Grantham<sup>5</sup> فإن "رأس المال البشري يتكون من المعرفة والمهارة والخبرة التطبيقية التي يمتلكها العاملون في

المنظمة. ويعد رأس المال البشري محرك الابتداء في المنظمات العاملة في اقتصاد المعرفة وخصوصاً في تفاعلها مع الزبائن، وهو

بالنهاية قدرة المنظمة لحل مشاكل الاعمال"<sup>(6)</sup>

وقد لخص يعرب عدنان السعيد وآخرون مفهوم رأس المال البشري في الجدول التالي:<sup>(7)</sup>

<sup>1</sup> Abdel-Aziz Ahmad Sharabati, Abdul-Naser Ibrahim Nour ,Human Capital Indicators within Middle East University ,The Twelfth Scientific Annual International Conference for Business : « Human Capital in a Knowledge Economy », 22-25 April2013 , Jordan, p51

<sup>2</sup> REZINE Okacha, Capital humain, éducation et croissance économique Une approche économétrique, THESE DE DOCTORAT, université Abou Bekr belkaid, Tlemcen, 2015,p27

<sup>3</sup> Kendrick,j, « the formation of stocks of total capital »,national bureau of economic lea search , new Yourk . 1976

<sup>4</sup> نادية ابراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة جامعة المسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس-سظيف، 2013/2012، ص04

<sup>5</sup> Grantham , Charles , E , Maximizing Human . Capital people soft , Inc.2002

<sup>6</sup> لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، 2009، ص149

<sup>7</sup> يعرب عدنان السعيد، هديل سعدون معارج، قياس رأس المال البشري للاستثمار في عناصره، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 100، المجلد 23، كلية الادارة والاقتصاد، بغداد، 2017، ص 241،



## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

### الجدول 01: مفهوم رأس المال البشري

المفهوم	السنة	الباحث
المعرفة والمهارة وما شابه ذلك من الصفات التي تؤثر في ممارسات الافراد للقيام بأعمال ذات قيمة	1964	<sup>1</sup> T.W.SCHULTZ
مخزون المعرفة والمهارة والقدرات المتجسدة في الفرد	1993	G.BECKER <sup>2</sup>
هي المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الافراد على احداث التطوير والابتكار في المنظمة	2007	Baron Armstrong <sup>3</sup>
تعرف بأنها امكانيات الموظفين انفسهم لتوليد المزيد من الثروة للمنظمات في المستقبل.	2014	Vithana <sup>4</sup>
المعرفة والمهارات وقدرات الموظفين المكتسبة من خلال نظام التعليم وتجربة العمل الذي يشكل رأس المال البشري المتوافر في المنظمة.	2016	<sup>5</sup> Nieves , Quintana

المصدر: يعرب عدنان السعيد، هديل سعدون معارج ، قياس رأس المال البشري للاستثمار في عناصره ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، العدد 100 ، المجلد 23 ،

كلية الادارة والاقتصاد ، بغداد ، 2017 ، ص 241

ويشير Lothgren<sup>6</sup> أن رأس المال البشري يتكون من: (7)

- الابتكار: ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الاساليب التقليدية بشكل مستمر.
- المقدرة (الكفاءة الشخصية) : وهي عبارة على المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها الفرد فضلا عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال.
- المقدرة الاجتماعية : وهي القدرة على التعامل مع الاخرين ، وهي ضرورية للتعاون بين الأفراد.

<sup>1</sup> Schultz , Theodore , Investing in People: The Economics of Population Quality , Jstor ,Vol. 51, No. 1,1964

<sup>2</sup> Becker , Gary ,Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (3rd Edition) The National Bureau of Economic Research , The University of Chicago Press,1993

<sup>3</sup> Baron , Angela & Armstrong , Michael , human capital management achieving added value through people MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall,2007

<sup>4</sup> vithana, vithanage ,Accounting and financial reporting recognition of firms' human capital investment: an empirical investigation of firms in the ftse 100 listing of the london stock exchange , Thesis of in Accounting and Finance,2014

<sup>5</sup> Nieves , Julia &Quintana , Agustín , Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital , SAGE .Tourism and Hospitality Research,2016

<sup>6</sup> Anders lothgren. the Legal Protection of structural . Capital, thesis in Low , submit .to Gothenburg shool of Economics and commercial .1999

<sup>7</sup> لطيف عبد الرضا عطية، مرجع سبق ذكره، ص ص 149-150.

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

وأخيرا يمكن أن نقول أن رأس المال البشري يعتبر الشكل الاسمي والمكون الاساسي لرأس المال الفكري و مصدرا لمكوناته الاخرى، ويتمثل في مجموع المعارف والامكانيات والخبرات والمهارات البشرية التي تختلف من شخص الى آخر في مستوى أدائها في المنظمة و التي يكتسبها الفرد ويجسدها عن طريق عمليات التدريب والتعليم والتكوين وأشكال أخرى من الاستثمارات .  
وعليه يمكن تجزئة رأس المال البشري الى مجموع فئات حسب مستويات اداء العاملين ، وهذا ما يتوافق بشكل كبير مع تصنيف (fleenor et callahan1988p329) لفئات الافراد وهي كما بينه الشكل الاتي :<sup>(1)</sup>

الشكل 01:مخطط فئات الافراد

<p><b>Stars</b></p> <p style="text-align: center;">النجوم</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أفراد ذوي أداء عال جدا</li> <li>- قدرات وخبرات واسعة</li> <li>- تحرك سريع نحو قمة الهرم التنظيمي</li> <li>• تهتم المنظمة بتطويرهم والمحافظة عليهم.</li> </ul>	<p><b>New Comers</b></p> <p style="text-align: center;">الافراد تحت التجربة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الافراد حديثو التعيين</li> <li>• الافراد الذين تمت ترقيتهم الى وظائف جديدة ولازالوا في مرحلة الاندماج والتكيف</li> </ul>
<p><b>Dead wood</b></p> <p style="text-align: center;">الخشب الميتة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أفراد ينضب أداءهم ويصبحون غير منتجين</li> </ul>	<p><b>Solid employees</b></p> <p style="text-align: center;">العاملين الذين يعتمد عليهم</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الغالبية العظمى من العمال (أداء اعتيادي، مقبول)</li> </ul>

المصدر : عادل حرحوش المبرجي ، أحمد علي صالح ، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة 2003، ص10

ومن الطبيعي أن تفضل المنظمات أن يكون كل أفرادها من النجوم أو الافراد المستقرين والفعالين باعتبارهم أهم الاصول البشرية التي تمتلكها ، والتي تملك بدورها من خلالها المعرفة المعبر عنها في صور مختلفة من اختراعات وابتكارات وبراءات وبرامج وغيرها، كما أن قيمة الافكار المبتكرة التي يمكن أن تولدها هذه الفئة تفوق قيمة الثروات المادية للمنظمة.

<sup>1</sup> عادل حرحوش المبرجي ، أحمد علي صالح ، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة 2003، ص10

# الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

## المطلب الثاني: خصائص رأس المال البشري

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من المميزات أهمها:

**1- خصوصية رأس المال البشري :** إن رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكه وهو ملازم له في كل زمان ومكان ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي يتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين وتحمله لمختلف التكاليف التي ستنجر عنه وتنازله عن جميع العوائد المالية ، التي كان سيحصل عليها في الحاضر مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل .

**2- محدودية رأس المال البشري :** إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد ، وبما أن تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت ، تجد أن تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدور حياة الفرد حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يتحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل .

**3-عدم مريئة رأس المال البشري :** أي أن المعارف والقدرات المملوكة من قبل الأفراد لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أنه في بداية علاقة العمل لا تستطيع المنظمة أن تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد والتي تحمل مؤشرا هاما يتمثل في استثمار في التعليم والتي تحملها الفرد طول فترة دراسته وتكوينه إلى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية .<sup>(1)</sup>

## 4- خصائص أخرى:

-عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية: فرغم قدرة الفرد على تأجير استثماره لصاحب العمل إلا أنه ليس باستطاعته بيعه كما تستطيع المنظمة بيع أصل من أصولها.

- عدم إمكانية استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك . حيث يمكن فقدانه لمجرد موت صاحبه وهذا ما يدعى إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري.

تجدر الإشارة إلى انه ، يتطلب الاستثمار في رأس المال البشري وقتا طويلا مقارنة بالوقت المستغرق في رأس المال المادي.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> بن عمار حسبية، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية دراسة حالة: تكوين المكونين في قسنطينة ،مذكرة مكملة ليليل شهادة الماجستير ،جامعة منتوري قسنطينة،2008/2009، ص ص 17-18

<sup>2</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 ص82

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

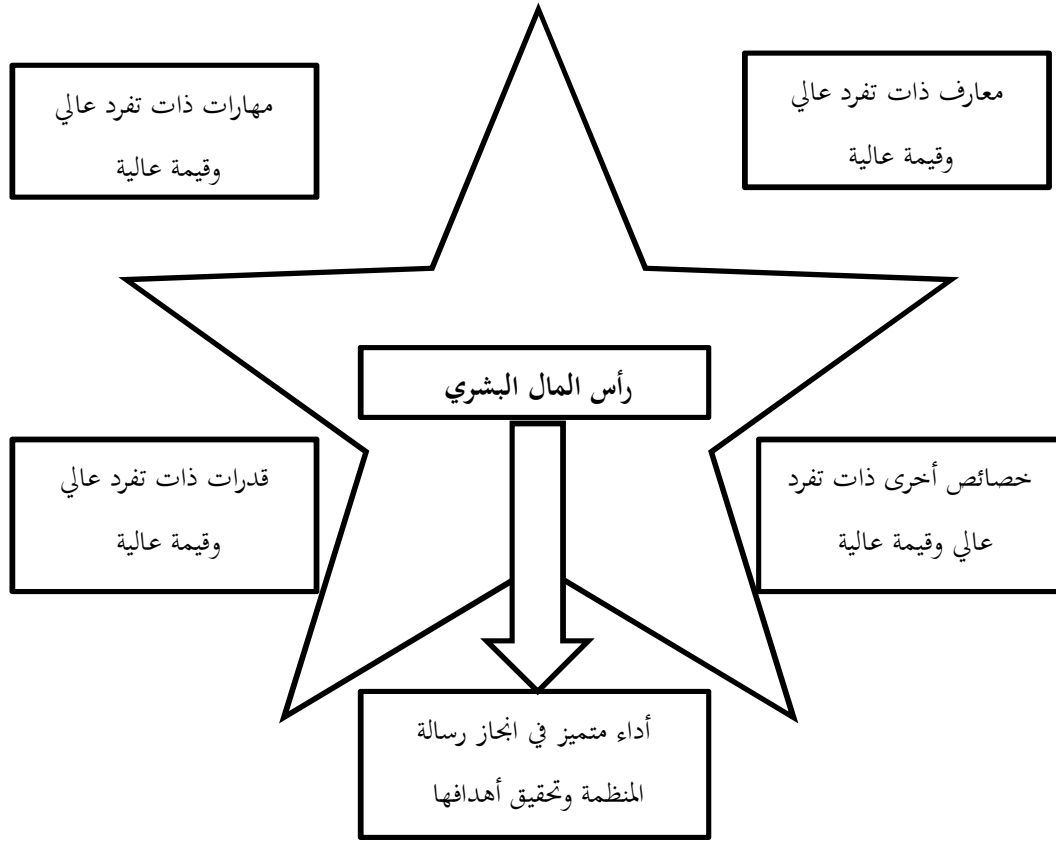
كما يتميز بالخصائص التالية اضافة الى ما سبق: (1)

- يتكون رأس المال البشري من جزأين : جزء فطري وجزء مكتسب.
- المعارف والكفاءات تعد المركبات الأكثر أهمية في رأس المال البشري ويمكن أن يصنف وفقها من حيث نوعية المعارف والمؤهلات والكفاءات الى صنفين أساسيين هما:
  - رأس مال بشري عام :وهو الذي ينشأ من اكتساب المعارف والكفاءات العامة مثل معرفة القراءة والكتابة والحساب.
  - رأس مال بشري خاص :وهو الذي ينشأ من اكتساب معارف وكفاءات خاصة بوظيفة أو مهنة معينة أو بمؤسسة بحداتها.
- يتطلب اكتساب وتكوين رأس المال البشري:
  - استثمار موارد مالية
  - تخصيص وقت
  - بذل جهد لذلك
- يتطور رأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل أو عن طريق التكوين والتعليم بكل أنواعه.
- يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج للتجديد.
- يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه
- يعتبر رأس المال البشري مصدرا أساسيا من مصادر الدخل

<sup>1</sup> صلعة سمية، اقتصاديات التعليم في الجزائر دراسة قياسية ، أطروحة دكتوراه، جامعة ابو بكر بلقايد ، تلمسان، 2016، ص10

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

الشكل 02: خصائص رأس المال البشري



المصدر: عبد المطلب بيسار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الاداء المميز لمنظمات الاعمال ، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة ، اطروحة دكتوراه،

جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2017/2016، ص43

و من خلال الشكل السابق يمكن عرض أهم الخصائص التي يحتويها رأس المال البشري في الجدول الموالي: (1)

<sup>1</sup> عبد المطلب بيسار ، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الاداء المميز لمنظمات الاعمال ، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة ، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2017/2016، ص ص44-45.

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

الجدول رقم (02): خصائص رأس المال البشري

تصنيف الخاصية	مميزاتها
خبرات	<p>تراكم معرفي ناجم عن التجارب المتعددة في الحياة العملية ومنها:</p> <p>قدرات أساسية في إدارة المعرفة الجوهرية بأمرين:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التقويم الحرج للمعلومات والمعرفة من أجل التعلم والاتصال.</li> <li>- اختيار المعلومات وبناء هيكل المعرفة التشاركية وتشجيع الانفتاح.</li> <li>- إبداع المعرفة: قدرة على الاتصال والتعليم المستمر.</li> <li>- تخزين المعرفة: امتلاك الفرد قدرات البحث السريع في الوصول إلى المعرفة وتوجيه الآخرين للمشاركة فيها وتخزينها من قبل مستخدميها في وسائط التخزين المختلفة.</li> <li>- توزيع المعرفة: العمل الجماعي وتوزيع المعرفة، أي القدرة على تطبيق المعرفة الجديدة.</li> </ul>
مهارات	<p>تتضمن القدرات التي يتميز بها العاملون في أداء المهنة والتي تدل على إتقانهم لها ولفنوتها، ومنها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مهارات التفكير الإبداعي: إذ ينظر إليها البعض على أنها مكتسبة، يتم تنميتها وتطويرها بالتعليم والتدريب، ويتمتع رأس المال البشري بمهارة تقييم قدراتهم وطاقاتهم الذهنية، ومن ميزاتهما الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية اتجاه المشكلات، المحافظة على الاتجاه.</li> <li>- المهارات الإنسانية و الشخصية: وتشمل القدرة على العمل من خلال الأفراد، التعلم والتدريب وتشجيع الآخرين على التغيير؛ الاتصال مع الآخرين في جميع المستويات لفهم عمل المستويات الإدارية المختلفة.</li> <li>- المهارات الفنية: وتتميز بمعرفة واسعة بممارسات الأعمال بشكل عام، وكذا المعرفة التكنولوجية في مجالات تكنولوجيا المعلومات.</li> <li>- المهارات الفكرية: وهي مهارات التفكير الإبداعي.</li> </ul>
معنويات العاملين	<p>وتشمل ما يمتلكه الفرد المبدع من صفات شخصية ومنها:- المخاطرة: تحمل المخاطر في بدء العمل بدرجة كبيرة، والتعامل مع المواقف الصعبة وكثرة التعقيد وهي بيئة اللاتأكد. - المبادرة: أي المبادرة في تقديم الأفكار والمقترحات البناءة، واتباع أساليب غريبة عن الآخرين. - الحسم: يحسم القرارات بدون تردد إلى حد كبير.</p> <p>الذكاء والحس: له قدرة حدسية تنبؤية عالية.</p> <p>الانفتاح على الخبرة: يستفيد من خبرات الآخرين.</p> <p>المثابرة: يتميز بمثابرة عالية.</p> <p>الثقة بالنفس: ثقة عالية بالنفس.</p> <p>الاستقلالية: يجتهد الاستقلالية في الفكر والعمل.</p>

المصدر: عبد المطلب ببيصار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الاداء المميز لمنظمات الاعمال ، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة ، اطروحة دكتوراه،

جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2016/2017، ص ص 44-45

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

### المطلب الثالث: أهمية رأس المال البشري

رغم تباين وجهات نظر الباحثين حول مفهوم رأس المال البشري إلا أنهم اتفقوا على الدور المهم والبارز للإنسان في العملية الانتاجية وفي التنمية الاقتصادية، إذ يعتبر المحرك الاساسي والفاعل لوسائل الانتاج ودفع عجلة التنمية ، وقد توصل العالم اليوم الى حقيقة أن التقدم والتطور في الدول لا يأتي الا عن طريق الاستثمار في الانسان وعلى رأي رئيس وزراء ماليزيا مهاتير محمد " أفضل ثروة في أي دولة هي شعبها " .

ويشير عادل مجيد عيدان العادلي الى اهمية رأس المال البشري من خلال الجدول الاتي: (1)

### الجدول رقم (03): أهمية رأس المال البشري

الكاتب	السنة	وجهة النظر
EDVINSSON <sup>2</sup>	1997	تكمن اهميته في كونه انعكاسا لقيمة المنظمة وثقافتها وفلسفتها
ULRICH <sup>3</sup>	1998	يمكن المنظمة من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والتنظيمية من خلال القدرات المعرفية والتقنية
BONITS <sup>4</sup>	1998	له اهمية في توليد المعرفة الضمنية التي تمتلكها المنظمة
LOTHGREN	1999	قدرته على تقديم الحلول الجديدة عبر الابتكار ويساهم في تحقيق الاداء المرغوب كونه مقدرة اجتماعية تعمل على خلق التفاعل والاقتران داخل المنظمة
العنزي	2001	يساهم في ادارة الفكر الانساني وبسرعة ومهارة تنفيذية حاسمة
GENERAL ACCOUNTING OFFICE	2001	هو الوجود الاكثر اهمية في المنظمة وهو الذي يحدد طبيعتها ويؤثر في قدرتها على الاداء ويمثل قاعدتها المعرفية
WANG & CHANG	2005	له تأثير في الابداع، والعمليات ، والزبون، والاداء
يوسف <sup>5</sup>	2005	تكمن أهميته في كونه مصدر الميزة التنافسية
KULLAN	2007	يساهم في تحفيز العاملين للابتكار والابداع

المصدر: عادل مجيد عيدان العادلي، حسين وليد حسين عباس، الاقتصاد في ظل التحولات المعرفية والتكنولوجية، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص 48

<sup>1</sup> عادل مجيد عيدان العادلي، حسين وليد حسين عباس، الاقتصاد في ظل التحولات المعرفية والتكنولوجية، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص 48

<sup>2</sup> Edvinsson & Malone , Intellectual Capital : Realizing your company true value log finding Its hidden Brainpower , New York : Harper Business ,1997

<sup>3</sup> Ulrich, D. Intellectual capital = competency x commitment. *MIT Sloan Management Review*, 39 (2),1998

<sup>4</sup> Bontis , Nick ,Human . Capital management journal of .Intellectual Capital .2002

<sup>5</sup> يوسف بسام عبد الرحمن ، أثر تقنيات المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور، 2005

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

كما يمكن أن تظهر أهمية رأس المال البشري فيما يلي: (1)

- 1- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة، هي مفتاح التنمية الاقتصادية و الاجتماعية
  - 2- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته، وتوظيف نتاجاته
  - 3- المورد البشري أساس الإبداع و الابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية
  - 4-العنصر البشري أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية و البشرية .
  - 5- يمكن المورد البشري من تنويع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية .
  - 6- يمكن من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدر غير متجدد وقابل للنفاذ.
- كما تترجم أهمية رأس المال البشري بالنسبة للمنظمات والمجتمعات ككل فيما يلي:

- أن زيادة قدرات وخبرات رأس المال البشري في المنظمة من شأنها أن ترفع الأداء وتميزه وتخلق التفاهم بين العاملين وتقلل نطاق الرقابة وترفع مستويات الثقة بين الادارة والعاملين.
- إن الخبرات والمهارات التي تمتلكها فئة معينة من رأس المال البشري والمتمثلة في فئة النجوم تمكنها من إنتاج أفكار جديدة تنعكس إيجابا على المنظمة ومنتجاتها، كما أنها مورد يصعب على الاخرين تقليده.
- كما أن رأس المال البشري للمنظمات أصبح رهانا كبيرا للمسيرين الذين يمكن أن يستثمروه ويديروه بأحسن الطرق لزيادة قيمته الانتاجية كأهم مصدر للقيمة .
- أن تجربة الدول المتقدمة في مسار تطورها تثبت أن التطور النوعي لرأس المال البشري من خلال تطويره تعليميا وثقافيا واجتماعيا كان الأساس لتطور نشاطها الاقتصادي في مختلف أبعاده.
- يضمن رأس المال البشري تطور التقنيات المتقدمة في مختلف المجالات التي يتطلبها الاقتصاد المعرفي والارتباط مع تقنيات المعلومات والاتصال والحاسوب والانترنت ..الى غير ذلك.
- إمكانية تحقيق التطور والتقدم بالتركيز على رأس المال البشري حتى مع قلة أو عدم توفر الموارد الاخرى، وهذا ما تؤكدته تجربة اليابان وتطورها ,

<sup>1</sup> ابتسام بنت علي عبد الله الشهري، مدى اسهام تنمية رأس المال البشري بزيادة فاعلية نظم المعلومات الادارية من وجهة نظر الموظفين الاداريات بجامعة الملك سعود ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض،2015، ص21



## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

- أن اللاملموسات البشرية تمثل أهم مكون للاملموسات الاخرى لأنها غالباً تمثل مصدرها.
- إن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي (حيث أن المعرفة تكون عند الاستعمال مصدراً للمعرفة أوسع ، أفضل ، أعمق وأكثر كفاءة).
- إن دورة حياة رأس المال البشري بغض النظر عن العمر الانتاجي لصاحب المعرفة، هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا. و يمكن تفسير ذلك بأن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل من شخص لآخر داخل التنظيم مما يوفر فرص أفضل لتجديدها.<sup>(1)</sup>

من خلال هذه الاهمية المتزايدة لرأس المال البشري في كافة أشكال وأنواع المنظمات ، أصبحت هذه الاخيرة أمام تحديات ومسؤوليات كبيرة اتجاه رأسمالها البشري . من أهم هذه المسؤوليات ما يلي:

- استقطاب أفضل المواهب والكفاءات البشرية ، ويجاد بيئة التعلم المناسبة لها.
- اثناء رأسمالها البشري من خلال التطوير والتحفيز والتدريب والتعليم من جهة ، وتقاسم ونشر المعرفة من جهة أخرى.
- المحافظة على أفضل العاملين.
- تطوير و استعمال مقاييس دقيقة لقياس وتقييم رأسمالها البشري، وتحديد المخاطر المحتملة ومحاولة الحد منها.
- زيادة برامج التمكين الاداري وأساليب الادارة القائمة على الثقة للحد من عوامل عدم الرضا للعنصر البشري ، والتي تؤثر على قيمته<sup>(2)</sup>

### المطلب الرابع: مؤشرات رأس المال البشري:

رغم صعوبة قياس رأس المال البشري إلا أن هناك خمس مؤشرات يمكن الاعتماد عليها في رصد رأس المال البشري<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup>أنظر: - فليح حسن خليف، اقتصاد المعرفة ، جدار للكتاب العلمي، ط 1، عمان، 2007، ص ص81-82

- عادل حرحوش المرعجي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 12-13

<sup>2</sup> عبد الصمد سميرة ، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز بالمنظمات ،دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2016، ص9

<sup>3</sup> نادية ابراهيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 9-10.

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

2.1- مؤشر الامية: يعتبر معدل الامية من أهم المؤشرات المستخدمة في قياس رصيد رأس المال البشري كميًا، ومن البديهي أن زيادة معدل الامية لدى الكبار تعتبر تخفيضًا كميًا ونوعيًا في رأس المال البشري، ويعتبر التسرب من التعليم الابتدائي رافداً أساسياً من الروافد المغذية للامية، لذلك لا بد من تخفيض نسبة الامية، لان ذلك سينعكس بشكل أكيد على انتاجية عنصر العمل، ويشكل ايضاً عقبة في تحسين شروط التنمية وجهود القضاء على الفقر .

2.2- مؤشر معدلات التمدرس: يشير معدل التمدرس الى متوسط عدد السنوات التي امضاها السكان في الفئة العمرية "15 سنة فما فوق" على مقاعد الدراسة، وقد قدر متوسط التمدرس في الجزائر حسب تقرير التنمية البشرية لعام 2011 بسبع سنوات وتشهد هذه النسبة تحسناً، ففي سنة 1980 كانت تقدر بـ 2.68 لترتفع الى 5.37 بحلول عام 2000 لتصل الى سبع سنوات في 2011 وهي في ازدياد.

2.3- مؤشر الرقم القياسي للتعليم: وهو عبارة عن توليفة من معدلات الالتحاق بالمراحل الابتدائية والثانوية والجامعية ومعدل معرفة القراءة والكتابة، كما يشمل أيضاً معدلات التأطير أي عدد الطلاب لكل أستاذ في المراحل التعليمية الثلاث، باعتبارها مؤشراً على نوعية التعلم في كل مرحلة من مراحل التعليم.

2.4- مؤشر هيكل الانفاق على التعليم: هو عبارة عن النفقات التي تصرف على العملية التعليمية بجوانبها المختلفة، وتوجد نظرة شمولية الى مفهوم الانفاق على التعليم، وتشمل جميع مصارف الانفاق المادية وكذلك ما يتعلق بالنواحي البشرية وما تبذله من جهد تعليمي، ونظرة اخرى تنظر الى الانفاق من جانب الانفاق الحكومي على التعليم العام دون الاخذ بعين الاعتبار ما تنفقه الاسرة على أبنائها، ويشمل الانفاق الحكومي نفقات الأبنية المدرسية والمعلمين والاجهزة وغير ذلك من متطلبات المؤسسات التعليمية، ويقاس الانفاق على التعليم بقدر ما يرصد له كنسبة من ميزانية الدولة او من الدخل القومي، وكلما ارتفعت هذه النسبة دل على ذلك على اهتمام هذا البلد أو ذاك بالتعليم.

2.5- مؤشر التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي: هو أداة مركبة تهدف الى قياس التنمية البشرية عن طريق دراسة العلاقة بين مستوى النمو الاقتصادي ومستوى التنمية الاجتماعية باستخدام سلم يتراوح ما بين القيمتين الصفر والواحد وذلك من خلال تحديد الامكانيات التي وفرتها الدولة في ثلاثة جوانب مهمة هي:

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

- مدى الحياة ومستوى الصحة

- التمدرس وتلقي المعارف

- نصيب الفرد من الناتج المحلي الخام

وبالتالي تمثل هذه المؤشرات مؤشرات رأس المال البشري في بلد معين.

ويضيف آخر أن أهم مؤشرات رأس المال البشري<sup>(1)</sup> والتي تمثل مؤشرات في مؤسسة معينة:

- قدرات العاملين: وتشمل:

- القيادة الاستراتيجية لإدارة المنظمة ،
- مستوى جودة العاملين،
- قدرة التعلم لدى العاملين،
- كفاءة عمليات تدريب العاملين،
- قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.

- إبداع العاملين: ويشمل :

- قدرات الابداع والابتكار لدى العاملين
- الدخل المتحقق من أفكارهم الأصلية للعاملين .

- اتجاهات العاملين: وتشمل :<sup>(2)</sup>

- تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة.
- درجة رضا العاملين
- معدل دوران العمل
- متوسط خدمة العاملين بالمؤسسة

<sup>1</sup> مسعداوي يوسف ، دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري - دراسة تقييمية حالة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد (12)، المجلد(1-2015)، جامعة سعد دحلب، البلدة، ص 245

<sup>2</sup> مانع سريينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية ، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2015/2014 ، ص86 .

# الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

## المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري

كان يعتقد في السابق أن الاستثمار الحقيقي يرجع إلى الاستثمار في الرأسمال المادي، ولكن مع التركيز على الاستثمار البشري من خلال تطوير قدرات وكفاءات الأفراد تبين أهمية هذا النوع من الاستثمار من خلال زيادته للإنتاجية وتحقيق الفرق.

وعليه سوف نتطرق من خلال هذا المبحث الى :

### المطلب الاول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

### المطلب الثاني : نظريات الاستثمار في رأس المال البشري

### المطلب الثالث: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري و العوامل المؤثرة فيه.

### المطلب الرابع: ابعاد ومحددات الاستثمار في رأس المال البشري

### المطلب الخامس: تنمية وتطوير رأس المال البشري.

### المطلب الاول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

- الاستثمار في رأس المال البشري يعني الإنفاق على المجالات التي تساهم في بناء الإنسان بدنيا وعقليا ومهاريا وذلك منذ طفولته وحتى خلال حياته الإنتاجية ، ومن أهم مجالات الاستثمار في رأس المال البشري هو الإنفاق على الصحة ، التعليم ، التغذية والتكوين .<sup>(1)</sup>

- الاستثمار في رأس المال البشري هو استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات و سلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية ، لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع .<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> بودلال علي، أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كأحد شروط ترقية القطاع السياحي بالجزائر، ملتقى دولي حول: اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 09-10 مارس 2010، ص05

<sup>2</sup> رايح عرابية، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلوي الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص09

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

- عرفه المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة (ecosoc): بأنه " عبارة عن عملية تنمية مهارات ومعارف وقدرات أفراد الجنس البشري ، الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما ، أو يمكنهم أن يساهموا فيها ، على أن لا يقتصر هؤلاء الأفراد على السكان العاملين بل يمتد إلى الاشتراك الفعلي أو المنتظر أو الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية "(1)
- هو مجموعة من المفاهيم والمعلومات من جهة والمهارات و الخيارات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية والتي تساهم في تحسين الإنتاجية وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله . (2)
- يرى " Schultz ,1971 " أن مفهوم استثمار العنصر البشري هو " كل إنفاق استثماري على المجالات المختلفة (الخدمات الصحية والتدريب المهني والتعليم النظامي وتعليم الكبار والهجرة وراء العمل) ، فالخدمات الصحية مثلا لها نتائج اقتصادية وتعتبر استثمارا من حيث مساعدتها في زيادة الإنتاج. كذلك الغذاء والمأوى وخاصة في البلاد الفقيرة حيث يعتبر الغذاء سلعة إنتاجية .

وبالتالي نستطيع القول بأن مفهوم الاستثمار في العنصر البشري يشتمل على أربعة عناصر رئيسية وهي:

1. الإنفاق الاستثماري الذي ينفذ في العنصر البشري يخصص لتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد ، أو اقتصاديا يؤدي هذا الإنفاق إلى تراكم رأس المال البشري
2. الإنفاق المخصص لتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد يتحدد وفقا لهدف زيادة الدخل الحقيقي للمجتمع حاليا ومستقبلا أو يهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية معا.
3. يتحقق هدف الاستثمار في العنصر البشري من خلال الإنفاق على المجالات الاستثمارية المتعددة (التعليم، الصحة... الخ)

<sup>1</sup> موساوي محمد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي(حالة الجزائر 1970-2011)، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان ، 2014/2015 ص56،

<sup>2</sup> عبد اللطيف مصيطفي ، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، مجلة البحوث والدراسات العدد 07 (2009) ، معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية المركز الجامعي غرداية، ص 26

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

4. يترتب على الإنفاق الاستثماري على العنصر البشري عدة آثار بعضها اقتصادي وبعضها غير اقتصادي. (1)

- الاستثمار في رأس المال البشري هو إنفاق استثماري على التّربية والتعليم يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد

الذي حصل على التعليم، وبالتالي إلى زيادة دخله ورفع مستوى معيشته (2)

وبالتالي يمكننا القول أن الاستثمار في رأس المال البشري هو كل إنفاق على العنصر البشري من تدريب وتعليم وصحة وتطوير للمهارات وإدارة للمعرفة التي تؤدي إلى زيادة كفاءات وخبرات الفرد وتحسين أدائه وإنتاجيته.

### المطلب الثاني: نظريات رأس المال البشري

رغم أن اهتمام الاقتصاديين برأس المال البشري هو اهتمام قديم إلا أن نظرية رأس المال البشري لم تبلور كمنظوية إلا بأبحاث "شولتز" T.W. Schultz في الستينات من القرن 20. إذ يرجع بداية إلى الاقتصادي " آدم سميث (1776)"، إذ اعتبر أن القدرات المكتسبة لسكان بلد ما هي جزء من رأسماله، ليرى في هذا الصدد " Von Thuen " أن اعتبار رأس المال البشري كرأسمال البشري لا ينقص من شأنه بل يزيد من قيمته، وما الحروب القديمة التي قامت لأكثر دليل على إهمال تلك المجتمعات للعنصر البشري.

ثم جاء " Irving Fisher, 1906 " ليدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال كأى شيء يدر دخلا عبر فترة من الزمن . أما " Marshall " فقد أكد على الدور الأساسي الذي يؤديه الإنسان في إنتاج السلع وتطوره وأهمية التعليم في رفع إنتاجية الفرد .

### الفرع الاول: دراسات وأعمال شولتز (Schultz)

لقد حاول (T.W. Schultz<sup>3</sup>) تقديم تفسيرات أكثر فاعلية للزيادة في الدخل من خلال محاولاته تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات الغير مادية والتي أصطلح عليها اسم "رأس المال البشري وهذا لما لاحظته من إهمال الباحثين للعنصر البشري.

وقد صنّف Schultz أشكال الاستثمار في رأس المال البشري إلى خمسة مجموعات كبرى هي :

<sup>1</sup> موسلاوي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 58-59.

<sup>2</sup> مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2007، ص 171.

<sup>3</sup> اقتصادي امريكي (1902-1998) متخصص في اقتصاد التطوير، ساهم طويلا في التعليم العالي في جامعة شيكاغو، أصبح رئيس التجمع الاقتصادي الامريكي سنة 1960، حصل على ميدالية (walker) سنة 1972، أكبر تقدير يمنحه التجمع، نال جائزة نوبل 1979.

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

-الصحة

-التدريب والتكوين أثناء العمل

-التعليم الرسمي

-تعليم وتدريب الكبار

-المهجرة والتنقل من أجل الاستفادة من فرص عمل أفضل.

وأخ Schultz على ضرورة اعتبار نفقات التعليم والصحة والمهجرة للاستفادة من فرص عمل أفضل نفقات استثمارية على عكس ما كان سائدا من قبل حين كانت تعتبر نفقات استهلاكية .

كما وركز Schultz تحليله على التعليم الرسمي ، واعتبره أهم شكل من أشكال الاستثمار في رأس المال البشري ، بل هو رأس المال البشري نفسه ، لأنه حسب رأيه يمكنه أن يفسر الجانب الأكبر من التغيرات والاختلافات في دخل الفرد والمجتمع كما ويقول عنه : "إن جاذبية هذا الشكل من أشكال رأس المال البشري (يقصد التعليم) معدل زيادته يمكن أن تكون مفتاحا لفك لغز النمو الاقتصادي " (1)

قام Schultz بتكيز أبحاثه الأولى للاستثمار البشري على الإنتاجية في مجال الزراعة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية فقد أشار إلى أن إدخال رأس المال الجديد والمتمثل في تنمية الموارد البشرية الزراعية يؤدي إلى زيادة مستمرة في الإنتاجية بالنسبة للمزارع الأمريكية. فقد رأى أنه بالرغم من أن خصوبة الأرض الزراعية ، وتوافر مياه الري، والتمتع بالحرية السياسية ، وتوافر الأساليب الفنية الزراعية ، تساعد جميعها على تحقيق الزيادة في الإنتاجية الزراعية إلى أن الاستثمار المستمر في الأفراد، وفي تعليمهم من خلال منح دراسية للمزارعين هي التي حققت طفرة في الإنتاجية الزراعية .(2)

لقد بنى شولتز (Schultz) مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية وهي : (3)

- النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم

لرأس المال البشري.

<sup>1</sup> سبكي وفاء ، النمو الاقتصادي وتكوين رأس المال البشري دراسة قياسية لحال الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2014/2013، ص ص 61،62

<sup>2</sup> راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص66

<sup>3</sup> الهام بجاوي، ليلي بوحديد، حدة مثلث، قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الاردنية ، الاردن، 22-25 أبريل 2013، ص250

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

- 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 التقليدي.

وقد حدد Schultz نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي :

-الإيرادات الضائعة للفرد والتي كان يمكنه الحصول عليها لو انه لم يلتحق بالتعليم

-الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.(1)

ولهذا يُعد التعليم استثمار طويل المدى يتجسد في الثروة البشرية ويدير عوائد اقتصادية أكبر من الاستثمار في رأس المال الطبيعي وعليه يسهم التعليم في تدوير الفروق الاقتصادية والاجتماعية بين أفراد المجتمع في حراكهم الاقتصادي والاجتماعي من مستويات معيشية اقل إلى مستويات أعلى وأفضل على المدى الطويل لعمر الإنسان وبالتالي يسهم التعليم في الدخل القومي وفي معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع .(2)

وعليه توصل (Schultz) الى اعتبار الاستثمار في العنصر البشري هو كل انفاق استثماري على التربية والتعليم يؤدي الى زيادة انتاجية الفرد الذي حصل على التعليم وبالتالي الى زيادة دخله ورفع مستوى معيشته.(3)

وبالرغم من تركيز دراسات Schultz في مجال الاستثمار البشري على التعليم إلا ان الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم ، يمكن تطبيقها في المجالات الاخرى من الاستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب.(4)

### الفرع الثاني : إسهامات بيكر (Becker)

يعتبر بيكر (Becker<sup>5</sup>) من أهم الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في تطوير نظرية رأس المال البشري ، حيث يركز خاصة في أبحاثه على التدريب حيث اعتبره الجوانب الأكثر فعالية في الاستثمار البشري ، بحيث وضح كيف يؤثر رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة وكذلك على المتغيرات الاقتصادية الاخرى .(6) وبناء على هاته الاسهامات تحصل على جائزة "نوبل" عام 1993

<sup>1</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> فرعون أحمد، محمد أليفي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>3</sup> مدحت القريشي، مرجع سبق ذكره، ص 171

<sup>4</sup> راوية حسن ، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>5</sup> اقتصادي امريكي ولد سنة 1930، معروف من خلال أعماله في مجال التحليل الاقتصادي الجزئي، أعطى دفع قوي لنظرية راس المال البشري مما جعله يحصل على جائزة نوبل للاقتصاد

سنة 1992

<sup>6</sup> طفياني المزدادة بوفاتح كلثومة، واقع الأعمال البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة دراسة ميدانية شركة سونلغاز -تلمسان، أطروحة دكتوراه،

جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان، 2015/2014، ص104



## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

ادرج بيكر (BECKER) ضمن الاستثمار في الرأس المال البشري كل النشاطات التي يمكن أن تنمي الموارد البشرية سواء كانت على شكل مداخيل نقدية او اشباع لرغبات بسلوكولوجية ، مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب ،

من بين هذه الاستثمارات يذكر:

1. التعليم
2. التدريب في مكان العمل
3. الهجرة
4. الصحة (1)

وقد قسم بيكر (BECKER) التدريب ال نوعين :

-**التدريب العام** فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي تقدم له التدريب وكذلك في أي مؤسسة أخرى قد يعمل بها ويعني هذا أن الفرد يمكنه أن يفيد المؤسسة التي تدرب فيها بنفس المقدار الذي قد يفيد بيه المؤسسات الأخرى المحتمل أن يعمل معها ، فالأستاذ المتدرب بمدرسة معينة ، يمكنه أن يستخدم مهاراته المكتسبة من التدريب في أي مؤسسة أخرى وتقدم المؤسسة هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته فيتحمل الفرد المتدرب التكلفة من خلال منحه أجرا منخفضا عن المعدل العادي أثناء فترة التدريب ويمكن للمؤسسة أن تحقق عائدا من تقديم هذا التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للفرد عن الأجر الممنوح له .

-**أما بالنسبة للتدريب المتخصص** فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للعمل في المؤسسات التي تم فيها التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية للعمل في مؤسسة أخرى، فالموارد المنفقة من طرف المؤسسة لتعريف العامل الجديد بعمله وغيرها تمثل نوعا من الإنفاق على التدريب المتخصص . (2) وهناك صور عديدة لهذا النوع من التدريب، فالموارد المنفقة في المنظمة لتعريف العامل الجديد بعمله، وتقديمه للمنظمة تمثل نوعا من الإنفاق على التدريب المتخصص. أيضا فان تكلفة التعرف على امكانيات الفرد الجديد في العمل بالمنظمة من خلال اختبارة وتجربة احتمالات نجاحه أو فشله تعد ضمن تكلفة التدريب المتخصص مما يسمح باستخدام القوى العاملة استخداما

<sup>1</sup> محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010/2009 ، ص31،

<sup>2</sup> سبكي وفاء، مرجع سبق ذكره، ص63، 2013/2014

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

أمثالا. ويدخل ضمن تلك التكلفة اللازمة لتدريب الفرد على نوع متخصص من الاستخدام التكنولوجي والمستخدم في هذه المنظمة دون غيرها وتزداد قيمة الفرد المدرب تدريجيا متخصصا بالنسبة للمنظمة ، فتقدم له أجرا عاليا نسبيا . ويرجع هذا الى أن النوعية المتخصصة من التدريب قد لا تتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في اي منظمة اخرى . أما بالنسبة للعائد المحتمل أن تحققه المنظمة من تقديمها لهذا النوع من التدريب فانه يكون عاليا نسبيا نظرا للإنتاجية المرتفعة والمهارات المتخصصة المكتسبة للمتدرب (1)

### الفرع الثالث : إسهامات مينسر (Menser)

أشار " مينسر Menser<sup>2</sup>" في أبحاثه من خلال استخدام مفهوم رأس المال البشري إلى أن اختلاف (الفروق) الإيرادات بين الوظائف؛ إنما يعود إلى الاختلاف في طول مدة التدريب وكذا اختلاف توزيع الدخل بين هذه الوظائف والذي يعود بالدرجة الأولى إلى مقدار إنتاجية كل وظيفة، كما أن الأقدمية والخبرة حسب " مينسر "تعتبر من العوامل التي ترفع من إنتاجية العامل. (3)

كما حدد مينسر Menser ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال استثمار رأس المال البشري، تتمثل في: (4)

أ- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.

ب- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب .

ت- تحديد المنفعة المترتبة عن تحديد التكلفة والعائد في تفسير خصائص سلوك القوى العاملة.

أما فيما يخص تعريف " Menser " للتدريب اتسع ليشمل كذلك التدريب الرسمي والتدريب غير الرسمي في مجال العمل، وأيضا التعليم بالخبرة ، وقد قسم "مينسر" تكلفة التدريب الى نوعين هما: التكلفة المباشرة والتكلفة غير المباشرة ، بحيث تمثل التكلفة المباشرة

<sup>1</sup> فرعون أحمد، محمد ألبني، مرجع سبق ذكره، ص 19 .

<sup>2</sup> اقتصادي امريكي من اصل بولندي (1922-2006)، يعتبر أب اقتصاد العمل الحديث ، ساهم طويلا في التعليم العالي في جامعة كولومبيا، أدخل مفهوم " رأس المال البشري"، الى اقتصاد العمل أول من حصل على جائزة IZA في اقتصاد العمل، له العديد من المساهمات العلمية لتطوير نظرية رأس المال البشري

<sup>3</sup> مانع سريفة، مرجع سبق ذكره، ص89.

<sup>4</sup> معين أمين السيد، دور إعادة هندسة العمليات وبناء نظم ادارة المعرفة لإنجاح الاستثمار في رأس المال البشري، المؤتمر الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد

المعرفة ، جامعة الزيتونة الاردنية ، الاردن، 22-25أفريل 2013 ، ص243

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

تكلفة العتاد والآلات والموارد المستخدمة في التدريب وأجور المتدربين ، أما التكلفة غير المباشرة فهي التكلفة غير الملموسة والمتمثلة في تكلفة الفرصة البديلة (الضائعة) (1)

وقد توصل "Menser" الى عدة استنتاجات أهمها : (2)

- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب وزاد أجره.
- كلما زاد معدل دوران العمل و معدل البطالة زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
- كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة المتخصص، زادت احتمالات بقاء الفرد بالمنظمة و استقرار العمالة.

المطلب الثالث: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري والعوامل المؤثرة فيه:

الفرع الاول: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري .

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد على رأس المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول حيث أصبح العنصر البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم.

1- أهميته على مستوى المنظمة : مهما اهتمت المنظمة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وتحديد أهداف طموحة

للإنتاج والتسويق والتمويل الذاتي للتميز عن المنافسين ، فان كل هذا لا يمكن تحقيقه دون بشر قادرين ماهرين يعملون بروح الفريق، ويمكن الإشارة إلى انه بمرور الوقت تتناقص قيمة رأس المال المادي مثل المباني والآلات بالإهلاك والتقاعد لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة

2- أهميته على المستوى القومي: يمكن ذكرها في النقاط التالية:

-إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة و الخبيرة, باعتبارها مفتاح التنمية الاقتصادية و الاجتماعية

-يمكن المورد البشري من تنوع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية ,وعليه يمكن اعتبار

العقول المفكرة على أنها أداة التنافسية العالمية

<sup>1</sup> حمزة مزيان، تنافسية رأس المال البشري العربي - دراسة مقارنة بين دول اتحاد المغرب العربي-، اطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 2016/2015 ، ص90

<sup>2</sup> راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 77-78 .

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

- يمكن المورد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدراً غير متجدداً وقابلاً للنفاد.

- توصيل ونقل خبرات وعلوم ومعارف وثقافات الشعوب الأخرى وانتقاء الأفضل والصالح لخدمة المجتمع

- الموارد البشرية هي أداة لزيادة الصادرات (1)

كما أكد الفريد مارشال "a. Marshall" أن أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثماراً وطنياً وفي رأيه أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان ، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم ، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود (2)

كما أشار ألفريد "a. Marshall" في كتابه "Fundamentals of the economy" أن أثنى عناصر رأس المال هو ما يستثمر في البشر، حيث أن رأس المال البشري يتميز بـ سمة لا تتوفر في بقية العناصر الإنتاجية لأن منحنى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحنى خبراته ومهاراته وأن عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني الفعلي في الحياة وليس مجرد الانتقال من موقع عمل إلى آخر ، ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة و الاهتلاك المحاسبي للأصول طويلة الأجل . (3)

وللنهوض بعملية الاستثمار في رأس المال البشري فان شولتز SCHULTZ يقترح الاهتمام بالاستثمار في مجموعة من

الأنشطة المتصلة بتنمية وتحسين نوعية رأس المال البشري ومن بين الأنشطة نذكر :

أ/الخدمات الصحية : حيث أنها تؤثر في رأس المال البشري كماً ونوعاً ، كما عن طريق تخفيض الوفيات ، نوعاً عن طريق التأثير في مقاومة الأفراد للأمراض وزيادة حيوية العنصر البشري ومن ثم كفايته الإنتاجية .

<sup>1</sup> سبكي وفاء، مرجع سبق ذكره، ص60.

<sup>2</sup> مركز البحوث والدراسات بالعمارة التجارية الصناعية بالرياض ، ورقة عمل الاستثمار في رأس المال البشري ، السعودية 2007، ص4

<sup>3</sup> جمال داود الدليمي ، كمال النقيب، الاستثمار في رأس المال الفكري والطرق المحاسبية لقياسه وأثره على الميزة التنافسية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية ، سلطنة عمان ، أبريل 2013، ص346

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

ب/ **التعلم** بصفة عامة ومراكز التدريب المهني والتعليم الفني بصفة خاصة إذ أن الاستثمار في هذه الأنشطة تؤثر في نوعية وكفاية رأس مالها البشري. (1)

كما قال كلاوس شواب المؤسس والمدير التنفيذي لمنتدى الاقتصاد العالمي " :إن إمكانيات رأس المال البشري من المهارات والقدرات الإنتاجية، باتت ذات أهمية كبيرة في ترسيخ النجاح الاقتصادي طويل الأمد بشكل أكبر من أية موارد أخرى، حيث يكمن مفتاح تطوير مستقبل أي دولة أو مؤسسة في تطوير مهارات ومواهب شعوبها".  
وأضاف " :سيشكل رأس المال البشري في المستقبل أهم أنواع رأس المال .فالاستثمار في قدرات وإمكانيات البشر لا يقتصر على امتلاك هذا الاستثمار فحسب، بل يجب العمل المستمر على تنميته وتحقيق التقدم والازدهار في جميع جوانبه." (2)

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري

يرتبط الاستثمار في رأس المال البشري بمجموعة من العوامل تختلف من دولة إلى أخرى، ومن هذه العوامل نذكر ما يلي: (3)

**1- العوامل الجغرافية :** وتشمل هذه العوامل موقع الدولة ومناخها وبيئتها الطبيعية ومصادر مواردها ، فالمناخ يحدد السن الملائم لبدء التعليم وبداية ونهاية السنة الدراسية ففي الجهات الشمالية التي تنتشر فيها العواصف الثلجية والبرودة مثل السويد والنرويج والدنمارك يتأخر سن التعليم الإلزامي إلى السابعة ، بينما في المناطق المعتدلة والحارة يبدأ من السادسة ، أما العطلات الدراسية الصيفية ففي معظم البلاد العربية تبدأ في شهر جوان وتنتهي في شهر سبتمبر لارتفاع درجة الحرارة في هذه الفترة ، كما يؤثر المناخ في شكل وتكلفة المباني المدرسية وما تحتاجه من تدفئة صناعية أو تبريد صناعي .  
أما البيئة فانه في كثير من الدول يتم إدخال جانبا من المقررات الدراسية يتعلق بطبيعة البيئة سواء كانت ساحلية أو زراعية مثلا ضمن محتويات البرامج التدريبية والتعليمية وفيما يتعلق بمصادر الموارد مثل الموارد الزراعية أو الموارد التعدينية كالذهب

<sup>1</sup> هشام بوعفوس ، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجوة" ،رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة متنوري قسنطينة ،2006/2005، صص47-48

<sup>2</sup> تقرير حول مؤشر جديد يطلق لقياس قدرة الدول على تطوير وتعزيز رأس المال البشري ، المنتدى الاقتصادي العالمي ،ص3، تمت مشاهدته يوم 2018/02/08 على الساعة 23:00 ليلا [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_NR\\_HCR\\_2013\\_AR.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_NR_HCR_2013_AR.pdf)

<sup>3</sup> مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض ، مرجع سبق ذكره،صص6-7

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

والفحم والبتروول وغيرها ، فان وجود هذه المواد لتحقيق عائد منها يتيح للدول الموجودة بها مصادر مالية تمكنها من الإنفاق على تنمية الموارد البشرية .

**2- العوامل السكانية :** يتأثر الاستثمار في رأس المال البشري بشكل مباشر بالعوامل السكانية خاصة التركيبة السكانية ومعدل النمو السكاني حيث يحدد التوزيع العمري للسكان في الفئات الموازية للمراحل التعليمية الكم المطلوب من المرافق والموارد التعليمية كما يترتب على الزيادة في معدل النمو السكاني الحاجة إلى توفير المزيد من هذه المرافق ، وفي حالة عجز الإمكانيات الاقتصادية عن توفير هذه المرافق والموارد في الدولة ما تتفاقم مشكلات الأمية وازدحام الفصول التعليمية والضغط على الجامعات بأعداد كبيرة والاهتمام في كافة المراحل التعليمية بالجوانب الكمية على حساب النوع مما يترتب عليه إهدار الاستفادة من الموارد البشرية وضعف التوافق بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل وانتشار البطالة وغيرها من المشكلات

**3- العوامل الاجتماعية :** وتشمل المؤثرات المرتبطة بالدين واللغة والتكوين الاجتماعي ، و يأتي تأثير الدين بشكل مباشر في النظام التعليمي مع تمسك المجتمع بالحفاظ على العقائد الدينية مما يلتزم معه المختصون بوضع المقررات التعليمية على أسس دينية تنمي الثقافة الدينية و ترسخ العقائد و المبادئ و الالتزامات المرتبطة بها .

أما اللغة فهي تؤدي دورها في تشكيل النظم التعليمية باعتبارها تشكل التراث الثقافي و الفكري للمجتمع و وسيلة التعبير و الاتصال بين أفرادها ، وفيما يتعلق بالتكوين الاجتماعي فانه يؤثر في النظام التعليمي من خلال ارتباط الفرد بالمجتمع من ناحية وتكون المجتمع في تركيبته من الأفراد القائمين به ، ويؤدي مدى الاتجاه الذي تتبناه المجتمع لإتاحة فرص التعليم لأفرادها إلى تحديد حجم شمولية التعليم وفرصه سواء لكافة سكان المجتمع في سن التعليم أو لفئات معينة منه .

**4- العوامل الاقتصادية :** هناك ارتباط وثيق بين كل من الاقتصاد والتعليم والتدريب حيث تؤثر الأوضاع الاقتصادية في النظم التعليمية والتدريبية من حيث تحديد محتوى التعليم والتدريب ومنهجها وأساليبها ومدتها وتوفير التكاليف سواء للإنفاق الكامل عليها أو لدعمها ، كمان أن المؤسسات التعليمية والتدريبية تمد المشروعات الاقتصادية بالأيدي العاملة المؤهلة والمدربة في مجالات أنشطتها .

**5- العوامل السياسية :** حيث تؤثر الأوضاع السياسية السائدة في حركة النظام التعليمي ومحتواه ، فالإيديولوجية التي تشكل مجموعة الأفكار المؤثرة في النظام السياسي للدولة تجعل النظام التعليمي يختلف من دولة أو مجموعة من الدول الأخرى

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

حيث يختلف هذا النظام في الدول التي تبني النظرية الرأسمالية عن تلك الإيديولوجية الاشتراكية ، والدول التي عانت من احتلال دول أخرى لها قد تأثرت برامج تعليمها بثقافة الدول المحتلة بالإضافة إلى تأثير الاستقرار السياسي في فعالية التعليم واستمراره .

### المطلب الرابع: أبعاد ومحددات الاستثمار في رأس المال البشري

#### الفرع الاول : أبعاد الاستثمار رأس المال البشري

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد منها: (1)

1. **البعد الثقافي:** حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب وازدياد الوعي لديه بما يدور حوله .
2. **البعد الاقتصادي:** من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية مما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى ان الفرد المؤهل تعليماً وتدريباً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تساهم في تنشيط الدورة الاقتصادية
3. **البعد الاجتماعي:** فمن المعروف ان التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الانماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الاسرية إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الانسان بالذات
4. **البعد العلمي:** حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير مما يساهم في احداث النقلة الحضارية المختلفة واحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة
5. **البعد الامني:** حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي مما يساهم في تحقيق الاستقرار الامني للمجتمع ، إضافة إلى قناعة الافراد انفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار

<sup>1</sup> رأفت عاصي العبيدي، أضواء كمال الجراح، خصائص تكنولوجيا المعلومات ودورها في استثمار رأس المال البشري، دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى، الملتقى العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الاردنية ، الاردن، 22-25 أبريل 2013، ص 335-

### الفرع الثاني: محددات الاستثمار في رأس المال البشري

ترتبط عملية تنمية رأس المال البشري بجانبين متلازمين ومتكاملين اولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكلا جانب التأهيل، وثانيهما يتعلق بقضايا العمل والتوظيف وهذان الجانبان هما الاساس في تكوين محددات الاستثمار البشري وهي: (1)

- **التخطيط:** ويعني بوضع الاسس اللازمة لبناء العنصر البشري وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية والثقافية والمهنية وغيرها والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة
  - **التنمية:** يشكل هذا العنصر الاطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق اهداف محور التخطيط وانجاز برامجه حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية شاملة تنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العملية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كعنصر منتج.
  - **التوظيف:** ويتم من خلاله اتاحة الفرص للعمل للقوى البشرية التي تم تنميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب بما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبتها في انتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع والاسهام في توفير احتياجاته.
- ويتضح مما تقدم انه يتطلب من المدربين والعاملين بمختلف المستويات الادارية في المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة اقتصاد المعرفة ، التفاعل مع ما يحدث في هذه البيئة من تطورات بحيث نجد انه في اطار اقتصاد المعرفة يعتبر الاستثمار في الرأس المال البشري من التحديات الجديدة في عالم ادارة الموارد البشرية المعاصرة الذي يوجب عمليات تحويل المعرفة داخل المؤسسات وتقييمها بصفة مستمرة .
- وعليه فان الاستثمار في رأس المال البشري لاسيما في مجال التعليم والتدريب هو الاسلوب او الالية التي يمكن ان تخصص لها المؤسسة مبالغ مالية بغية تكوين جهازها البشري بشكل علمي، كفى وسليم بما يساهم ذلك في تحقيق اهدافها خلال فترة معينة ويتطلب ذلك وجود مقومات الاستثمار في هذه الموارد ومعرفة مبررات وكيفية استخدامها كما يتطلب ذلك وجود خطة مسبقة تحدد الهدف من الاستثمار

<sup>1</sup> عيسى نبوية، خلوط عواطف، علاقة التغيير التنظيمي بأداء رأس المال البشري، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، العدد(24)، السداسي 1-2015، جامعة تلمسان، ص ص



# الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

## المطلب الخامس: تنمية وتطوير رأس المال البشري

من أجل تنمية وتطوير رأس المال البشري الذي يعتبر جزءا مهما من العملية الكلية للاستثمار البشري، على المؤسسة تَبَيُّ عددًا من المداحل الادارية التي تساعد على ذلك من أهمها: (1)

**1- الأمن الوظيفي:** يعتبر غياب الأمن الوظيفي وعدم الاطمئنان سببا رئيسيا في تدهور الدافعية والحماس لدى رأس المال البشري بالمؤسسة ، وهذا بدوره يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية للعاملين عند قيامهم بالمهام الموكلة إليهم وعدم سعيهم الى التجديد والابداع وتقلص أقصى ما لديهم ، وهذا شيء طبيعي لأن الخوف يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابداع والتجديد . فالإدارة التي ترى ان موظفيها يمكن الاستغناء عنهم بسهولة فهي غير مؤهلة لخلق ولاء أو انتماء متبادل بين الطرفين فلا نتظر من عامل يتوقع من مؤسسته التخلي عنه في اي وقت أن يفكر ويخطط ويحمل رؤية للمستقبل، وفي المقابل ، يترجم توفر الامن الوظيفي في المؤسسة الى اهتمامها برأسها البشري الذي يساهم في خلق الشعور بالانتماء والولاء لدى الافراد لمنظمتهم .

**2- تمكين العاملين:** يدل مفهوم التمكين على نمط تنظيمي حيث يوفر للفرد مجالا واسعا من الصلاحية وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة في منصبه وخلق المرونة في سبيل أداء المهام بفعالية وكفاءة ، وهذا يعمل على تحفيز رأس المال البشري، كما تساعد عملية التمكين في تنمية وتطوير رأس المال البشري للمؤسسة كونها تركز اساسا على تدريب الافراد وزيادة قدرتهم على المساهمة والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات والتنمية المستمرة في كل الجوانب المتعلقة بالوظيفة . اضافة الى التدريب في مجال العلاقات التبادلية مع الاخرين من أجل ضمان نجاح المشاركة الادارية وصور تكوين فرق العمل المختلفة .

**3- الاجور العالية :** ان المنظمة التي تتميز بأجورها العالية تستطيع جذب أكبر عدد المتقدمين للوظيفة كما ونوعا مما يساعدها على انتقاء رأس مال بشري متميز قادر على تنفيذ مسؤولياته بكفاءة كبيرة، ولديه استعداد أكثر للتدريب والتعلم والتطور . كما تساهم دفع أجور عالية الى المحافظة على رأس المال البشري ومنعه من التسرب الى المنافسين وزيادة ولاءه. وقد أكد (Pfeffer, 1994) على ان الاجور العالية تؤدي الى تطوير رأس المال البشري بما يحقق الفوائد الاتية :

- زيادة مستوى الرضا الوظيفي

- زيادة مستوى الانتاج

- زيادة مستوى الانتماء

- تقليل معدل دوران العمل

- زيادة ربحية المؤسسة

**4- التركيز على الحوافز:** يجب على المؤسسة الاهتمام بشكل كبير بالحوافز كأساس لتنمية وتطوير رأسها البشري ، ويكون ذلك عن طريق التركيز على نوع الحوافز سواء مادية أو معنوية وطريقة تقديمها ، وان تكون عادلة في تقديم هذه الحوافز

<sup>1</sup> أنظر: - محمود حسين الوادي، التمكين الاداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، الاردن، 2012، ص ص 241- 256 ،بتصرف،  
- عبد الصمد سميرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 44-48 بتصرف

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

لأفرادها الذي يعكس الجهد الذي يقدمه هذا الاخير (الأفراد) ، وعليه يجب أن تعتمد المكافآت على الاستحقاق الذي يعتمد بدوره على : استقلالية الموظف ، جودة الاداء، نتائج الاداء، قدرة الموظف على المساهمة في تقديم الافكار وقدرته على التعاون. ومن أهم الحوافز التي تساهم في تعزيز أداء العاملين ما يعرف ببرامج المشاركة في الربح وبرامج المشاركة في المكاسب وقد بينت الكثير من الدراسات تحسن الاداء بعد استخدام برامج التحفيز وهذا له علاقة بتمكين رأس المال البشري وتطوره من خلال منحه شعورا بأنه شريك وليس مجرد مستخدم.

**5- التدريب وتطوير المهارات:** اصبح تطوير رأس المال البشري من اهم القضايا وأكثرها إلحاحا بمختلف اشكال المنظمات ، كونها الطريقة التي تؤدي الى تميز المؤسسات وضمان بقائها، وهذا يتطلب محاولة التوافق بين التدريب ورفع مهارات العاملين من جهة وهيكله العمل من جهة اخرى بطرق تسمح للموظفين باستغلال ذلك التطور في مهاراتهم لصالح العمل وتحسين مستواه. وعليه فمن المؤكد ان تدريب وتعليم رأس المال البشري من اهم السبل لكسب المعرفة وتحسين الاداء وتنمية المواهب والخبرات ، وعليه يجب ان يكون الهدف من التدريب منح الموظف مهارات متعددة وليس مهارة واحدة حتى تتمكن من العمل في مواقع مختلفة. وعليه لا بد على المنظمة ان تغير المنظمة من المنهج التقليدي في التدريب الى منهج جديد يتسم بالمرونة من خلال تدريب رأس المال البشري على مهارات متعددة .

**6- العصف الذهني:** يسمى ايضا بالتفكير الابداعي، ويقصد به اثاره القدرة الابداعية للأفراد لتوليد عدد اكبر من الافكار والحلول ، وتهدف الى اخراج الفرد من حدود التفكير المعتاد ومحاولة ابراز معارفه وقدراته الكامنة وتنميتها واستخدامها بأحسن الطرق مما يساعد بشكل كبير في تطوير المهارات والافكار الابداعية للأفراد

**7- حلقات السيطرة النوعية :** تعبر هذه الطريقة على التقاء مجموعة من الافراد يعملون في اختصاصات متشابهة بمحض ارادتهم ساعة في الاسبوع لمناقشة مشكلات العمل وتحقيق الكفاءة الانتاجية وقد تشارك الادارة العليا فيها للاطلاع على التقدم الحاصل ، كما تساهم هذه الطريقة في استثمار الطاقات الفكرية لرأس المال البشري ، وعليه يمكن اعتبارها وسيلة هامة في تطوير وتنمية رأس المال البشري عن طريق تشجيعه واظهار قدراته الكامنة.

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

المبحث الثالث : مدخل مفاهيمي حول الاداء البشري.

قد تختلف نتائج مؤسستين متنافستين وذلك بالرغم من توفر الموارد المالية والتكنولوجية والمادية والمعلوماتية، ويرجع هذا الاختلاف الى تباين أداء المورد البشري في كل منهما، وعلى هذا الاساس يعد أداء العاملين من أهم محددات نتائج المنظمة وسبب نجاحها واستمرارها ، فطريقة ادارة أداء العنصر البشري تنعكس على أداء المنظمة ككل.

وعليه سوف نتطرق من خلال هذا المبحث الى:

**المطلب الاول: مفهوم الاداء**

**المطلب الثاني : مفهوم الاداء البشري واهميته**

**المطلب الثالث: عناصر ومحددات الاداء البشري**

**المطلب الرابع: معايير وطرق تقييم الاداء**

**المطلب الخامس: الاستثمار البشري وتحسين اداء العاملين.**

**المطلب الاول : مفهوم الأداء**

تعددت المداخل و المجالات العلمية التي تناولت موضوع الاداء وقياسه ، فهناك من تطرق الى الاداء من منظور اقتصادي، محاسبي، مالي أو من الناحية الادارية أو من منظور تسيير الموارد البشرية أو من منظور السلوك التنظيمي . كما أعطى باحثون آخرون مفهوما للأداء حسب المستويات التنظيمية للمؤسسة . (1)

### 1- تعريف الاداء لغة:

يراد بالأداء لغة : إتمام ، إجراء، إنجاز ، تحقيق ، تنفيذ . عمل ، قيام ، وفاء، إن جملة هذه المعاني تستند في الاصل الى مسمى الاداء المستمد من الكلمة الانجليزية ( to perform ) والذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية القديمة (performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. (2)

<sup>1</sup>D. Bouteiller, M. Cossette, Capital humain et performance(s), rapport de recherche , HIC Montréal,canada,2013 p61.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، مؤشرات الاداء الرئيسية ، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2015، ص 29

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

### 2- تعريف الاداء اصطلاحا

- الاداء هو محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (1)
- حسب "Peter Drucker" الأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والديمومة بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال" (2)
- الأداء هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة (3)
- الأداء هو تحقيق الاهداف التنظيمية أي كانت طبيعة و نوعية هذه الاهداف، هذا التحقيق يمكن قهमे بمعنى دقيق ( النتائج، الحصيلة (aboutissement) ) أو بمعنى واسع للعمليات (4)

### 3- بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء:

- يرتبط الاداء بمفاهيم أخرى مثل الكفاءة والفعالية :
- الكفاءة : هي أداء الاعمال بشكل صحيح وتنصب في أداء الأشياء بشكل منتظم ودقيق ، واعداد كل شيء بحيث تتم بشكل منتظم ، وتوفير النفقات والتقليل من الهدر في استعمال الموارد.
- الفعالية : هي القيام بالأشياء بالشكل الصحيح ، فهي لا تحصر على هذا فقط بل تريد ايضا أن تبحث عن الامور الصحيحة بالشكل السليم الصحيح ، فهي ترتبط بالأهداف ارتباطا وثيقا بالأهداف و بتحقيق النتائج ، وأن يحول الجهد الى نتائج ملموسة. (5)

<sup>1</sup> عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2015/2014، ص 45

<sup>2</sup> عادل بوجمان، نفس المرجع السابق، ص 45

<sup>3</sup> محمود عبد الرحمن ابراهيم الشطبي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية ،غزة، 2006، ص 36

<sup>4</sup> Hanane Mahida, pilotage organisationnel et performance de l'entreprise, thèse doctorat, Université de Tlemcen, 2015/2016, p 61

<sup>5</sup> عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين/منحى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2008، ص313

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

المطلب الثاني: مفهوم الاداء البشري واهميته

الفرع الاول : مفهوم الاداء البشري:

- يشير الاداء الى " درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (1)
- كما يعرف الاداء بأنه " المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه " (2)
- الأداء هو المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه ، والاداء هو الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ، مديرين، مهندسين (3)
- حسب (A.kherakhem): "هو تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الاهداف المسطرة" (4)
- الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله (5)
- الأداء هو القدرة على إنجاز المهام (6)

وبالتالي فان الاداء البشري هو قدرة الفرد على تأدية المهام والانشطة الموكلة اليه بدقة وجودة ومهارة . تترتب عنها تحقيق الاهداف المسطرة ليؤدي في الاخير الى الرفع من أداء المنظمة ككل.

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم اداء الافراد، دار اسامة للنشر و التوزيع ، ط1، الاردن، 2012،ص13

<sup>2</sup> عمار بن عيشي، نفس المرجع السابق ، ص 13

<sup>3</sup> وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، 2004 ،ص123

<sup>4</sup> الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ، مجلة الباحث، العدد 07، 2009، ص218

<sup>5</sup> عبد المليك مرهودة ، الاداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 01 جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص 86

<sup>6</sup> مانع سريينة، مرجع سبق ذكره ، ص 208

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

### الفرع الثاني : أهمية الاداء البشري (1)

مع ظهور ما يسمى رأس المال الفكري كأهم عامل في عملية الانتاج في ظل مرحلة اقتصاد المعرفة، تزايد الاهتمام أكثر بالأفراد وتغيرت النظرة إليهم وأصبحوا مساهمين وبشكل رئيسي في خلق القيمة للمؤسسة ، وبالتالي تزايد الاهتمام بأدائهم لأنهم احدى اهم مصادر أداء المؤسسة ، حيث أن تميز أداء العاملين يجعل المؤسسة أكثر استقرارا وأطول بقاء ، ويمكن أن ترجع أهمية أداء المورد البشري في المؤسسة إلى:

1. أن الافراد هم الذين يتحكمون في العمليات، التكنولوجيا وترشيد استخدام الامكانيات اللازمة وتوجيهها .
2. يتمتع الافراد بالمعارف ، المهارات والقدرات الخاصة التي تمكنهم من الابداع، التجديد وبناء استراتيجيات مريحة للمؤسسة.
3. امتلاك المورد البشري لسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن وسرعة تقليص وقت الاستخدام.
4. تعتبر الموارد البشرية طاقة فكرية متجددة ومصدر للمعلومات إذا احسنت المؤسسة الاستثمار فيها ، يمكنها أن تحقق مكاسب طويلة المدى.

5. تميز الأفراد بالليونة العالية يمنحها القدرة على مواكبة التغييرات وسبق التطورات أحيانا

6. تحكم الافراد في الامكانيات المادية الاخرى للعملية الانتاجية

إن الأهمية المتزايدة للمورد البشري في المؤسسة جعلت منه القوة الدافعة للمنظمة وهذا ما يبرر الاهتمام البالغ بالعنصر البشري وبأدائه ، ذلك أن حتى لو تفاعلت كل امكانيات وموارد المؤسسة فان الموارد البشرية هي التي تحرك هذه الموارد وتحدد الاهداف والسياسات والبرامج وتضع الخطط والاستراتيجيات وتتولى مهمة التنفيذ لنعكس ذلك على أدائها البشري

كما أن بروز أهمية الاداء البشري يعود الى تأثير المؤسسة بجملة من التحديات الظاهرة في وقتنا الراهن كالاتيكار ، التنوع، التقدم التكنولوجي ، مما دعى المنظمات الى التركيز على أداء الموارد البشرية باختلاف أنشطتها وتوجيهه نحو التصدي لهذه التحديات.

ومن هذا المنطلق كان ولا بد من تركيز الاهتمام والاعتناء أكثر بالمورد البشري وبمهاراته خاصة لما يحققه أدائه من مزايا تنافسية للمؤسسة يعجز المنافسون الحصول عليها.

<sup>1</sup> شنافي نوال ، دور تسيير المهارات في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الصناعية ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، بسكرة ، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

7. اضافة الى ما سبق نستطيع القول أن أهمية الأداء البشري تتمحور حول : (1)

- يعد الاداء مقياسا لقدرة الفرد على اداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال اخرى مختلفة نسبيا في المستقبل ، وعليه يصبح الاداء الفردي أحد العوامل الاساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الادارية التي تتعلق ببعض الامور المهمة في حياة الفرد مثل النقل، والترقية، و الترشيح للدراسة ، والاعارة للعمل بالخارج .
- على الفرد أن يهتم بأدائه لعمله ، نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبات مقابل الاداء الذي يقوم به.
- يرتبط الاداء بإحدى الحاجات الاساسية للفرد وهي الحاجة الى الاستقرار في عمله وأثبات ذاته.

ونتيجة لما سبق فان اهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الاهداف المرتبطة به

كالأهداف الاقتصادية ، الاجتماعية وغيرها

**المطلب الثالث : عناصر ومحددات الاداء البشري**

**الفرع الأول: عناصر الأداء البشري**

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي : (2)

(1) **المعرفة بمتطلبات الوظيفة**: وتشمل المعارف العامة، و المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة

بها.

(2) **نوعية العمل**: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على

التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

(3) **كمية العمل المنجز**: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازَه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا

الإنجاز.

(4) **المثابرة والثوق**: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها

المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله

<sup>1</sup> علي يونس ميا واخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين ، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين، المجلد31، العدد1، 2009، ص143

<sup>2</sup> محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص50.

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

### الفرع الثاني : محددات الاداء البشري .

يتطلب تحديد مستوى الأداء معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ، ويرى البعض أن الاداء يتأثر المورد البشري فهذا الاخير وما يملكه من معرفة ، مهارة ، رغبة ،اهتمام، قيم ودوافع يجعله محدد رئيسيا في تحديد مستوى الاداء .

وبالتالي يمكن أن نذكر بعض محددات الاداء التي تخضع لسيطرة الموارد البشرية وهي :

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على تدعيم (حافز)، وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.
- **القدرات والخصائص الفردية :** وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة التي يتوقف الجهد المبذول عليها.
- **ادراك الدور أو المهمة :** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الانشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور. (1)
- **الدافعية الفردية :** تعتبر الدافعية من العوامل المؤثرة في الاداء وهي تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي تظهر من خلال ممارساته وسلوكه واقباله على العمل ، فهناك الكثير من المتغيرات الاخرى التي تؤثر سلبا وإيجابا ، كمستوى مهارة الفرد من الناحية الفنية ومستوى ضغوط العمل وغير ذلك، مثلا لن تسعف الفرد دافعيته العالية لرفع أداءه ان لم يكن لديه القدرة (المهارة، الخبرة، المعرفة) بجوانب مهنته ، لذلك فزيادة الدافعية لا يعني بالضرورة زيادة الاداء تلقائيا، كما ان الاداء العالي لا يعني بالضرورة أن الدافعية عالية ، فلربما كان الفرد ذا دافعية منخفضة ولكن قدرته على الاداء عالية
- **مناخ العمل :** ويعبر عن الاشباع الذي يوفره محيط العمل الداخلي وبيئته وهو احساس الفرد بالرضا عن عمله بعد أن يكون حقق رغباته واهدافه وأشبع جميع حاجاته.
- **قدرة الفرد على أداء العمل :** وهذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها عن طريق التدريب ، التكوين، التعليم، واكتساب المهارات والخبرات والمعارف المرتبطة بالعمل . (2)

<sup>1</sup> باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI، رسالة ماجستير، جامعة ابو بكر بلقايد ، تلمسان ،2010/2009، ص50

<sup>2</sup> بومدين محمد، البعد الاخلاقي في تقييم أداء الافراد والمنظمات دراسة تطبيقية جامعة ابو بكر بلقايد، اطروحة دكتوراه، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014، ص ص



## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

### المطلب الرابع : معايير وطرق تقييم الاداء

تعرف عملية تقييم الاداء بأنها " العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الاداء " وبمعنى آخر " هي العملية التي من خلالها التعرف على الجوانب الايجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الاهداف وانجاز معدلات الاداء المستهدفة " (1)

### الفرع الاول : معايير تقييم الاداء

يقصد بمعايير الاداء الاساس الذي ينسب اليه الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الاداء جيدا ومرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية التقييم، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وعليه لا بد ان تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل واخلاصهم للمنظمة . (2)

ومعايير الاداء تنقسم الى نوعين هما: **المعايير الذاتية (السلوكية)**، و**المعايير الموضوعية** ، على النحو الآتي: (3)

**1. المعايير الذاتية (السلوكية):** وتسمى بعناصر الاداء ، وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقا للفروقات بين الوظائف، وهي : المهارة ، ادراك توجيهات ونظم وأساليب العمل والالتزام بها، ومدى الانضباط والالتزام ، توفر المعلومات ، الاهتمام بسلامة وكفاءة المعدات والادوات ، المبادرة والايجابية في الاداء ، طرح افكار واقتراحات لتحسين الاداء كما ونوعا ، التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، والعلماء ، المهارات الاتصالية والقيادية، القدرة على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، الاحطاء الفنية المرتكبة ومدى رجوعها لعدم الانضباط أو لنقص المهارات أو حتى لظروف خارجة عن ارادة الفرد .

**2. المعايير الموضوعية :** وتسمى بمعدلات الاداء ، وتعبر عن المقومات الاساسية التي تستلزمها طبيعة العمل ، مثل: كية الانتاج، النوعية والسرعة ، جودة المنتج ، كما أن المعايير الموضوعية تعبر عادة عن حجم المخرجات ، وجودتها ، والزمن المحدد لإنجازها، ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الاداء ، وتجدر الاشارة الى ضرورة استخدام المعايير السلوكية

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، القاهرة، 2009، ص 509.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، الاردن، 2005، ص202

<sup>3</sup> صالح علي عوده الهلالات، الادارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، الاردن، 2016، ص272

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

والموضوعية معا في تقييم الاداء لتكون النتائج اكثر دقة حيث ان هناك بعض الاعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح ، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا.

### الفرع الثاني : طرق تقييم الاداء

#### 1. الاساليب التقليدية : وتمثل فيما يلي

- **طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعا، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الاداء ، كمية الاداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون، وتحدد الدرجات على اساس (1-5) أو (3-1) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقييم و(5) أو (3) أعلى درجة .
- **طريقة الوقائع الحرجة:** يتم تقييم الاداء استنادا الى سلوكيات الموظف اثناء العمل ، ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والاحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت "جيدة"، "سيئة" في ملف الموظف . وعند عملية التقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة هذا الملف تمهيدا لإصدار حكمه على أداء الموظف. (1)
- **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الاحسن الى الاقل أداء وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا ن ما يسمى بالمعايير ، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة.
- **المقارنة الزوجية :** حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الاخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة ، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو ، ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الاقسام كبيرة العدد .
- **طريقة التوزيع الاجباري:** أين يكون الرئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة ، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية العمال وتأخذ غالبية العمال في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.
- **قوائم المراجعة:** هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر منها موضوعية ، حيث تحدد الادارة تأثير كل صفة أو أداء الوظيفة وتحفظ الادارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب، للرئيس الذي يتولى ملئ هذه القوائم بنفسه، ويعود القوائم الى الادارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية الى التقييم النهائي ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية . (2)

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2006، صص110-112

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كاتي، ادارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي-تكنولوجي-عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2014، ص ص 230-231

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

- طريقة التقرير المكتوب: تسمى أيضا بالطريقة المقالية هي من أبسط الطرق في تقييم الاداء ، وبموجب هذه الطريقة يقدم المشرف تقريراً عن المرؤوس يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الموظف. من مساوئ هذه الطريقة أنها غير موضوعية ولا تعتمد على معايير محددة وبالتالي فان امكانية التحيز واردة. (1)

2. الاساليب الحديثة : تستخدم هذه الاساليب بغية تطوير وتنمية قدرات وطاقات الافراد العاملين باتجاه تحقيق الاهداف المنشودة ، ومن أبرز تلك الاساليب ما يلي : (2)

- الادارة بالأهداف: وتقوم على فرضية أن العاملين يميلون الى معرفة وادراك الدور الذي ينبغي منهم القيام به، والرغبة في مشاركة الادارة في اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم، بالإضافة الى رغبة الافراد الدائمة في الوقوف على مستويات أدائهم ، ومن المشاكل التي تعاني منها هذه الطريقة أنها تعبر عن قياس الفرد العامل في عمله الحلي فقط، وعدم صلاحية هذه الطريقة لجميع الاعمال.

- قوائم السلوك المتدرجة : تقوم هذه الاساليب على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل على لصفة معينة، مثل الكفاءة والفاعلية ، ومثال ذلك تقسيم أداء العاملين الى سلسلة من الاداءات على شكل: أداء ضعيف...أداء متوسط ... أداء جيد...أداء ممتاز .

- الملاحظة السلوكية : طبقاً لهذا الاسلوب يتم تقييم اداء العاملين ، والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل ، وهل تلك السلوكيات تتكرر لديهم ؟ وهل هي في نفس الاوقات؟ وبالتالي التعرف على الاسباب التي أدت الى ظهور مثل هذه السلوكيات ، ويعتمد أسلوب التقويم هذا على مجموعة من الاعتبارات تتمثل في: الهدف من استخدام الطريقة ، والمعايير المستخدمة في القياس والتقييم والتقويم، ومدى سهولة استخدام الطريقة من قبل المنظمة.

### المطلب الخامس: الاستثمار البشري وتحسين أداء العاملين

#### 1- أثر التدريب في تحسين أداء العاملين (3)

يعتبر التدريب النشاط الذي توليه المؤسسة أهمية كبرى ، حيث يهدف الى تنمية قدرات العاملين في العمل ومن خلاله يزود الفرد العامل بالمهارات المطلوبة و بالمعلومات الجديدة ومساعدتهم في اكتساب الاساليب الجديدة لأداء الاعمال وصقل مهاراتهم . إذ أن

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، الاردن،2014، ص264

<sup>2</sup> صالح علي عوده الهلالات، مرجع سبق ذكره، صص 276-277

<sup>3</sup> علي يونس ميا واخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 10-09

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

طبيعة التغييرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الراهن أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو اليه المنظمات . وللتدريب تأثيرات على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي:

- رفع مستوى الاداء وتحسينه كما ونوعا
- تقوية العلاقات الانسانية بين الافراد وتطوير اتجاهاتهم
- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- إكساب العمل طرق البحث والابداع
- بعث سلوكيات جديدة في الافراد تتوافق واستراتيجية المؤسسة .

### 2- أثر التعليم في تحسين أداء العاملين: (1)

تقول الحكمة الصينية " إذا أردت أن تحصد بعد عام فزرع قمحاً، وإذا أردت أن تحصد بعد عشر سنوات فاغرس شجرة، وإذا أردت أن تحصد بعد قرن فعلم شعباً" ، وبالتالي فالتعليم هو العملية التي تستهدف بناء وتطوير منظومة معارف علمية ضمن سياق تطبيقي محدد للفرد ، ومنه فان لهذه العملية فوائد محققة وذلك بزيادة معارف ومهارات وخبرات الافراد، وتحقيق الابداع والابتكار و زيادة الانتاجية ، ومن خلال التعليم يتخصص كل فرد في مجال العمل الذي يرغب به، ويعمل على توفير الموارد البشرية ذات المستوى العالي ، وللتعليم أثر على أداء العاملين تتمثل في :

- زيادة قدرة الافراد على التفكير والابداع.
- استخدام التكنولوجيا التعليمية .
- ربط برامج التعليم بمتطلبات المحيط و احتياجات السوق.
- تنمية المعارف لدى الافراد من خلال تعلم السلوكيات وأدوات الابداع.
- يصبح الافراد اكثر قدرة على تأدية الاعمال بشكل افضل واسرع

<sup>1</sup> ريحة قوادرية، عيسى خليفي، مساهمة تنمية رأس المال البشري في ادارة المعرفة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بسكرة -الجزائر، مجلة بحوث ودراسات، العدد (23)، 2017، ص 347.

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

وبشكل عام يساهم التعليم في تحسين وتطوير الموارد البشرية وذلك من خلال رفع الكفاءة والقدرة الذهنية وسعة الاستيعاب ورفع انتاجية القطاعات المختلفة للاقتصاد. إضافة الى ذلك فان تعليم مهارات الانتاج الحديثة لمن هم حاصلون على تعليم أساسي جيد أسهل وأقل تكلفة من تدريب غير المتعلمين أو الحاصلين على قدر ضئيل من التعليم. (1)

### 3- اثر التكوين في تحسين أداء العاملين : (2)

تتجسد أهمية التكوين وفوائده كلها نحو تحسين الاداء الوظيفي للعمال وهذا ينعكس ايجابا على أداء المؤسسة وفعاليتها ، وعليه فان التكوين يركز على مهارات ومعارف جديدة من خلال احداث التغيير في سلوك العمال وتحسين أدائهم في العمل. وللتكوين أثر على الاداء يتمثل في:

- يساهم في الاقلال من حجم الاشراف الاداري فالعامل ذي المهارة العالية والمكون جيدا تقل أخطاؤه ، ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله.
- التكوين يحقق زيادة الانتاجية والاداء التنظيمي من خلال الوضوح في الاهداف ، والطرائق واجراءات العمل وتعريف العمال بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الاهداف التنظيمية .
- التكوين يوفر عناصر بشرية مكونة ومؤهلة للقيام بمهام وظيفتها على الوجه المطلوب قصد تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.
- يخلق التكوين الدافعية نحو العمل والشعور بالرضا واهتمام المؤسسة بالعامل مما يدفع الى ارتفاع الروح المعنوية والاخلاص في العمل.

<sup>1</sup> فريد كورتل وآخرون ، رأس المال البشري كأداة لتفعيل الابتكار في النشاط التسويقي ، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة" ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الزيتونة الاردنية، 22-25 أبريل 2013، ص217

<sup>2</sup> عمر بلخير جواد ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة الاسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة-، أطروحة دكتوراه، جامعة ابو بكر بلقايد ، تلمساة 2015/2014، ص ص 65-68

## الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين

### خاتمة الفصل:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل نخلص الى أن الاستثمار في رأس المال البشري أصبح من الرهانات الكبرى للمؤسسات في الوقت الراهن هذا الاخير الذي ينظر اليه على أنه كل ما يؤدي الى زيادة الطاقة الانتاجية للفرد العامل كالزيادة في المعرفة، والمهارة و الكفاءة من خلال أولا نوعية التعليم المتبع في الدولة ليليه التدريب والتكوين المتبع في المنظمة وفعاليتهم لزيادة كفاءة المورد البشري مستقبلا وليصبح عملة صعبة التقليل .

ومن خلال هذا الفصل تطرقنا الى العناصر التالية :

- **رأس المال البشري :** حيث أصبح الورقة الراجحة في أيدي المنظمات التي تسعى الى اثبات وجودها واستمراريتها وزيادة تنافسيتها ، واتفق معظم المختصين في الميدان على شموله أساسا في مجمل القدرات الكامنة و المهارات والخبرات لدى الفرد.
- **الاستثمار البشري** الذي أضحي هدف كل مجتمع يطمح الى النمو والخروج من بقعة التخلف الحضاري وتأخذ على سبيل المثال دولتي اليابان وماليزيا . فالأولى رغم افتقارها الى الموارد الطبيعية الا انها ادركت أهمية العنصر البشري الذي يعتبر محركا للتنمية وقوتها الدافعة، فاستثمرت فيه وأصبحت على ما عليه الآن، أما ماليزيا فأدركت أن بالتعليم تقوم الامم وتنهض، فغير مناهج التعليم واستثمر في الانسان وانتقلت ماليزيا من ادنى مستوى في النمو الى مسار الدول الرائدة .
- **تحسين الاداء البشري من خلال الاستثمار البشري :** إذ يؤدي هذا الاخير الى تطوير المعارف والمهارات والخبرات والكفاءات، وبالتالي يؤدي الى رفع أداء الافراد في المؤسسة كما ونوعا، وتحفيزهم على بذل جهد أكبر وتحسين سلوكهم وتنمية افكارهم الابداعية ، ليصبح العنصر البشري أكثر قدرة على انجاز الاعمال الموكلة اليه ، مما يؤدي الى التقليل من دوران العمل والغيابات، و كذلك الاخطاء . و خلق الدافعية نحو العمل والشعور بالرضا واهتمام المؤسسة بالفرد العامل مما يدفع الى ارتفاع الروح المعنوية والاخلاص في العمل.

بعد القاء الضوء على المفاهيم والأدبيات النظرية لموضوعنا سوف نتطرق في الفصل الثاني الى جانب الدراسات السابقة من أجل تحديد موقع دراستنا الحالية من خلال ما قدمه الغير .

### تمهيد:

للإلمام بأي موضوع علمي علينا الرجوع الى الدراسات السابقة بغية التعرف على المصطلحات، والمفاهيم، والامام بالنقاط الاساسية، ورسم المسار الصحيح الذي سوف يوصلنا الى البحث في جانب معين من الموضوع محل الدراسة .

وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع الاستثمار في رأس المال البشري من نواحي متعددة، ومن أجل استكمال الجانب النظري للموضوع كان لابد من الرجوع الى الدراسات السابقة التي تلامس أبعاد الدراسة الحالية فهي من المرتكزات الرئيسية للعمل بهدف التعرف على نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف مع دراستنا وتحديد موقعها من خلال ما قدمه الغير .

وعليه سوف نتطرق من خلال هذا الفصل الى :

**المبحث الاول : أطروحات الدكتوراه.**

**المبحث الثاني: رسائل الماجستير.**

**المبحث الثالث: الورقات البحثية.**

**المبحث الاول :أطروحات الدكتوراه:**

### **1- دراسة بلخضر ناصيرة(2017)، جامعة حسبية بن بوعلي -الشلف -**

بعنوان " الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ودوره في بناء اقتصاد المعرفة" ،أطروحة دكتوراه.

### **إشكالية البحث :**

إلى أي مدى يساهم الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في بناء اقتصاد المعرفة؟

### **فرضيات الدراسة:**

- التكامل بين وظائف تنمية الموارد البشرية يساهم في تميم رأس المال البشري الذي يعمل على تحسين أداء المؤسسة.
- الاستثمار في تنمية الموارد البشرية مدخل من مداخل خلق الثروة المعرفية واستراتيجية فعالة لبناء اقتصاد المعرفة، من خلال الترابط بين وظيفة تنمية الموارد البشرية وقيادة المعرفة التي تشجع على إنتاج، تحويل وتوظيف المعرفة .

- لا يعتبر التدريب والتعليم من أهم مداخل الاستثمار التي تعمل على تحسين الاداء المعرفي وسد فجوة المهارات وكل ما ينفق عليها مجرد تكلفة.

- نجاح الدول في بناء اقتصاد المعرفة مرتبط بالاستثمار في التعليم فقط لاعتباره الركيزة الاساسية لاقتصاد المعرفة.

### أهداف الدراسة:

- معرفة البعد الاستثماري لتنمية الموارد البشرية والروابط الاستراتيجية بينها وبين اقتصاد المعرفة ,
- دراسة الركائز الاساسية لبناء اقتصاد المعرفة ,
- معرفة أهمية الاستثمار في التدريب والتعليم والتعلم التنظيمي ودور ذلك في تحسين الاداء المعرفي للعامل في المؤسسة الاقتصادية .
- عرض بعض تجارب الدول في بناء اقتصاد المعرفة وتقديم بعض الاقتراحات لتفعيل الاستثمار في تنمية الموارد البشرية والولوج لاقتصاد المعرفة .

### المنهج المتبع:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بغية استيعاب الاطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل ابعاده.

### من ابرز النتائج المتوصل اليها:

- ادراك المؤسسات المعاصرة للأهمية الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية من اجل الارتقاء بمستوى اداء متميز للعاملين ومن ثم المؤسسة.
- تغير النظرة الى الموارد البشرية واعتبارها اول حقيقة للمؤسسة يفوق عائد الاستثمار فيها الاصول المادية ، وبالتالي كل الانشطة المتعلقة بتنميتها هي أنشطة استثمارية
- تنمية الموارد البشرية هي من أكثر الأنشطة الاستثمارية التي تحقق عائد يتمثل في تحسين معارف ، خبرات، قدرات، مؤهلات وأداء الفرد والتي تمثل مخزون لرأس المال البشري والذي ينعكس ايجابا على أداء المؤسسة
- الاستثمار في التعليم والتدريب يساهم في تحسين قدرة الموظفين على التعامل بفعالية مع التغييرات والتزامهم بذلك
- التعليم له أثر ايجابي في رفع الاداء البشري من خلال تحسين قدراته البشرية ومن ثم رفع إنتاجيتها وإسهامها في تحقيق زيادة معدلات النمو الاقتصادي .



2- دراسة هندا مدفوني، 2017، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي .

بعنوان " الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية" ، أطروحة دكتوراه

اشكالية البحث:

ما دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة؟

فرضيات البحث:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعرفة العلمية المتخصصة (الاستثمار التعليمي) وتحسين جودة التعليم العالي
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدورات التكوينية المتخصصة وأنشطة البحث العلمي ( الاستثمار التدريبي) تحسين جودة التعليم العالي.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استدامة رأس المال البشري من طرف الادارة الجامعية وتحسين جودة التعليم العالي

أهداف الدراسة:

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة برأس المال البشري وآليات الاستثمار فيه، وكذا جودة خدمات التعليم العالي بمداخلها المختلفة.
- تجميع المعلومات والحقائق، بهدف تشخيص الأوضاع الراهنة للإدارة الجامعية الجزائرية، وتحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
- الاستفادة من حداثة موضوع الجودة ومدى تطبيقه في إدارة الجامعات الجزائرية، حيث يعد مفهوم الجودة من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر -في الوطن العربي والجزائر خاصة -ويمكن الاستفادة منه في تطوير إدارات التعليم العالي الجزائري للنهوض بالتعليم بوجه عام وتصحيح مساره.
- الأخذ بالأساليب الإدارية الجامعية الحديثة؛ لتطوير العمل بها وذلك لتحسين الإنتاجية وتحقيق معدلات أعلى من الأداء وكفاءة عالية، بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل وأدائه بشكل صحيح من أول مرة، مما يعني الاستفادة من تطبيق أسلوب الجودة بها.

المنهج المتبع:

يتم معالجة موضوع الدراسة باعتماد النموذج الإسترشادي الذي يقوم على وضع افتراضات أولية لدراسة ما إذا كان متغير معين سببا لظاهرة معينة ومحاولة اختبار ذلك في الواقع ثم تعميم النتائج، نمط الاستدلال أو المسار المنهجي المتبع للوصول إلى المعرفة، وفي الدراسة يتم اعتماد الاختبار أي مقارنة موضوع معين مع الواقع بهدف تقييم واختبار مصداقية الفرضيات كنمط للاستدلال، وذلك باستخدام الطرق الكيفية والكمية لاختبار صحة الفرضيات من عدمها، وتأكيد أو نفي وجود دور للاستثمار في رأس المال البشري في تحسين جودة التعليم العالي الجزائرية، بناء على واقعها المعبر عنه في الاستبيان.

من النتائج المتوصل إليها:

- إن رأس المال البشري أصبح متغيرا مهما ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل منظمة الأعمال وخاصة المعرفية منها إذ ينعكس ذلك على قيمة المنظم(الشركة)السوقية، لهذا كان الاهتمام يتزايد برأس المال البشري، ويتجلى جانب من هذا الاهتمام في دراسة مكوناته، وقد تجلت تصنيفات عديدة قدمها باحثون ومختصون في هذا المجال الرأسمال البشري.

- إن الكثير من الإنفاقات على العنصر البشري والتي قد تبدو استهلاكية هي في واقع الأمر إنفاقات إستثمارية من حيث دوافعها وتأثيرها على إنتاجية العمل، حيث يؤكد شولتز على أن الإنفاق المباشر على الصحة والتعليم والمهجرة الداخلية من أجل الحصول على وظائف أفضل.
- غياب دور القطاع الخاص في عمليات البحث والتطوير التكنولوجي وعدم مشاركته في الإنفاق على البحث العلمي.
- عدم تبنى سياسة علمية تكنولوجية واضحة وعدم الارتباط بين المؤسسات الإنتاجية من جهة، ومؤسسات البحث من جهة أخرى.
- غياب المؤسسات الاستشارية المختصة بتوظيف نتائج البحث وتمويلها بهدف تحويلها إلى مشاريع مفيدة، مع عدم توفر الحرية الأكاديمية للباحثين للتعبير عن أفكارهم بحرية مما يصعب على الباحث الإبداع في العمل وعدم القدرة على التكيف.
- إن قطاع التعليم العالي في الجزائر يعتمد في تمويله على النفقات التي تقدمها الدولة، وهذا وفق الميزانية تمنحها الدولة حسب نوعية القطاعات واحتياجاتها وكذا لأهميتها.
- على الرغم مما حققته الإصلاحات من نتائج إيجابية في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلا أن منظومة التعليم العالي الجزائرية بقيت تميزها جملة من الاختلالات والنقائص سواء من الناحية الهيكلية والتنظيمية للمؤسسات أو من الناحية البيداغوجية والعلمية للتكوين المقدم للطلاب.

### 3- دراسة عبد الصمد سميرة (2016)، جامعة محمد خيضر - بسكرة -

بعنوان " دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز بالمنظمات - دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة (scimat) " ، أطروحة دكتوراه .

#### اشكالية البحث:

ما هو دور كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق التميز في الاداء بالمنظمات ؟

#### فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

- لاستثمار رأس المال البشري وتطوير الكفاءات دور في تحقيق الاداء المتميز بالشركة وتندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية :
- لاستثمار رأس المال البشري دور في تحقيق الاداء المتميز بالشركة ،
- ان الاهمية التي توليها الشركة لرأسمالها البشري وقياسه تساهم بشكل كبير في تحقيق الاداء المتميز .
- لتطوير الكفاءات البشرية دور في تحقيق الاداء المتميز بالشركة .
- تساهم مختلف المداخل تسيير وتطوير الكفاءات فردية كانت ام جماعية في احراز مستويات التميز في الاداء بالشركة،

### أهداف الدراسة:

- توضيح دور الاستثمار في رأس المال البشري في احراز مستويات التميز بالمنظمات اذا تم الاستثمار فيه بشكل فعال .
- تسليط الضوء على مختلف المداخل والطرق المعاصرة لتطوير الكفاءات البشرية بالمنظمات، سواء أكانت هذه الكفاءات فردية أو جماعية أو حتى تنظيمية.
- الوقوف على أهم مجالات التميز في الاداء بالشركة والتي يمكن أحرزها وتعزيزها من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات .
- تأكيد أهمية قياس الاصول غير الملموسة بالمنظمات وعلى رأسها العنصر البشري وتبيان ضرورة تبني وتطوير طرق لقياس رأس المال البشري تحظى بالمصداقية والقبول ، وتكون شاملة لمختلف أبعاده وتبين مساهمته الفعلية في الاداء.

### المنهج المتبع:

للإجابة على اشكالية البحث والتحقق من فرضياته، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل الافكار والبيانات المتعلقة بالموضوع بمختلف جوانبه ، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني للدراسة على دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة، من خلال تشخيص واقع الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالشركة، ومعرفة مدى مساهمتها في تحقيق الاداء المتميز بالشركة.

### ومن أهم النتائج المتوصل اليها :

- أن عملية الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات تحظى بأهمية متوسطة عموماً، إذ لا تملك الشركة أية نظم أو مخططات واضحة للاستثمار في رأس المال البشري .
- وجود صعوبات متعددة تواجه عملية الاستثمار في رأس المال البشري وقياسه، نظراً لصعوبة المفهوم في حد ذاته وصعوبة تحديد أبعاده بدقة كونها غير ملموسة وترتبط أساساً بالأفراد.
- ان برامج وسياسات المنظمة يمكن ان تساهم بشكل كبير في تحقيق التميز المنشود عندما تأخذ في حسابها ضرورة العمل على تبني وتطوير مقاييس شاملة ومقبولة لمعرفة المساهمة الفعلية لرأس المال البشري واستثماره في اضافة القيمة، والتمكن من تحديد دوره الفعلي في الاداء ومدى جدوى الاستثمار فيه، والتمكن من رصد التغييرات التي تطرأ عليه قصد العمل على التحسين المستمر لعمليات الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات البشرية.

4- دراسة طفياني المزدادة بوفاتح كلثومة (2015)، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

بعنوان " واقع الرأسمال البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة -دراسة ميدانية شركة سونلغاز -وحدة تلمسان- من سنة 2000 الى سنة 2013"، أطروحة دكتوراه.

إشكالية البحث :

عدم توافق الاستثمار البشري مع أداء الافراد في المؤسسة الجزائرية

فرضيات الدراسة :

- التشبث بالطرق التقليدية وبعض الممارسات السيئة في تسيير الموارد البشرية التي تؤثر سلبا على أداء الافراد داخل المنظمة،
- تجاهل وظيفة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة في التسيير وانعكاساتها على تخفيض مستوى الرضا في المؤسسة ،
- افتقار هذه الوظيفة الى البعد الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية التي يؤدي الى بطء نمو المنظمة .

أهداف الدراسة:

- معرفة مدى تأثير استراتيجية تسيير الموارد البشرية على الاداء المتميز للمؤسسة ،
- التعرف على أنظمة تسيير الموارد البشرية في النظام الثابت والنظام المرن .
- التعرف على القرارات المرتبطة بالاستثمار في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

المنهج المتبع:

تم الاعتماد في الباب الاول (الجزء النظري) على المنهج التحليلي، بغية استيعاب الاطار النظري للموضوع وتم الاعتماد في الباب الثاني (الجزء التطبيقي) على طريقة دراسة الحالة من اجل اسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية ، متخذين مؤسسة «سونلغاز» -وحدة تلمسان- نموذجا، باعتبارها من أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وقد تم استخدام نموذج ليكارت.

أهم النتائج المتوصل اليها : أنه حان الاوان الى:

- تبني هذه المؤسسة -محل الدراسة- المدخل الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية من خلال توضيح المحاور الكبرى للتوظيف ودفع الاجور والتكوين وإدارات مسارات العمل بالنظر الى مخطط تطوير المؤسسة ككل حسب الامكانيات المتوفرة لديها .
- تطوير وتطبيق الانظمة الخاصة بالموارد البشرية المتعلقة ب : نظام الاستقطاب والاختيار والتوظيف، نظام الاجور والامتيازات ، نظام تقييم الاداء ، نظام الترقية.

- إتباع منهجيات مناسبة منها منهجية الاحتفاظ بالموظف التي تساعد الموظف على تقديم أقصى طاقاته من خلال توفير بيئة عمل إيجابية ومساندة تسهم في تحقيق رفاة المستخدمين ورضاهم وتحفيزهم جميعاً على العمل وبالتالي الارتقاء بأداء الموظف وتحسين إنتاجيته.

### 5- دراسة شنافي نوال ، 2015 ، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

بعنوان " دور تسيير المهارات في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ، فرع جنرال كابل - بسكرة" ، أطروحة دكتوراه.

#### اشكالية البحث:

ما هو دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة؟

#### فرضيات البحث:

- لا يوجد دور معنوي لتسيير المهارات بمختلف أبعاده في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

#### أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على كفاءات تحسين الاداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين تسيير المهارات والاداء البشري.
- التعرف على مستوى الاستفادة من تطوير المهارات في تحسين الاداء .

#### المنهج المتبع:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة من اجل اسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني للوصول الى تعميمات علمية .

#### النتائج المتوصل اليها:

- تحتم المؤسسة كثيرا بتطوير مهاراتها معتمدة على التكوين لزيادة معارفهم ومهاراتهم ، كما تعمل المؤسسة على توفير فرص التعليم للأفراد واكتسابهم أشياء جديدة في مجال عملهم.
- تصورات المبحوثين بصفة عامة حول مستوى تسيير المهارات في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة .
- أظهرت الدراسة أن مستوى الاداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة كان مرتفعا.
- وجود علاقة ذات دلالية احصائية بين تسيير المهارات بمختلف ابعاده و تحسين الاداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة.
- وجود دور معنوي لتطوير المهارات في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة.

6- دراسة مانع سيرينة، 2015، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

بعنوان " أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات - دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"، اطروحة دكتوراه.

اشكالية البحث:

ما أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات؟

فرضيات الدراسة:

يشكل كل من: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع الوظيفي استراتيجيات هامة تتبناها الجامعات كآليات للرفع في مهارات، خبرات ومعارف مواردها البشرية، مما يؤثر إيجابا في مستويات أدائهم. وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الاستراتيجية التدريبية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الاستراتيجية التطويرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

- اعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها؛
- التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلبا أساسيا للرفقي بالجامعة و المجتمع؛
- محاولة الفصل بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، التي لخصها أغلب الباحثين والمهتمين ذا الموضوع في الاستراتيجية التدريبية واعتبار أن مصطلح تنمية هو التدريب، في حين ركزت الباحثة في ترجمة مصطلح تنمية في أربع مصطلحات وهي: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التطوير التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع؛
- التأكيد على ضرورة استخدام الجامعة للأساليب الإدارية الحديثة في تنمية مواردها البشرية من فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة الأداء البشري الجامعي والقياس المقارن في تطوير أداء الموارد البشرية؛
- الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية والاستراتيجيات المعتمدة فيها، أيضا تحديد مستويات أداء هيئات التدريسية والإدارية ونوعية الأثر والعلاقة بينهما.

المنهج المتبع:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح بتحليل أسئلة الاستبيان بغية الوصول إلى نتائج الدراسة. حيث تم استخدام نظام SPSS لتحليل ومعالجة اسئلة الاستبيان باعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة لهذا الطرح أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية

النتائج المتوصل اليها:

- وعي الجامعات محل الدراسة بأهمية الاستراتيجية التدريبية في الرفع من مهارات وخبرات ومعارف مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين.
- وعي الجامعة بأهمية استراتيجية التعلم التنظيمي في النهوض بمهارات الموظفين والرفع من معارفهم وخبراتهم، إلا أن الجامعات محل الدراسة لا تعمل على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كفاءات تجنبها في المستقبل، مما قد يشكل حاجزا أمام عملية تعلم الموظفين في إطار تبني فكرة التعلم المستمر وتحول الجامعة إلى مؤسسة متعلمة؛
- يشكل التطوير التنظيمي والإداري وتطوير المسار الوظيفي استراتيجيات هامة للرفع من القدرات الوظيفية للموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؛ إلا أن تغييب اهتمامها بعامل التحفيز والتنوع في أدواته من مادية ونفسية قلل نوعا ما من فاعلية هذه الاستراتيجية؛
- يشكل الإبداع الوظيفي استراتيجية هامة لتنمية الموارد البشرية بالجامعات محل الدراسة؛ إلا أنها قصرت النظر في أهمية حفز ومكافأة الأفراد وفرق العمل التي تخلق طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة، يمكن إرجاع ذلك إلى عدم إدراك الجامعة لأهمية التركيز على التحفيز سواء كان ماديا أو معنويا والدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين وحفزهم للعمل أكثر، هذا قلل من فعاليتها؛

7- دراسة فريدة زيني (2013)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف

جاءت الدراسة بعنوان "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الاداء الوظيفي -دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس -

الجزائر - المغرب"، اطروحة دكتوراه،

إشكالية الدراسة:

ما مستوى الولاء التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي في جامعات تونس والجزائر والمغرب نحو الجامعة التي يزاول عمله فيها وأثره على أدائه الوظيفي ؟

فرضيات الدراسة :

- هناك فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة العاملين في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية نحو جامعاتهم تعزى للخصائص الشخصية .
- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والعوامل التنظيمية والعوامل الخارجية.

### أهداف الدراسة:

- الإجابة على مشكلة الدراسة،
- معرفة العوامل التي تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي؛
- إضفاء المزيد من الفهم عن طبيعة الولاء التنظيمي، وأهميته في الجامعات، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائجها التي توضح للجامعات أهمية التوفيق بين أهدافها وأفرادها، وما يحققه ذلك من نجاح وتقدم لها.

### المنهج المتبع :

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهذا المنهج يتطلب توضيح الحدود للدراسة:الحدود المكانية للجامعات الجزائرية والتونسية والمغربية الحكومية المعتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

### من ابرز النتائج التي تم الوصول اليها:

- أظهرت النتائج رضا متوسطا من الأساتذة نحو النمط القيادي السائد في الجامعات التونسية والجزائرية و المغربية .وقد كان أكبر مصادر الرضا عن النمط القيادي السائد في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية هو أن التعامل يتم بين الرئيس والمرؤوس في هذه الجامعة بصورة طيبة ولطيفة، يليها وجود علاقة احترام وتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين .وكان اتجاه الأساتذة نحو نظام الحوافز ومكافأة الأفراد العاملين في الجامعة استنادا إلى أدائهم الجيد منخفضا حيث كان في أدنى سلم الأولويات.
- كانت اتجاهات الأساتذة نحو المعلومات المرتدة عن الأداء عالية .حيث يستطيع الأساتذة اكتشاف مواهبهم وقدراتهم في إنجاز العمل المكلفين بتأديته بشكل عال، كذلك يبتاهم الإحساس بمعرفة مستوى أدائهم فيما إذا كان جيدا أو رديئا بشكل عال أيضا .إلا أن تزويدهم بالمعلومات حول أدائهم للأعمال الموكلة إليهم أولا بأول كان بشكل متوسط.
- أظهرت نتائج الدراسة مستوى متوسطا من الاستقلالية المتاحة للأساتذة العاملين في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية، أما عن الفقرات المتعلقة بالاستقلالية، فقد بينت النتائج أن الأساتذة يمتلكون درجة كبيرة من الحرية في كيفية أداء وظائفهم، في حين أن وظائفهم تتيح لهم وباستمرار اتخاذ العدد من القرارات بمفردهم بدرجة متوسطة، وكذلك تسمح لهم وظائفهم في المشاركة في اتخاذ قرارات تؤثر عليهم بدرجة متوسطة أيضا.



### المبحث الثاني: رسائل الماجستير

#### 1- دراسة طويهي فاطمة (2015)، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد- وهران-

بعنوان " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء بتيارت"، مذكرة ماجستير،

#### اشكالية البحث:

ما الاثر الذي يخلفه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية لتعزيز مركزها الاقتصادي في دنيا العولمة؟

#### فرضيات الدراسة:

- يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائرية العامل المحفز في تنمية قدرات المورد البشري وتحسين أدائه، يمكن أن تنطوي تحت هذه الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالية:
- تعد الدورات التكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال المنهاج الرشيد في تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى شركة إنتاج الكهرباء بتيارت،
- تسعى المؤسسة الجزائرية الى تبني أساليب الادارة الالكترونية لاكتساب المورد البشري المؤهل وتحقيق الميزة التنافسية في دنيا الاعمال .

#### أهداف الدراسة :

- تحديد الاثر الذي تصنعه تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية شركة انتاج الكهرباء بتيارت (SPE TIARET) ،
- بيان العلاقة الحاصلة بين التدريب على استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصال مع الاداء كضرورة حتمية في التكيف مع مستجدات العصر وضغوطاته،
- الكشف عن الفروق في اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاداء .

### المنهج المتبع:

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لدراسة حالة شركة جزائرية اذ يعمل هذا المنهج على تشخيص ظاهرة معينة وكشف كافة جوانبها من اجل التعبير عنها كما وكيفيا، مما يؤدي ذلك الى فهم علاقة هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر.

### من ابرز النتائج المتوصل اليها:

- يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال شركة إنتاج الكهرباء بتيارت العامل المحفز في تنمية قدرات المورد البشري وتحسين أدائه.
- يوجد تباين في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء المورد البشري في الشركة وفقا لمتغيري الجنس والمستوى التعليمي، لصالح كل من الذكور وحاملي شهادة ليسانس و عدم وجود الأثر على الأداء بالنسبة للأقدمية والدرجة الوظيفية.
- توجد علاقة وطيدة بين التدريب على استخدام التكنولوجيا وأداء المورد البشري في شركة إنتاج الكهرباء بتيارت.
- لشركة إنتاج الكهرباء بتيارت نظرة مستقبلية تحمل في طياتها جملة من التحديات والتطلعات في تعميق الطابع الالكتروني على مستوى جميع إدارتها.

### 2- دراسة كيرد عمار(2015)، جامعة أكلي محند أولحاج ، البويرة

جاءت الدراسة بعنوان "تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط"، مذكرة ماجستير،

### إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط-؟ ،

### فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة الادارية ومستوى اداء العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز

### أهداف الدراسة :

- التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة،

- تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين بينها مما قد يساعد مدراء المؤسسات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مختلف هذه النظريات،
- تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصراً مؤثراً بالإيجاب في أداء العاملين؛
- معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريون استخدامها، وهذا ما يمثل حيز الزاوية في عملية الارتقاء بالمؤسسات الوطنية و ضمان استمرارها.

### المنهج المتبع:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة، وشمل ذلك نظريات القيادة الإدارية بمختلف مدارسها ومنظريها، والأنماط القيادية التي توصلت لها هذه المدارس، وكذلك عند دراسة الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، و عملية تقييمه وسبل تحسينه، أما في الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على: أسلوب المسح بالعينة واسلوب الاستبيان.

### تم التوصل الى النتائج التالية:

- توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية ومستوى اداء العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط. -
- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف السائد( النمط الديمقراطي ) و ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط-

### 3- دراسة عماد صفوك جلود الرويلي (2014)، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين

بعنوان " دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين " ، مذكرة ماجستير .

### إشكالية البحث:

إلى أي مدى تؤثر نظم معلومات الموارد البشرية على فعالية أداء إدارة الموارد البشرية بوزارة الداخلية ؟

### أهداف الدراسة:

- إبراز دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين .
- الوقوف على واقع كلا من كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية ومستوى أداء الدور الإداري،
- معرفة أهم العوامل التي تحدّد من كفاءة وفاعلية نظم معلومات الموارد البشرية وأثر ذلك على فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية،
- الكشف عن إلى أي مدى يمكن أن تؤثر بعض المتغيرات الديمغرافية الخاصة بالعاملين بإدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية على استخدام نظم المعلومات من جهة وزيادة فاعلية واداء إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.
- تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في زيادة فاعلية مخرجات ادارة الموارد البشرية من خلال تطبيق نظم المعلومات الموارد البشرية.

### المنهج المتبع:

اعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لمتغيرات البحث وأهدافه وفروضه، وذلك للكشف عن اثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية على فعالية أداء ادارة الموارد البشرية، باعتبار هذا المنهج يهدف الى وصف خصائص مشكلة البحث وصفا دقيقا وشاملا ، و تحديد العلاقات التي توجد بين المتغيرات، معتمدة في ذلك على جمع الحقائق وتحليلها لاستخلاص النتائج، ومحاولة وضع توصيات ومقترحات من شأنها خدمة باحثين آخرين.

### من ابرز النتائج التي تم التوصل اليها:

- هناك تأثير قوى في بين نظم معلومات الموارد البشرية وبين أداء الموارد البشرية لوزارة الداخلية بمملكة البحرين
- تزداد فاعلية أداء العاملين بإدارة الموارد البرية لوزارة الداخلية كلما كانت تكنولوجيا المعلومات والنظم الحاسوبية المستخدمة واضحة وسهلة الاستخدام.
- تتأثر فاعلية الاداء للعاملين بإدارة الموارد البشرية سلبا وإيجابا بشفافية وموضوعية نظام المعلومات بشكل عام ونظام الاجور والحوافز والاجازات بشكل خاص
- درجة وضوح ومصداقية المعلومات التي يتضمنها نظام معلومات الموارد البشرية قد يجعل العاملين والاداريين يستغنون عن ضرورة التواصل البشري المباشر لكون المعلومات المتاحة كافية.

4- دراسة سراج وهيبة ، (2013)، جامعة فرحات عباس، سطيف .

بعنوان " استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف ( SANIAK GROUPE BCR )، رسالة ماجستير .

اشكالية الدراسة :

ما مدى مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية؟

فرضيات البحث:

تساهم استراتيجية تنمية الموارد البشرية بنسبة كبيرة في تحسين الاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية ، والتي تنبثق عنها الفرضيات الجزئية التالية :

- تساهم استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية
- تساهم استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية
- تساهم استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الاداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية

أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على مدى مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.
- تقديم دليل علمي على أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها محيط هذه الاخيرة
- معرفة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تنتجها مؤسسة SANIAK وتحليل مدى مساهمتها في تحسين الاداء المستدام بها.

ومن ابرز النتائج التي تم التوصل اليها:

- غن مهارات الموارد البشرية تزداد عن طريق الاستثمار البشري من خلال التعليم والتدريب والذي يعطيها دافعية أكبر لتحسين أدائها ففتحسن انتاجيتها.

- ان استراتيجية تنمية الموارد البشرية تقوم على جعل الموارد البشرية أكثر كفاءة لمواجهة المشاكل البيئية والحفاظ على محيط المؤسسة ، ما يحسن من أدائهم تجاه البيئة، وبالتالي يتحسن الاداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية.
- ان مؤسسة SANIAK تعتمد على استراتيجية واحدة في تنمية مواردها البشرية ألا وهي استراتيجية التكوين الذي يأخذ غالبا شكل التدريب المهني. والتي تعد استراتيجية قديمة لا ترقى لمتطلبات الفترة الحالية .
- ان أثر تكوين وتنمية الموارد البشرية على تحين الاداء الاقتصادي للمؤسسة محل الدراسة يبرز بنسبة ضئيلة ولا يمثل الا عاملا ضعيفا من ضمن العوامل الاخرى المساهمة في تحسين الاداء الاقتصادي بها.

### 5- دراسة نادية ابراهيمي (2013)، جامعة فرحات عباس -سطيف-

بعنوان "دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة -دراسة حالة جامعة المسيلة"، مذكرة ماجستير.

#### إشكالية البحث:

هل تؤدي الجامعة الدور المنوط بها في تنمية رأس المال البشري للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة؟

#### فرضيات الدراسة :

- يؤدي الاهتمام برأس المال البشري وتنميته إلى تحقيق التنمية المستدامة.
- تساهم الجامعة مساهمة فاعلة في تنمية رأس المال البشري من خلال وظيفتي التكوين و البحث العلمي.
- تساهم الجامعة مساهمة فاعلة في تنمية المجتمع من خلال مواكبتها لمتطلبات محيطها الاقتصادي والاجتماعي من الكوادر البشرية والشراكة.
- تؤدي جامعة المسيلة دورا بارزا في تنمية رأس المال البشري من خلال أدائها لوظائفها في التكوين والبحث العلمي وتنمية وخدمة المجتمع وهذا من أجل المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

#### أهداف الدراسة :

- تسليط الضوء على الجامعة كصرح علمي هام وحساس من شأنه تنوير أصحاب القرار والمجتمع ككل بالدور الذي يجب أن تلعبه الجامعة والمساهمة في تفعيل هذا الدور لتحقيق التنمية المستدامة المنشودة.
- توضيح أهمية دور الجامعة في المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة للمسؤولين في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمحافظة على البيئة والجامعات.

- يسهم في وضع استراتيجية للتفاعل الإيجابي الفعال بين قطاعات التنمية المختلفة والجامعات.
- تحديد العراقيل التي تحول دون نسج روابط مثمرة وهادفة بين الجامعات الجزائرية وقطاعات التنمية المختلفة واقتراح أساليب للتغلب على هذه العراقيل.
- يسهم في مساعدة الجامعات الجزائرية في التغلب على المشكلات التي تعترض عملية الاستفادة من رأس المال البشري للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

### المنهج المتبع:

لمعالجة هذا الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، للوقوف على بعض المفاهيم وتحليلها، خاصة المتعلقة بالجامعة، ورأس المال البشري، والتنمية المستدامة. أما فيما يخص الدراسة التطبيقية فقد تم إتباع منهج دراسة الحالة في تناولت جامعة المسيلة بالوصف الكامل والتحليل، وهذا بعد تحديد المشكلة المراد دراستها، وهي مدى مساهمة جامعة المسيلة في تنمية رأس المال البشري وتحقيق التنمية المستدامة

### ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

- انخفاض أعداد أساتذة التعليم العالي مقارنة بالعدد الإجمالي للأساتذة؛
- نقص إعداد طلبة ما بعد التدرج مقارنة ببعض الجامعات الجزائرية؛
- نقص في عدد مخابر البحث، حيث كان يقدر عددهم إلى غاية شهر أبريل 2012 ، 11 مخبرا أي أن معظم المخابر في جامعة المسيلة هي مخابر حديثة؛
- أكثر علاقات التعاون في جامعة المسيلة، هي العلاقات التي تربطها بجامعات فرنسية والتي في معظمها تهدف إلى تكوين الأساتذة والطلبة، مع غياب الشراكة مع المؤسسات الاقتصادية المحلية.

### المبحث الثالث: الورقات البحثية

#### 1- دراسة عيسى خليفي ، ربيحة قوادرية ، كانون الثاني (فيفري) 2017

بعنوان " العلاقة بين المحافظة على رأس المال البشري وإدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة /الجزائر" مقال في مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الادارية والاقتصادية - المجلد الثاني ، العدد (07) ، ص ص 227 - 244

### اشكالية البحث :

ما علاقة المحافظة على رأس المال البشري بإدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

### فرضيات البحث :

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المحافظة على رأس المال البشري وإدارة المعرفة .
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الحوافز وإدارة المعرفة
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين التمكين وإدارة المعرفة

### أهداف الدراسة :

- تعرف واقع المحافظة على رأس المال البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-
- دراسة علاقة المحافظة على رأس المال البشري من خلال مختلف أبعادها بإدارة المعرفة في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة
- وضع بعض المقترحات التي تساعد متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة على تفعيل المحافظة على رأس المال البشري للمساهمة في تطبيق إدارة المعرفة من أجل تحقيق أهدافها .

### المنهج المتبع:

هذه الدراسة تحاول معرفة طبيعة العلاقة التي تربط المحافظة على رأس المال البشري بإدارة المعرفة ، وعليه فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي إذ يجرى من خلال هذا المنهج تحديد المشكلة ووضع الفروض وجمع البيانات والمعلومات ومن ثم تحليلها وتفسيرها ومن ثم الوصول الى النتائج والتوصيات .

### أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- يسهم التحفيز في ادارة المعرفة من خلال دفع الافراد الى الرغبة في تقاسم المعرفة.
- ان الحفاظ على صحة العاملين الجسمية والنفسية لها دور كبير في اكتساب المعرفة ونشرها وتطبيقها من خلال توفير الشروط الملائمة لذلك.
- أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أن المؤسسة محل الدراسة تهتم برأس المال البشري وتسعى جاهدة للمحافظة عليه.



- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المحافظة على رأس المال البشري بأبعادها الفرعية الثلاثة ( التحفيز ، الصحة، تقليل فرص الاغتراب الوظيفي ) وادارة المعرفة.
- لا توجد علاقة ارتباط بين التمكين وادارة المعرفة ، ويرجع ذلك الى انعدام تشجيع الافراد على اكتساب المعرفة وتقاسمها ونشرها وتطبيقها مما ينعكس بالسلب على ادارة المعرفة.

### 2- دراسة زدوري أسماء (2014)، جامعة باجي مختار ، عنابة

بعنوان: " دور رأس المال البشري في تحفيز عملية الابداع والابتكار في البنوك التجارية - دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية" ، مقال بمجلة رماح للبحوث والدراسات ،مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الادارية تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح ،عمان، الاردن. ص ص93-114

#### اشكالية البحث:

كيف يمكن أن يساهم رأس المال البشري في تفعيل عملية الابداع والابتكار في البنوك التجارية في ظل التطورات الحالية؟

#### فرضيات الدراسة :

- لا يولي البنك أهمية كبيرة لرأس المال البشري
- لا يؤدي الابداع والابتكار الى تحسين وضعية التنافسية للبنوك التجارية،
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري وبين الابداع والابتكار.

#### أهداف الدراسة :

- فهم و توضيح كل المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع،
- ادارة وتنمية رأس المال البشري في البنوك من خلال تحفيز عملية الابداع والابتكار
- التعرف على حقيقة علاقة رأس المال البشري بالإبداع والابتكار من خلال الدراسة الميدانية التي قامت بها بينك الفلاحة والتنمية الريفية .

#### المنهج المتبع:

من اجل دراسة المشكلة موضوع البحث ، وتحصيل ابعادها ومحاولة اختبار صحة الفرضيات ، تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الانسب لتحديد الحقائق ولفهم مكونات الموضوع وإخضاعه للدراسة الدقيقة وكذا تحليل ابعاده.

### وأهم النتائج المتوصل اليها ما يلي:

- يولي البنك أهمية كبيرة لرأس المال البشري: لقد اتضح ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية يولي أهمية كبيرة لرأس المال البشري من خلال اقرار العاملين بدعم البنك لاقتراحاتهم والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة الى منحهم الحرية الكافية للتعبير عن افكارهم
- يؤدي الابداع والابتكار الى تحسين وضعية التنافسية للبنوك ويقدم برامج خاصة عنه لتنمية رأس المال البشري ، كما أنه يعتمد على أنظمة تحفيزية تساعد على دعم الموظفين لديه.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري وبين الابداع والابتكار : البنك يهتم برأس المال البشري بالإضافة الى دعمه للإبداع والابتكار لما له من أهمية في وقتنا الحاضر باعتباره أهم المدخل التي يجب الاعتماد عليها من قبل البنوك من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

### 3- دراسة أنمار أمين البرواري، (2013) ، جامعة الموصل ، العراق.

جاءت الدراسة بعنوان: "" الاستثمار في التعليم ودوره في تنمية رأس المال البشري "" مداخلة مقدمة الى المؤتمر السنوي الثاني عشر للأعمال بعنوان "" رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة "" كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الزيتونة الاردنية - الاردن ص ص 275،271

### اشكالية الدراسة:

تشير اشكالية البحث الى أن معظم الدول العربية لا تولي للتعليم اهتماما كبيرا وهو ما يعكسه نسبة الانفاق على التعليم

### فرضيات البحث :

يفرض البحث أن الاستثمار في رأس المال البشري عبر الاستثمار في التعليم يؤدي الى تنمية رأس المال البشري .

### أهداف البحث:

- تناول مفهوم راس المال الفكري وراس المال البشري
- الاثار المترتبة على الاستثمار في رأس المال البشري .
- محددات الاستثمار في رأس المال البشري .

- الاستثمار في التعليم
- القياس الاقتصادي لآثر الانفاق الاستثماري في تنمية رأس المال البشري

### منهج البحث :

تم الاعتماد على المنهج التحليلي فضلا عن المنهج الكمي في اختبار فرضية البحث وتحقيق أهدافه.

### من أهم النتائج المتوصل اليها .

- رغم أهمية الاستثمار البشري إلا أنه لا يمكن أن يؤدي دوره الفاعل دون التعليم الذي يكسب البشر المعرفة والخبرة ثم المهارة
- يتشكل رأس المال البشري من (المعرفة، الخبرة، المهارات، الابداع، الابتكار)
- تشير العديد من الطروحات النظرية الى العلاقة الايجابية بين الانفاق على التعليم وتطوير رأس المال البشري .
- ان العائد من رأس المال البشري يفوق في كثير من الاحيان العائد المتأتي من الاستثمار في رأس المال المادي
- يتحدد الاستثمار في اس المال البشري بـ (التخطيط ، تنمية الموارد البشرية ، التوظيف)

وفي الجدول الموالي سيتم عرض مقارنة لاهم الدراسات السابقة:

جدول رقم 04: مقارنة بعض الدراسات السابقة

الملاحظات	النتائج	الهدف	الاشكالية	الباحث
<p>ربطت الباحثة موضوع الاستثمار في تنمية الموارد البشرية باقتصاد المعرفة</p>	<p>ادراك المؤسسات المعاصرة للأهمية الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية من اجل الارتقاء بمستوى اداء متميز للعاملين ومن ثم المؤسسة. الاستثمار في التعليم والتدريب يساهم في تحسين قدرة الموظفين على التعامل بفعالية مع التغييرات والتزامهم بذلك</p>	<p>معرفة البعد الاستثماري لتنمية الموارد البشرية والروابط الاستراتيجية بينها وبين اقتصاد المعرفة , معرفة أهمية الاستثمار في التدريب والتعليم والتعلم التنظيمي ودور ذلك في تحسين الاداء المعرفي للعامل في المؤسسة الاقتصادية</p>	<p>إلى أي مدى يساهم الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في بناء اقتصاد المعرفة؟</p>	<p>بلخضر ناصيرة</p>
<p>ربطت الباحثة موضوع الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بتحقيق التميز في اداء المنظمات</p>	<p>أن عملية الاستثمار البشري وتطوير الكفاءات تحظى بأهمية متوسطة عموماً ، إذ لا تملك الشركة أية نظم أو مخططات واضحة للاستثمار في رأس المال البشري . وجود صعوبات متعددة تواجه عملية الاستثمار في رأس المال البشري وقياسه، نظراً لصعوبة المفهوم في حد ذاته وصعوبة تحديد أبعاده بدقة كونها غير ملموسة وترتبط أساساً بالأفراد.</p>	<p>توضيح دور الاستثمار في رأس المال البشري في احراز مستويات التميز بالمنظمات اذا تم الاستثمار فيه بشكل فعال . تأكيد أهمية قياس الاصول غير الملموسة بالمنظمات وعلى رأسها العنصر البشري وتبيان ضرورة تبني وتطوير طرق لقياس رأس المال البشري تحظى بالمصداقية والقبول ، وتكون شاملة لمختلف أبعاده وتبين مساهمته الفعلية في الاداء.</p>	<p>ما هو دور كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق التميز في الاداء بالمنظمات ؟</p>	<p>عبدالصمد سميرة</p>

الملاحظات	النتائج	الهدف	الاشكالية	الباحث
<p>ربطت الباحثة موضوع عدم توافق الاستثمار البشري بأداء الافراد</p>	<p>تطوير وتطبيق الانظمة الخاصة بالموارد البشرية المتعلقة ب : نظام الاستقطاب والاختيار والتوظيف، نظام الاجور والامتيازات ، نظام تقييم الاداء ، نظام الترقية . إتباع منهجيات مناسبة منها منهجية الاحتفاظ بالموظف التي تساعد الموظف على تقديم أقصى طاقاته من خلال توفير بيئة عمل إيجابية ومساندة تسهم في تحقيق رفاه المستخدمين ورضاهم وتحفيزهم جميعا على العمل وبالتالي الارتقاء بأداء الموظف وتحسين إنتاجيته.</p>	<p>معرفة مدى تأثير استراتيجية تسيير الموارد البشرية على الاداء المتميز للمؤسسة التعرف على القرارات المرتبطة بالاستثمار في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.</p>	<p>عدم توافق الاستثمار البشري مع أداء الافراد في المؤسسة الجزائرية</p>	<p>طفيناني كلثومة</p>
<p>ربطت الباحثة موضوع مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الاداء المستدام</p>	<p>إن مهارات الموارد البشرية تزداد عن طريق الاستثمار البشري من خلال التعليم والتدريب والذي يعطيها دافعية أكبر لتحسين أدائها فتتحسن إنتاجيتها. ان استراتيجية تنمية الموارد البشرية تقوم على جعل الموارد البشرية أكثر كفاءة لمواجهة المشاكل البيئية والحفاظ على محيط المؤسسة ، ما يحسن من أداؤهم تجاه البيئة، وبالتالي يتحسن الاداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية.</p>	<p>تقدم دليل علمي على أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها محيط هذه الاخيرة معرفة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تنتجها مؤسسة SANIAK وتحليل مدى مساهمتها في تحسين الاداء المستدام بما</p>	<p>ما مدى مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية؟</p>	<p>سراج وهيبية</p>

الملاحظات	النتائج	الهدف	الاشكالية	الباحث
ربط الباحثان موضوع المحافظة على رأس المال البشري وعلاقته بإدارة المعرفة	أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أن المؤسسة محل الدراسة تهتم برأس المال البشري وتسعى جاهدة للمحافظة عليه. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المحافظة على رأس المال البشري بأبعادها الفرعية الثلاثة ( التحفيز ، الصحة، تقليل فرص الاغتراب الوظيفي ( وإدارة المعرفة	دراسة علاقة المحافظة على رأس المال البشري من خلال مختلف أبعادها بإدارة المعرفة في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة وضع بعض المقترحات التي تساعد متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة على تفعيل المحافظة على رأس المال البشري للمساهمة في تطبيق إدارة المعرفة من أجل تحقيق أهدافها .	ما علاقة المحافظة على رأس المال البشري بإدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟	عيسى خليفي ، رييحة قوادرية
ربطت الباحثة موضوع تسيير المهارات ودوره في تحسين الاداء البشري	تهتم المؤسسة كثيرا بتطوير مهاراتها معتمدة على التكوين لزيادة معارفهم ومهاراتهم، كما تعمل المؤسسة على توفير فرص التعليم للأفراد واكتسابهم أشياء جديدة في مجال عملهم وجود علاقة ذات دلالية احصائية بين تسيير المهارات بمختلف ابعاده و تحسين الاداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة. وجود دور معنوي لتطوير المهارات في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة.	تسليط الضوء على كفاءات تحسين الاداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة الكشف عن طبيعة العلاقة بين تسيير المهارات والاداء البشري. التعرف على مستوى الاستفادة من تطوير المهارات في تحسين الاداء	ما هو دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة؟	شنافي نوال
ربطت الباحثة موضوع الاستثمار في رأس المال البشري بتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة	إن رأس المال البشري أصبح متغيرا مهما ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل منظمة الأعمال وخاصة المعرفية منها إذ ينعكس ذلك على قيمة المنظم(الشركة)السوقية. إن الكثير من الإنفاقات على العنصر البشري والتي قد تبدو استهلاكية هي في واقع الأمر إنفاقات استثمارية من حيث دوافعها وتأثيرها على إنتاجية العمل	التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة برأس المال البشري وآليات الاستثمار فيه، وكذا جودة خدمات التعليم العالي بمداخلها المختلفة. تجميع المعلومات والحقائق، بهدف تشخيص الأوضاع الراهنة للإدارة الجامعية الجزائرية، وتحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.	ما دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة؟	هندة مدفوني

المصدر : من اعداد الطالبة

## خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض أهم الدراسات التي تناولت موضوع الاستثمار في رأس المال البشري من أطروحات ورسائل وورقات بحثية، حيث كان الهدف من عرضها هو متابعة التطورات الحاصلة في تناول الموضوع خصوصاً في السنوات الخمس الأخيرة، وعرض لأهم النتائج المتوصل إليها، وكذا تحديد موقع الدراسة الحالية أي أثر الاستثمار البشري في تحسين أداء العاملين من الدراسات السابقة إن جل الدراسات ركزت على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري والفوائد الكبيرة التي تعود على المؤسسة من حيث التميز والمنافسة، حيث سلطت الضوء على عدة أبعاد تمثلت في التكوين، التدريب، التعليم، الصحة، إضافة إلى إدارة المعرفة، بيئة العمل، الخبرة، الكفاءة، واقتصرنا دراستنا على الأبعاد المتمثلة في: التكوين، التعليم، التدريب.

كما يلاحظ من الدراسات السابقة أنها تناولت الموضوع من جوانب وزوايا مختلفة، حيث بعض الدراسات سلطت الضوء على الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالأداء المتميز للمنظمات، وكذلك ربط تحسين الأداء البشري بتسيير المهارات، بينما حاولت دراستنا الربط بين متغيرين وهما الاستثمار البشري وتحسين أداء العاملين.

وعليه يعتبر الاستثمار البشري وسيلة لتحسين أداء العاملين عن طريق تنمية المعارف وزيادة الخبرات وصقل المهارات التي تساعد بدورها في تلبية متطلبات الوظيفة وكذا التحديد فيها ليصل في الأخير إلى الرفع من إنتاجيته وتحسين أداءه وهذا هو المطلوب.

بعدها حاولنا تبيان موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة سوف نتطرق في الفصل الأخير إلى الدراسة الميدانية التي يكمن هدفها في كيف تساهم أبعاد الاستثمار البشري في تحسين أداء العاملين وذلك بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري. تلمسان.

## تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين الى الاطار النظري لأثر الاستثمار البشري في تحسين أداء العاملين ، و الى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاستثمار في رأس المال البشري من جوانب متعددة، ومن خلال هذا الفصل سنحاول تقديم دراسة حالة للموضوع بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تلمسان ، حيث سنقدم الطريقة والادوات المتبعة وكذلك تعريف المؤسسة محل الدراسة وفي الاخير سنحاول تحليل النتائج ومناقشتها للوصول الى أثر الاستثمار البشري في تحسين أداء العاملين كل هذا من خلال المباحث التالية :

**المبحث الاول : تعريف مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري**

**المبحث الثاني: طريقة البحث وأدوات الدراسة .**

**المبحث الثالث: النتائج والمناقشة .**



المبحث الاول : التعريف بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري

المطلب الاول : تعريف المؤسسة

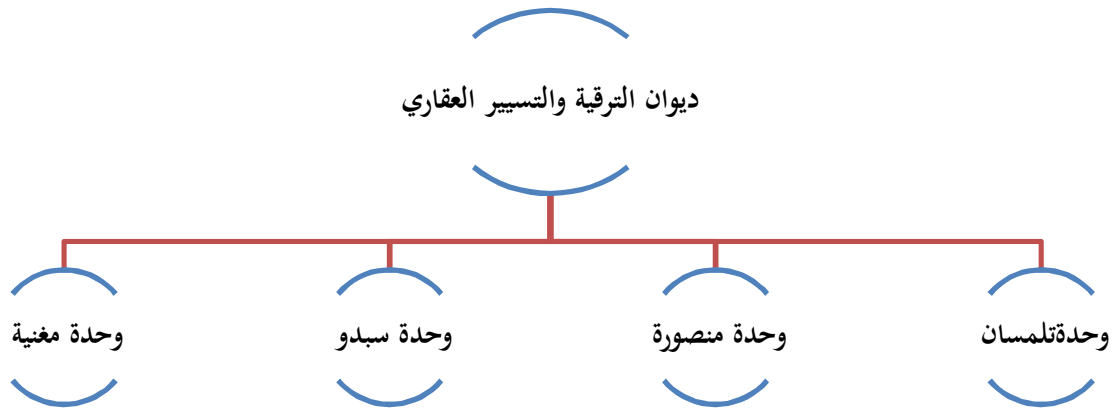
يعتبر ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي ، تجاري يهتم بإنجاز السكنات الاجتماعية والمحلات التجارية الى جانب ابرام الصفقات، وهذا ما أعطاه نجاحا كبيرا على المستوى الوطني.

أنشأت OPGI بموجب مرسوم 74/63 الصادر في 1974/06/10 وأدير بمرسوم رقم 147/91 الذي يمنحها ميزة صناعية وتجارية لأعمالها وتنظيماتها EPIC (établissement public industriel et commercial)

وفي هذا الاطار يعتبر ديوان الترقية والتسيير العقاري تاجرا في علاقاته مع الغير وهو يخضع الى القواعد القانونية التجارية ، كما يعتبر شخصية اعتبارية يتمتع بالاستقلالية المالية ومسيرا من طرف مجلس الادارة ويتم تعيينه بواسطة مرسوم رئاسي.

ويضم ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI أربع (4) وحدات تابعة وهي مبينة في الشكل الاتي :

شكل رقم 03: الوحدات التابعة لديوان الترقية والتسيير العقاري



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

الجدول رقم 05: البطاقة التقنية لـ OPGI

المقر الاجتماعي	حي النسيم بلدية منصوره ص ب 50 امامة
الرقم الجبائي	96813519085505
الرقم التجاري	0262626B00
الرقم شبه الجبائي	1301528461
الهاتف	043-21-32-13
الفاكس	043-21-36-40

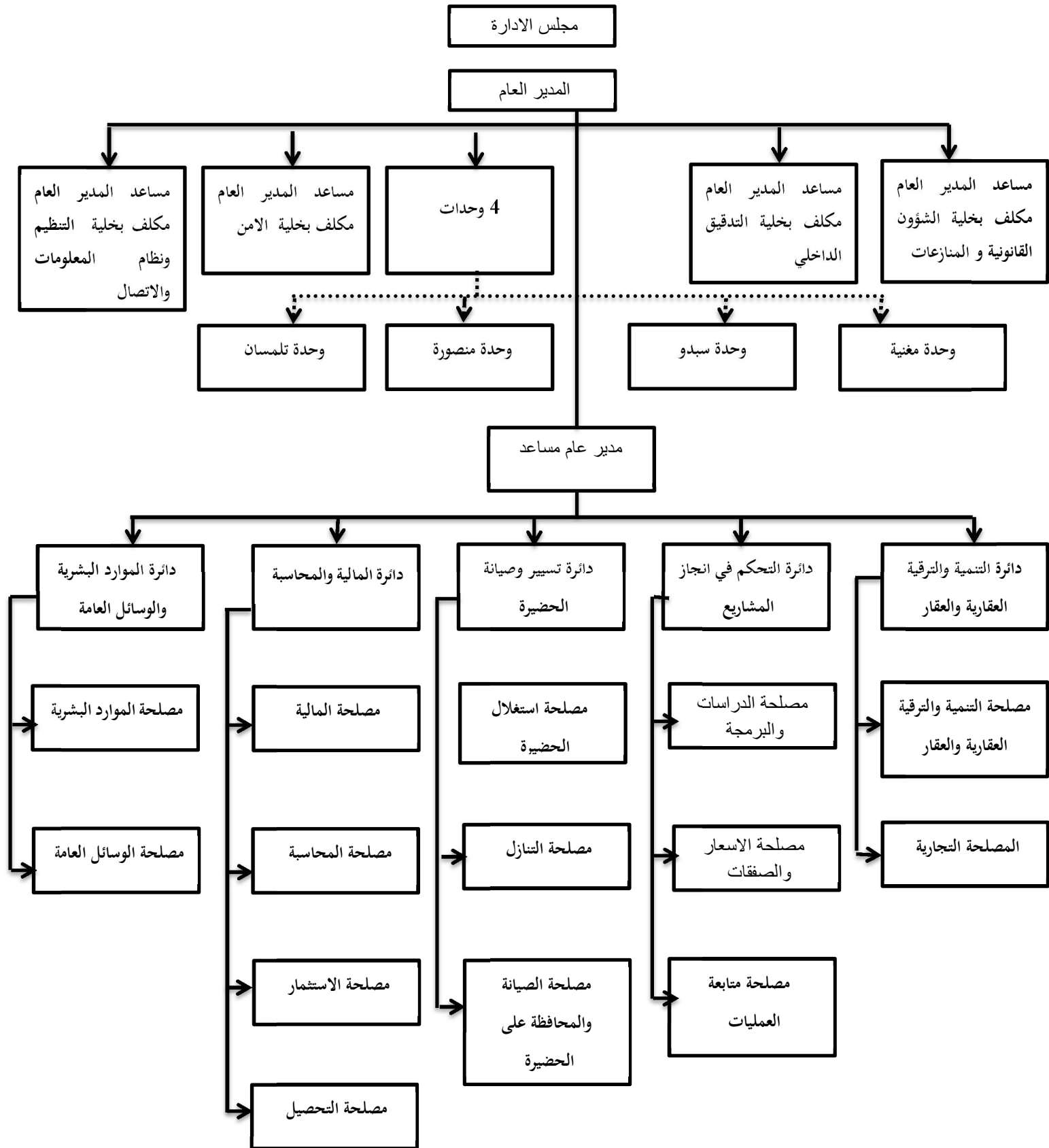
المصدر : من اعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري شكل وفق القرار الوزاري رقم SPM/203 بتاريخ 1991 الذي يتضمن المصادقة على :

- الهيكل
- الهيكل الحالي (أنظر الشكل الاتي) ، السند المنبثق عن القرار الوزاري المؤرخ بتاريخ 2006.

الشكل رقم 04 : الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري



المصدر : وثائق المؤسسة

المطلب الثالث : مصالح الديوان ومهامه ونشاطاته:

الفرع الاول :مصالح الديوان:

- 1- **المدير العام :** يشرف المدير العام على التخطيط والتنظيم وتسيير الديوان وكذلك يسهر على تحقيق الاهداف المسطرة وتنفيذ قرارات مجلس الادارة ، كما يدير كل الدوائر ويتأأس الاجتماعات، واستقبال الشخصيات ومراقبة كل الاعمال المنحزة من طرف المصالح ، كما له سلطة التعيين وتسريح العمال في اطار الشروط التشريعية والقانونية .
- 2- **الامانة العامة:** تهتم بتنظيم مكتب الادارة ، وترتيب جميع الوثائق المتعلقة بنشاط الديوان التي تقوم بتنظيم وجدولة برنامج العمل، وكذا استقبال زوار المدير، تحضير الاجتماعات والاتصال. كما نجد في المديرية العامة:
  - **مكتب العلاقات الاجتماعية والاتصال:** من المهام الموكلة اليه : معالجة الاحتجاجات أو المشاكل المطروحة من قبل المواطنين الى المدير العام، استقبال المواطنين و الجمعيات، نشر وتنظيم النصوص التشريعية والقانونية لشعب أو هياكل الديوان.
  - **مكتب مكلف بالمنازعات:** يسهر على تطبيق جميع القرارات واتخاذ التدابير والاجراءات القانونية لأمن وحماية مصالح الديوان.
  - **مكتب المراقبة الداخلية والاعلام:** مكلف بوضع المناهج والقواعد المتعلقة بعمل كل قسم وكذا تحليل وتقسيم النشاطات الادارية والمالية ومراقبة النظام الداخلي للديوان.
  - **المدير العام المساعد:** له نفس مهام المدير العام لكن بدرجة أقل ويضم :
    - **دائرة التحكم في انجاز المشاريع:** تقوم بضمان الادارة والتحكم في انجاز البرامج الاجتماعية وكذا متابعة تنفيذ جميع دراسات مشاريع البناء ، الترميم ، الصيانة، الترقية وتطوير جميع الدراسات والبحوث المعمارية المتعلقة بمكاتب الدراسات والخدمات المختصة في ذلك وتحتوي هذه الدائرة على مصلحتين هما:
      - **مصلحة الدراسات و الصفقات :** حيث تقوم بدراسة وبرمجة مشاريع الديوان، تقييم ومفاوضة المناقصات والعروض المتلقات وتحليل القيم والاحصاءات ، التطرق الى جدولة مجمل الوثائق والملفات الادارية والتقنية وضمان المتابعة القانونية.
      - **مصلحة انجاز البرامج الاجتماعية:** حيث تقوم بضمان تحقيق البرامج الاجتماعية ، التجهيزات و الصيانة للديوان أو ملحقاته ، تنسيق عملية تنفيذ الاشغال بالتوافق مع المعطيات واحترام القواعد التقنية.
  - **دائرة التسيير وصيانة الممتلكات :** ضمان تسيير واستغلال الممتلكات للديوان وتحتوي هذه الدائرة على:
    - **مصلحة استغلال الممتلكات :** تقوم هذه المصلحة بعمليات جرد الكراء بالنسبة للسكنات والمحلات و قبض المستحقات وتكاليف الكراء والاماكن المؤجرة كما تقوم بمسك تنظيم الدفتر العام لملفات المستأجرين و ابرام عقود و صفقات الكراء.

- **مصلحة التنازل :** تقوم بـ تنفيذ مجمل عمليات بيع ممتلكات الديوان من مساكن ومحلات والسهر على احترام القوانين، متابعة تحول المصالح الموقوفة الخاصة والتي تتعلق بمصلحة الاملاك والدراسات التوثيقية، استقبال ملفات التملك وتحرير الحالات الخطية وعقود الملكية.
- **مصلحة صيانة الممتلكات :** مكلفة بـ مسك وتنظيم ملفات المطابقة ودفاتر الحالة للملكية الديوان و مراقبة تنفيذ النشاطات المتعلقة بالنظافة، الصيانة، والتصليلات الجارية بالنسبة للملكية الديوان والمتعلقة بالوحدات . البرمجة بالتنسيق مع الوحدات وجناح المدير للعمليات فيما يخص التصليح والصيانة، الحفاظ على الملكية المستغلة أو المسيرة من أي نصب وذلك بوضع حارس مشرف عليها .
- **الارشيف:** هو فرع خاص يهتم بالتخزين والمحفوظة على الوثائق المستعملة في شتى الميادين ،إن وثائق الارشيف مصدر المعلومات تلجأ اليه الادارة كلما تطلب الامر ذلك ، أما في ديوان الترقية والتسيير العقاري فيوجد في كل مصلحة شبه أرشيف تخزن فيه وثائق خاصة بالنسبة للستين الماضيتين فقط وبعد ذلك تحول الى المركز الرئيسي للأرشيف.
- **دائرة تنمية الترقية العقارية والعقار :** تقوم بـ تطوير النشاطات المتعلقة بالترقية العقارية ، تسيير الاتفاقيات حول الدراسات وتحقيق عملياتها ، اتخاذ التدابير القانونية اللازمة والتي تسمح بدخول الملكيات العقارية وهي تحتوي على مصلحتين :
  - **مصلحة الترقية العقارية،**
  - **المصلحة التجارية.**
- **دائرة المالية والمحاسبة :** وتحتوي على :
  - **مصلحة المحاسبة:** حيث تقوم بـ تسجيل وتقييم كل العمليات المحاسبية في دفتر اليومية ودفتر الاستاذ وذلك من أجل وضع وإعطاء البيان الختام وجدول الحسابات لكل دورة.
  - **مصلحة المالية:** يقوم بمراقبة كل الفواتير المتعلقة بالموردين وأداء الخدمات من اجل تسديد مستحقاتهم كما تقوم باستلام الصكوك البنكية المتعلقة والمترتبة على الزبائن وذلك من اجل تحصيلها.
  - **مصلحة الاستثمارات :** تقوم بـ مراقبة الفواتير ( وضعيات الاشغال) وتطبيقها مع التقدم الفعلي للأشغال و ثم بعد ذلك إرسالها الى مديرية الصندوق الوطني للسكن من أجل دفع مستحقات المقاولين
  - **مصلحة التحصيل:** تقوم هذه المصلحة بالتنسيق مه دائرة تسيير الممتلكات من خلال استلام عقود ايجار الزبائن سواء كانوا عاديين أو معنويين وكذلك التنسيق الدائم مع خلية المنازعات من أجل متابعة الزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم .
- **دائرة الموارد البشرية:** وتضم مصلحتين :

- مصلحة الوسائل العامة: تشرف على الاعداد الدوري للمستلزمات الضرورية لوضعها تحت أقسام الديوان كمرقبة كل عمليات الشراء، ضمان التكفل بالأرشيف والوثائق ، ترتيب واحصاء كل الوثائق المكتوبة.
- مصلحة الموارد البشرية: تشرف على مراقبة العمليات المتعلقة بأجور الاشخاص ، مراقبة التوظيف وحركة الاشخاص ومراقبة العمليات ، تحديد سياسة العمل، مراقبة العمليات المتعلقة بالتكوين والتقاعد .

#### الفرع الثاني : مهام الديوان:

يعمل ديوان الترقية والتسيير العقاري على ترقية الخدمة العمومية للسكن الاجتماعي التجاري والتسيير العقاري ومن مهامه

- بناء المساكن والمحلات التجارية وترقيتها
- القيام بدراسة المشاريع وأنجازها ومتابعتها
- بيع السكنات والمحلات التجارية في كامل تراب الولاية
- توفير شروط البحث وأنجاز عملية السكن الترقوي
- السهر على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية

#### الفرع الثالث: نشاطات الديوان

- **السكن التساهمي الاجتماعي** : هو عبارة عن سكنات موجهة للعائلات التي لها الدخل متوسط أي الطبقة المتوسطة مع منح اعانة من الدولة بمبلغ 7000000.00 دج وذلك بتقديم دفعات أولية التي يحددها ديوان الترقية والتسيير العقاري ويكون من طرف المستخدمين ويتم البيع بالتقسيط كلما تقدم في الاشغال.
- **السكن الترقوي**: هو عبارة عن سكنات موجهة للعائلات التي لها الدخل العالي أي من الطبقة العالية وعلى هذا الاساس لا توجد اعانة مالية من طرف الدولة، وتكون المدفوعات الاولية من طرف المستخدمين فتمن الدفعة الاولى يقوم بتحديد الديوان والدفع بالتقسيط حسب التقدم في الاشغال.
- **السكنات الاجتماعية الإيجاري**: تكون مهمة الديوان هي اعداد مساحات مخصصة لإنجاز المشاريع السكنية التجارية من خلال تطبيق البرامج السنوية المسجلة من طرف الدولة وتصنف كالتالي:
  - البرامج السكنية العقارية
  - برامج سكنية مسجلة لامتناس البيوت الهشة
  - برامج سكنية مسجلة لتطوير الهضاب العليا

المبحث الثاني : طريقة البحث وأدوات الدراسة

المطلب الاول : تقديم الطريقة والادوات

### 1- مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري - تلمسان - بجميع مستوياتهم الادارية (اطارت، تنفيذيين، ) وكذلك حسب طبيعة عقد عملهم سواء(دائمين) (PERMANENT)، في اطار الادماج المهني (C.T.A)، عقد محدد المدة ((contractuel))، وقد قدر عددهم حسب الاحصائيات الصادرة عن المؤسسة (153) عامل في جميع المستويات الادارية .

### 2- حجم العينة:

لقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث تكونت من (55) عامل من جميع المستويات الادارية أي ما يعادل 34 % من العدد الاجمالي للعمال المقدر بـ 153 عامل ، استرد منها (50) استبانة، بحيث تم ضياع (2) استبانة . استبعدت (3) استبانات وذلك لعدم مطابقتها للشروط التي تتيح لنا امكانية الحصول على البيانات المرغوبة.

### 3- أدوات جمع البيانات

من اجل تحقيق أهداف الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من أدوات جمع البيانات وهي كالتالي:

- الوثائق المتعلقة بالمؤسسة: تم الحصول على وثائق المؤسسة المختلفة ، وقد ساعدتنا على الحصول على بعض البيانات المهمة حول نشاط المؤسسة، مصالحها، مهامها، اضافة الى بعض البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ممثلة اساسا في البيانات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وعملية الاستثمار فيها.
- المقابلة الحرة(غير المهيكلة): تعد المقابلة من اهم الادوات المستعملة في جمع البيانات وأكثر الاساليب استخداما. حيث تمت الاستعانة بهذه المقابلات لجمع البيانات الاولية التي تم التعرف بواسطتها على نمط سير العمل في المؤسسة ، وخاصة المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وأيضاً واقع الاستثمار البشري وأهميته بالنسبة للمؤسسة ، حيث تمت المقابلات مع بعض رؤساء المصالح بالشركة.
- الاستبيان :

تم الاعتماد في جمع المعلومات على الاستبانة وهي عبارة عن مجموعة من الاسئلة، حيث تم تقديمها للعمال العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري بغية الاجابة عليها وذلك باختيار احد الاختيارات. وقد وزعت على مختلف أقسام الديوان، حيث تم تقسيم استمارة الاستبانة الى جزئين :

- الجزء الاول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 4 فقرات، وهي الجنس، العمر، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية .
- الجزء الثاني وينقسم الى محورين :  
المحور الاول :خاص بالاستثمار في رأس المال البشري وتتضمن أربعة أبعاد هي ( الاهمية والاستثمار ، التكوين، التدريب، التعليم ) ويتكون هذا المحور في مجمله 16 عبارة.

البعد	مجال العبارة
الاهمية والاستثمار	من 1 الى 4
التكوين	من 5 الى 8
التدريب	من 9 الى 12
التعليم	من 13 الى 16

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبانة

المحور الثاني: يتضمن محور تحسين أداء العاملين من خلال الاستثمار البشري، ويتكون هذا المحور في مجمله من (8) عبارات.

- مقياس التحليل:

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبانة كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 06: درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	لا اتفق تماما	لا اتفق	أتفق الى حد ما	أتفق	أتفق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبة

الجدول رقم 07: الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي:

الدرجة	المستوى	المتوسط الحسابي المرجح
1	لا اتفق تماما	من 1.00 الى 1.79
2	لا اتفق	من 1.80 الى 2.59
3	أتفق الى حد ما	من 2.60 الى 3.39
4	أتفق	من 3.40 الى 4.19
5	أتفق تماما	من 4.20 الى 5.00

المصدر : وليد عبد الرحمن الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الجامعي، 2009، ص26.

( [www.kutub.info/library/book/4390](http://www.kutub.info/library/book/4390) ) أطلع عليه بتاريخ (2018/04/20 على الساعة 22:00 )



المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة والادوات الاحصائية المستخدمة

1- صدق أداة الدراسة :

تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري وصدق المحك،

- **الصدق الظاهري:** من أجل اختبار صدق أداة الدراسة ظاهريا تم عرض الاستبيان على المؤطرة بغية تحكيمه ، حيث تم الاستفادة من آراءها واقتراحاتها ومن ثم اجراء التعديلات اللازمة حيث تم تعديل الاستبيان النهائي ليصبح أكثر فهما وتحقيقا للأهداف المرجوة.
- **صدق المحك** للأداة يتم حساب معامل من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ ، اذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.948) كما هو مبين في الجدول (08)

2- اختبار ثبات أداة الدراسة :

يقصد به مدى الحصول على نفس النتائج فيما لو تكررت الدراسة عدة مرات و في ظروف مشابهة باستخدام نفس الاداة، وقد تم اختبار الثبات من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) فيعبر عن ذلك من خلال المعامل الاحصائي الذي تتراوح قيمته بين 0.6 والواحد (1) ، وباستخدام برنامج SPSS تم التوصل الى النتائج التالية:

جدول رقم 08 : نتائج ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ	معامل الصدق <sup>1</sup>
الأهمية والاستثمار	4	0.741	0.860
التدريب	4	0.732	0.854
التكوين	4	0.644	0.800
التعليم	4	0.652	0.806
تحسين الاداء	8	0.841	0.916
الاستمارة	24	0.903	0.948

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ ان معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستمارة مجتمعة بلغن 0.903 ومعامل صدق قدر ب 0.948 وتعد هذه النسبة عالية و مقبولة وتحقق الشروط المطلوبة لاعتمادها كوسيلة دراسة وتحليل أغراض الدراسة.

<sup>1</sup> معامل الصدق هو الجذر التربيعي لقيمة ألفا كرونباخ

3- الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

تمت الاستفادة من برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية ( spss.v.22 ) في تحليل البيانات واستخدمت الاساليب الاحصائية التالية.

- أساليب الاحصاء الوصفي : وتم الاعتماد على:

- الوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية استخدم بغرض الحصول على متوسط لإجابات الباحثين.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى التشتت المطلق للقيم حول أوساطها الحسابية.

- أساليب الاحصاء الاستدلالي: وتم الاعتماد على:

- معامل ألفا كرو نباخ : من أجل قياس ثبات أداة الدراسة وتبيان قوة العلاقة بين فقراتها
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق اداة الدراسة
- معامل الارتباط : لمعرفة قوة العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل

المبحث الثالث: النتائج و المناقشة.

المطلب الاول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

نحاول فيما يلي عرض وتحليل وتفسير نتائج فقرات الاستبيان حسب طبيعة الآراء التي أبداهها افراد عينة الدراسة .

الفرع الاول: الخصائص العامة للمبحوثين :

يوضح الجدول الاتي عرض الخصائص العامة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين وذلك وفقا لمتغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية.

جدول رقم 09 : الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة

البيانات العامة		التكرار	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكر	26
		أنثى	24
المجموع		50	100%
2	السن	من 20-29 سنة	17
		من 30-39 سنة	20
		من 40-49 سنة	11
		من 50-59 سنة	02
		60 سنة فأكثر	00
المجموع		50	100%
3	المستوى التعليمي	بكالوريا فأقل	10
		الليسانس	11
		مهندس	2
		ماستر فأكثر	16
		تكوين مهني	11
		ماجستير أو دكتوراه	00
المجموع		50	100%
4	الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	15
		من 05 إلى 10 سنوات	17
		من 11 إلى 15 سنة	8
		15 سنة فأكثر	10
المجموع		50	100

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

### 1- الجنس :

نلاحظ من الجدول (09) أن أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس يوزعون على نحو: أن الذكور بلغ عددهم (26) بنسبة بلغت (52%) ، في حين بلغ عدد الاناث (24)، بنسبة بلغت (48%) وهما نسبتين متقاربتين ، مما يفسر أن أبواب التوظيف مفتوحة لكلا الجنسين الذكر والأنثى .

الشكل رقم 05: التمثيل الدائري لمتغير الجنس لعينة مجتمع الدراسة



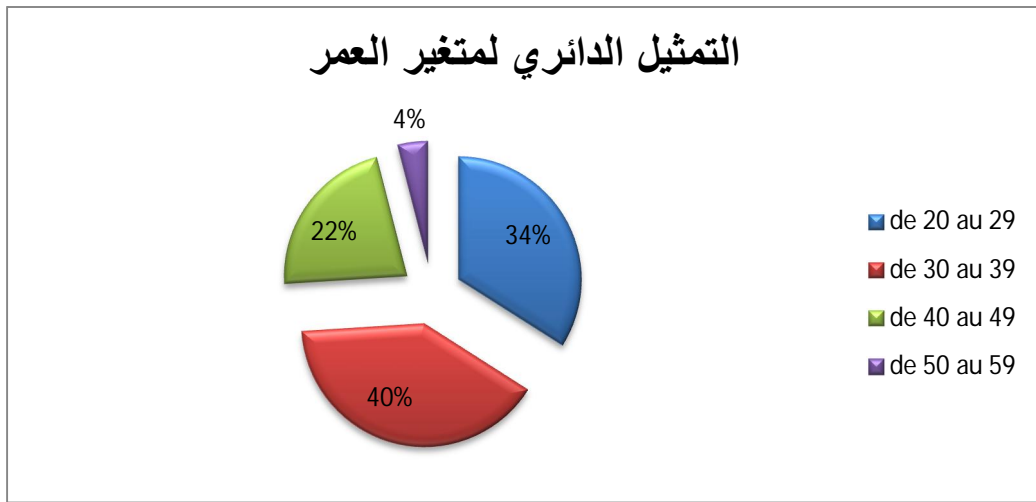
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على برنامج EXCEL

2- العمر:

يبين الجدول (08) أن الفئة (من 30-39 سنة) أحتلت أعلى نسبة ، لتليها فئة (20-29 سنة) ، لتليهم فئتي (40-49 سنة) و(50-59 سنة) على التوالي بنسبة أقل.

وتشير هاته النتائج أن المؤسسة اضافة الى العمال الذين يمتلكون خبرة طويلة ، فهي أيضا تعمل على توظيف كفاءات بشرية شابة و هذا دليل أيضا على أن عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري يمتازون بالحيوية والنشاط والرغبة في العمل.

شكل رقم 06: التمثيل الدائري لمتغير العمر لعينة مجتمع الدراسة



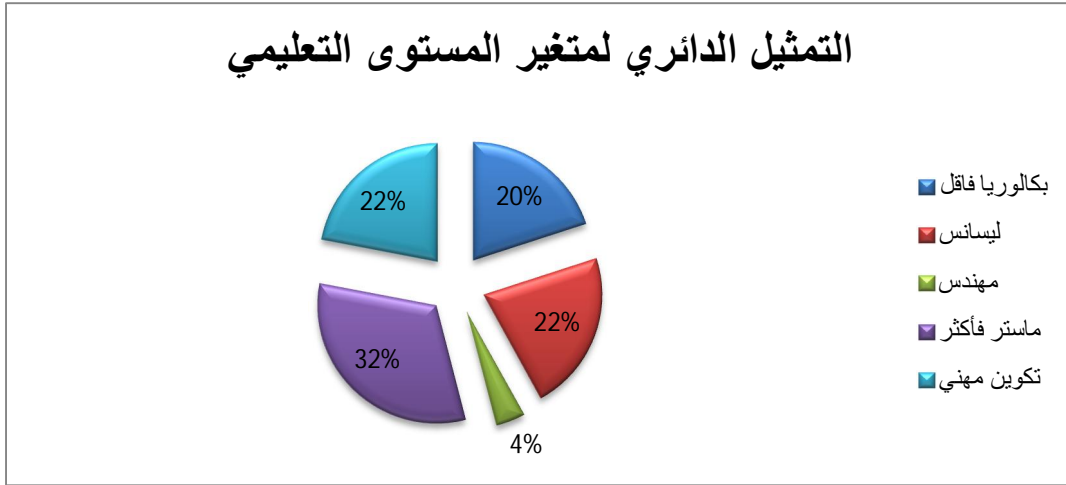
المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج EXCEL

3- المستوى التعليمي:

من خلال الجدول (08) نلاحظ أن اغلبية المبحوثين من حامل شهادة الماستر ، ليليه حاملي شهادة الليسانس والتكوين المهني بنسبة متماثلة لكل منهما ، ليليه مستوى البكالوريا فأقل بنسبة صغيرة ، وأخيرا شهادة مهندس بأقل نسبة .

وهنا يتضح أن مجتمع الدراسة غالبية اطاراته بالمؤسسة لديهم مؤهلات علمية عالية ، وبما يتوافق مع أداء المهام المطلوبة ، وأن المؤسسة تعمل على استقطاب المورد البشري ذات التحصيل العلمي العالي وبما يتناسب مع متطلبات العمل والوظيفة.

شكل رقم 07 : التمثيل الدائري لمتغير المستوى التعليمي لعينة مجتمع الدراسة

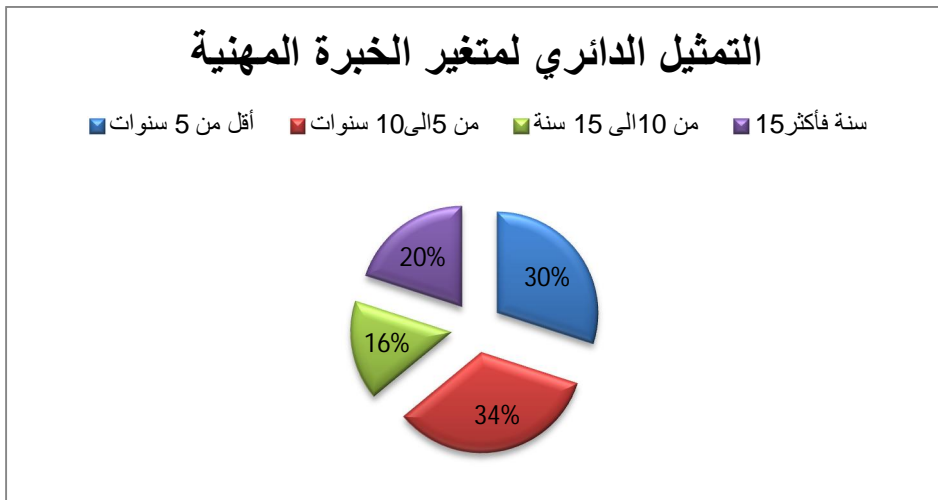


المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج EXCEL

#### 4- عدد سنوات الخبرة :

تشير النتائج أن أكبر نسبة من المبحوثين كان عدد سنوات خبرتهم من 5 الى 10 سنوات ، تليها نسبة المبحوثين الذي كانت سنوات خبرتهم أقل من 5سنوات ، ثم نسبة أفراد عينة الدراسة التي كانت مدة خدمتهم أكثر من 15 سنة ، في حين أن أقل نسبة من المبحوثين كانت عدد سنوات خبرتهم من 10الى 15 سنة. وتشير هذه النتائج أن معظم عمال واطارات المؤسسة من ذوي الخبرات ، وهذا يدل على وجود خبرات ومعارف متراكمة بالمؤسسة وكذلك هي مؤشر على انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العمل والامن الوظيفي.

شكل رقم 08 : التمثيل الدائري لمتغير الخبرة المهنية لعينة مجتمع الدراسة



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج EXCEL

الفرع الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري وتحسين أداء العاملين من خلال الاستثمار البشري

أولاً/ محور استثمار رأس المال البشري:

من أجل التعرف على واقع الاستثمار البشري بالمؤسسة محل الدراسة، تم حساب التوزيع التكراري، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري واتجاهات العينة، وكذلك الترتيب لكل من البعد المتعلق بأهمية واستثمار رأس المال البشري، التدريب، التكوين، التعليم الذي تم قياسهم بأربع فقرات لكل بعد منهم.

1- الأهمية والاستثمار

جدول رقم 10: التحليل الاحصائي لبعد أهمية الاستثمار في رأس المال البشري.

الاتجاه العينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية والاستثمار
موافق تماماً	1	0.686	4.24	1. تعمل الشركة على الانفاق في تنمية موارها البشرية من خلال عدة أساليب: كالتدريب والتكوين، وتطوير العمل..
موافق	3	1.162	3.58	2. يتم تمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة و المهارة من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرار .
موافق	4	1.144	3.42	3. يشارك الافراد في التوجهات والرؤى والاهداف المستقبلية للمؤسسة
موافق	2	1.161	3.72	4. تحرص الشركة على استقطاب العنصر البشري ذوي القدرات العالية
موافق	/	1.038	3.74	أهمية الاستثمار البشري

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول (10) يتبين أن البعد المتعلق بأهمية و استثمار رأس المال البشري قد حقق متوسط حسابي عام بلغ (3.74) وبانحراف معياري قدر بـ (1.038) وهذا يعني أن هناك ادراك لأهمية ومكانة رأس المال البشري ودوره الفاعل في العملية الانتاجية.

وعلى مستوى الفقرات تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (4.24-3.42)، وقد احتلت الفقرة 1 (تعمل الشركة على الانفاق في تنمية مواردها البشرية من خلال عدة أساليب : كالتدريب والتكوين وتطوير العمل) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.24) وانحراف معياري بلغ (0.68)، يلي ذلك في الأهمية الفقرة 4 (تحرص الشركة على استقطاب العنصر البشري ذوي القدرات العالية) بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري قدر بـ (1.16)، واحتلت المرتبة الثالثة الفقرة 2 (يتم تمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة و المهارة من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرار) بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وبانحراف معياري (1.16)،

واحتلت المرتبة الاخيرة الفقرة 3 ( يشارك الافراد في التوجهات والرؤى والاهداف المستقبلية للمؤسسة) بتحقيقها لأقل متوسط حسابي بلغ ب (3.42) وبانحراف معياري قدر (1.14) .

وعليه ومن خلال ما سبق نستطيع القول أن رأس المال البشري بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري له أهمية معتبرة بحيث تسعى الشركة الى استثمار رأس مالها البشري باعتماد العديد من الاساليب والمداخل ، اضافة الى هذا حرصها الشديد على استقطاب الموارد البشرية ذات القدرات العالية ، الا انها تولي أهمية أقل نوعا ما في تفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرار ، وكذلك المشاركة في التوجهات والرؤى المستقبلية ، وقد يعود السبب في ذلك الى اقتصره على فئة معينة منهم فقط كمدراء الدوائر مثلا.

### 2- التدريب

جدول رقم 11 : التحليل الاحصائي لبعث التدريب

التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العينة
5. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة	3.60	0.903	3	موافق
6. يتم الاعتماد بشكل كبير على دورات تدريبية خارج الشركة	3.72	1.088	1	موافق
7. يتم التدريب من خلال استخدام الافراد المدربين لإرشاد الاخرين	3.50	1.147	4	موافق
8. يتم الاعتماد بشكل كبير على تدريب الافراد على التقنيات والتكنولوجيا المتطورة لمواكبة تطورات العصر	3.70	0.931	2	موافق
<b>التدريب بشكل عام</b>	3.63	1.017	/	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول (11) يتبين أن البعث المتعلق بعملية التدريب قد حقق متوسط حسابي عام قدر (3.63) وبانحراف معياري بلغ ب (1.017) وهذا يعني أن المؤسسة تولي أهمية لتدريب عمالها.

وعلى مستوى الفقرات فقد تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (3.50-3.72) ، وقد احتلت الفقرة 6(يتم الاعتماد بشكل كبير على دورات تدريبية خارج الشركة) بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وبانحراف معياري (1.088) ، يلي ذلك في الاهمية الفقرة 8 (يتم الاعتماد بشكل كبير على تدريب الافراد على التقنيات والتكنولوجيا المتطورة لمواكبة تطورات العصر) بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري قدر ب (0.931) ، واحتلت المرتبة الثالثة الفقرة 5 (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال القدرات الحالية

للعاملين و متطلبات العمل الجديدة ) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدر ب (3.60) وانحراف معياري بلغ (0.903)، واحتلت المرتبة الاخيرة الفقرة 7 (يتم التدريب من خلال استخدام الافراد المدربين لإرشاد الاخرين) بتحقيقها لأقل متوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري قدر (1.147) .

وتشير النتائج الى ان المؤسسة تعتمد في تحديد الاحتياجات التدريبية على قدرات الفرد الحالية وعلى متطلبات العمل الجديدة مثل التدريب على تكنولوجيا الاعلام والاتصال ( TIC ) ، كما تولي المؤسسة أهمية لتدريب الافراد على التكنولوجيا والتقنيات المعاصرة قصد مواكبة التطورات الحاصلة في عالم الاعمال ، وتعتمد المؤسسة أيضا على تقديم دورات تدريبية خارج الشركة و ذلك بالتعاقد مع مؤسسات خاصة مثل مؤسسة عبورة (ABOURA) بوهران وأيضا المعهد الدولي للتكوين (IBS) وكذلك مراكز التكوين المهني حسب المقابلات التي أجريت في المؤسسة ، كما تعتمد بشكل نسبي على استخدام الافراد المدربين لتدريب الاخرين وارشادهم متى استدعت الحاجة لذلك.

### 3- التكوين

جدول رقم 12 : التحليل الاحصائي لبعث التكوين

الاتجاه العينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكوين
موافق	1	0.899	3.92	9. يتم تحديد الاحتياجات التكوينية نتيجة اعتماد معينة في المؤسسة
موافق	3	1.163	3.56	10. تتاح الفرصة لكافة العاملين للتكوين قصد تطوير الاداء بغض النظر عن كفاءتهم
موافق	4	1.054	3.52	11. يتم تحديد الدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة
موافق	2	1.179	3.58	12. توفر المؤسسة برامج تطوير من اجل اكتساب مهارات جديدة للعاملين
موافق	/	1.073	3.64	التكوين بشكل عام.

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول (12) يتبين أن البعث المتعلق بعملية التكوين قد حقق متوسط حسابي عام قدر (3.64) وانحراف معياري بلغ ب (1.073) وهذا يعني أن المؤسسة تولي أهمية كبرى لتكوين العمال.



وعلى مستوى الفقرات فقد تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (3.92-3.52)، وقد احتلت الفقرة 9 المرتبة الاولى (يتم تحديد الاحتياجات التكوينية نتيجة اعتماد تكنولوجيا معينة في المؤسسة) بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وبانحراف معياري (0.899)، يلي ذلك في الاهمية الفقرة 12 (توفر المؤسسة برامج تطوير من أجل اكتساب مهارات جديدة للعاملين) بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري قدر ب (1.179) ، واحتلت المرتبة الثالثة الفقرة 10 (تتاح الفرصة لكافة العاملين للتكوين قصد تطوير الاداء بغض النظر عن كفاءتهم) بمتوسط حسابي قدر ب (3.56) وانحراف معياري بلغ (1.163) ، واحتلت المرتبة الاخيرة الفقرة 11 (يتم تحديد الدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة) بتحقيقها لأقل متوسط حسابي بلغ (3.52) وبانحراف معياري قدر (1.054)

نستنتج مما سبق أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد وبشكل كبير على اتاحة الفرصة لكافة العاملين قصد تطوير الاداء مهما كانت كفاءتهم، وعليه فالتكوين متاح للجميع من الحارس الى أكبر اطار في الشركة وهذا ما أسفرت عنه المقابلات التي تم اجرائها، حيث تصل ميزانية التكوين السنوية الى أكثر 6ملايين دج (600مليون سنتيم) مما يؤدي الى اعتماد المؤسسة على توفير برامج تطوير من اجل اكتساب مهارات جديدة للعاملين حيث تصل ميزانية تكوين الفرد الواحد الى أكثر من 300 ألف دج (30 مليون سنتيم)، كما يتم تحديد الدورات التكوينية نتيجة اعتماد تكنولوجيا معينة في المؤسسة مثل التكوين على برنامج (LOGICIEL) لحساب الاجور أو برنامج معلوماتي يتوفر على كل المعلومات المتعلقة بالعمال العاملين بها (تاريخ التعيين ، اجر المنصب، العطل، العطل الاستثنائية...) ، وكذلك نفس الشيء عند استحداث وظائف جديدة . مثال على ذلك عندما تم استحداث وظيفة التدقيق الاجتماعي (تدقيق الموارد البشرية) كان لزاما على المؤسسة تقديم التكوين حسب متطلبات الوظيفة.

#### 4- التعليم

جدول رقم 13: التحليل الاحصائي لبعيد التعليم

التعليم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العينة
13. يتميز العاملون بالمؤسسة بالقدرة على تنمية ورفع المعارف و المهارات	4.00	0.880	2	موافق
14. يعتبر التعليم وسيلة للارتقاء بمهارات وقدرات وسلوكيات الافراد	4.12	0.917	1	موافق
15. تتلائم المهارات والمؤهلات العلمية للعامل مع المهام التي يقوم بها	3.70	1.111	3	موافق
16. تقدم الحوافز والمكافآت على أساس الخبرات العلمية و المهنية	3.42	1.162	4	موافق
التعليم بشكل عام	3.81	1.017	/	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول (13) يتبين أن البعد المتعلق بعملية التعليم قد حقق متوسط حسابي عام قدر (3.81) وانحراف معياري بلغ ب (1.017) وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بنوعية التعليم الذي يتلقاه العاملون.

وعلى مستوى الفقرات فقد تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (3.42-4.12)، وقد احتلت الفقرة 14 (يعتبر التعليم وسيلة للارتقاء بمهارات وقدرات وسلوكيات الافراد) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدر ب (4.12) وانحراف معياري بلغ (0.917) ، يلي ذلك في الاهمية الفقرة 13 (يتميز العاملون بالمؤسسة بالقدرة على تنمية ورفع المعارف و المهارات) بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحرافا معياريا قدر ب (0.880) ، واحتلت المرتبة الثالثة الفقرة 15 (تتلاءم المهارات والمؤهلات العلمية للعامل مع المهام التي يقوم بها) بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (1.111)، واحتلت المرتبة الاخيرة الفقرة 16 (تقدم الحوافز والمكافآت على أساس الخبرات العلمية و المهنية) بتحقيقها لأقل متوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري قدر (1.162)

نستنتج مما سبق أن ديوان الترقية والتسيير العقاري يعتبر التعليم وسيلة للارتقاء بالفرد من حيث اكتسابه لمهارات وقدرات تمكنه من القيام بمهام المنصب ومتطلبات الوظيفة وتحسين سلوكياته، كما تعتبر العاملين بالمؤسسة يتميزون بالقدرة على تنمية مهاراتهم والرفع من قدراتهم مما يعني أنهم يمتلكون قوة اكتساب لكل ما هو جديد من سلوكيات أو معارف أو قيم تساعدهم على الوفاء بمهامهم، كما تقدم الحوافز على عدة اعتبارات وكما هو معمول به في القوانين مثل العلاوة، المكافأة الجماعية، منحة القفّة، منحة النقل .

#### ثانيا : محور تحسين أداء العاملين من خلال الاستثمار البشري:

من خلال المحور الثاني نتعرف على أثر الاستثمار البشري في تحسين أداء العاملين حيث ، تم حساب التوزيع التكراري، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري واتجاهات العينة، وكذلك الترتيب لكل من فقراته المعبر عنها ب8 فقرات .

جدول رقم 14: التحليل الاحصائي لبعث تحسين أداء العاملين من خلال الاستثمار البشري

تحسين أداء العاملين من خلال الاستثمار البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العينة
17. تساهم عمليات الانفاق على التدريب والتكوين في رفع وتحسين مستوى الاداء	4.02	0.742	8	موافق
18. إن تحفيز العنصر البشري على الابداع والتجديد يجعله اداة فاعلة في تحقيق ورفع مستوى الاداء.	4.14	0.700	4	موافق
19. ان رفع قدرات المورد البشري المتعلقة بالتحكم في التكنولوجيا يساهم بشكل واضح في احراز مستوى الاداء العالي.	4.12	0.798	5	موافق
20. إن المعارف والمهارات والخبرات التي يتم اكتسابها من خلال التطوير تساهم بشكل واضح في تحسين الاداء	4.20	0.728	3	موافق تماما
21. يساهم تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة في الوصول الى مستويات عالية في الاداء	4.22	0.678	2	موافق تماما
22. تساهم تنمية الموارد البشرية فردية او جماعية في زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لدى الافراد	4.08	0.804	7	موافق
23. يؤدي الاستثمار في راس المال البشري الى رفع احساس العاملين بانتمائهم الى المؤسسة	4.30	0.814	1	موافق تماما
24. يوفر الاستثمار في التدريب والتكوين المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة	4.10	0.863	6	موافق
تحسين أداء العاملين من خلال الاستثمار البشري بشكل عام	4.14	0.765	/	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول (14) يتبين أن المحور المتعلق تحسين أداء العاملين من خلال الاستثمار البشري قد حقق متوسط حسابي عام قدر (4.14) وانحراف معياري بلغ ب (0.765) وهذا يعني أن للاستثمار البشري أثر في تحسين أداء العاملين.

وعلى مستوى الفقرات فقد تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (4.02-4.30)، وقد احتلت الفقرة 23 (يؤدي الاستثمار في راس المال البشري الى رفع احساس العاملين بانتمائهم الى المؤسسة) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدر ب (4.30) وانحراف معياري بلغ (0.814)، يلي ذلك في الاهمية الفقرة 21 (يساهم تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة في الوصول الى مستويات عالية في الاداء) بمتوسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري قدر ب (0.678)، واحتلت المرتبة الثالثة الفقرة 20 (إن المعارف والمهارات والخبرات التي يتم اكتسابها من خلال التطوير تساهم بشكل واضح في تحسين الاداء) بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري (0.728)، احتلت المرتبة الرابعة الفقرة 18 (إن تحفيز العنصر البشري على الابداع والتجديد يجعله اداة فاعلة في تحقيق ورفع مستوى الاداء) بتحقيقها متوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري قدر (0.700) لتحتل في المرتبة الخامسة الفقرة 19 (ان رفع قدرات المورد البشري المتعلقة بالتحكم في التكنولوجيا يساهم بشكل واضح في احراز مستوى الاداء العالي) بمتوسط حسابي قدر ب (4.12) وقد بلغ انحرافها المعياري (0.798)، في حين احتلت الفقرة 24 (يوفر الاستثمار في التدريب والتكوين المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري (0.863)، فيما احتلت الفقرة 22 المرتبة السابعة (تساهم تنمية الموارد البشرية فردية او جماعية في زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لدى الافراد) بمتوسط حسابي (4.08)

وانحراف معياري قدر بـ (0.804) ، وأخيرا احتلت المرتبة الاخيرة الفقرة 17 (تساهم عمليات الانفاق على التدريب والتكوين في رفع وتحسين مستوى الاداء) بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري (0.742).

مما سبق نستنتج أن أفراد عينة مجتمع الدراسة يتفقون وبشدة أن الاستثمار البشري يؤدي الى رفع احساسهم بالانتماء والولاء للمؤسسة، وعليه تعتبر تنمية المعارف والخبرات والقيم و تطويرها، وكذلك رفع قدراتهم المتعلقة بالتحكم في التكنولوجيا وأبضا عملية تحفيز المورد البشري على الابداع والتجديد كلها عوامل تساهم في رفع وتحسين أداء العاملين .

لذا لا نستطيع أن نعتبر عمليات الانفاق على التدريب والتكوين تكلفة على المؤسسة فهي تحصد نتائجه وعوائده كل مرة ، إذ يوفر المهارات والسلوكيات والمعارف و القيم الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة وبالتالي يؤدي الى تعظيم انتاجية الفرد وزيادة مستويات المعرفة، والمهارة، والقيم للعاملين والتي تقودهم الى الرضا وتحسين الاداء

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

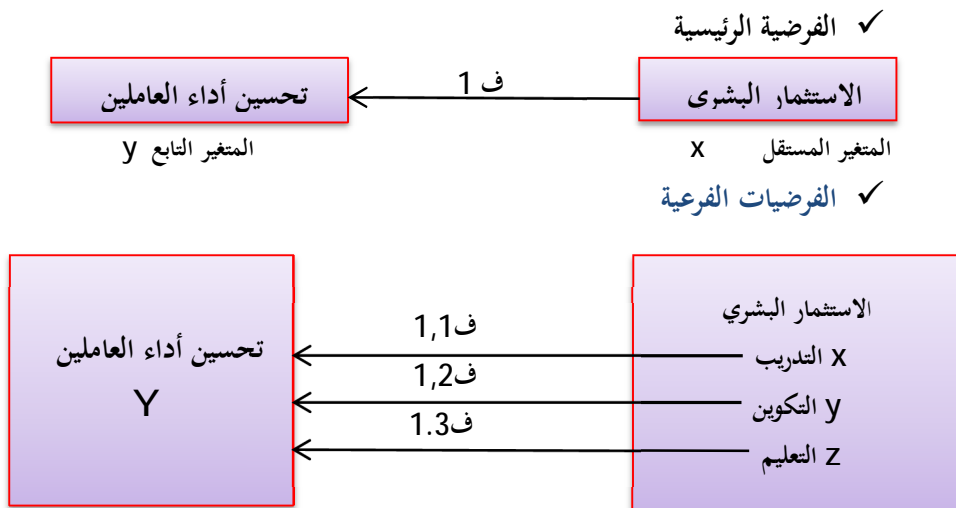
من خلال هذا الجزء سيتم عرض النموذج البياني للدراسة و نتائج العلاقات بين متغيرات الدراسة وكذا اختبار فرضياتها.

1- النموذج البياني للدراسة :

يبين الشكل الاتي النموذج البياني لفرضيات الدراسة

- المتغير المستقل : الاستثمار البشري و تشتمل على الأبعاد التالية : التدريب، التكوين، التعليم،
- المتغير التابع : تحسين أداء العاملين

الشكل رقم 05: النموذج البياني لفرضيات الدراسة



المصدر : من اعداد الطالبة

2- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاستثمار البشري وتحسين اداء العاملين.

يبين الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل من ابعاد الاستثمار في رأس المال البشري كمتغيرات مستقلة وبين تحسين أداء العاملين كمتغير تابع .

جدول رقم (15): معامل الارتباط بين المتغير المستقل الاستثمار البشري والمتغير التابع تحسين أداء العاملين

تحسين أداء العاملين	
التكوين	0.650
التدريب	0.408
التعليم	0.576

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

الجدول السابق يظهر معاملات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل ألو هو الاستثمار البشري والمتغير التابع تحسين أداء العاملين، إذ يبين أن هناك علاقات ارتباطية معنوية دالة إحصائيا متوسطة القوة ، اذ يظهر أن العلاقة بين بعد التكوين وتحسين أداء العاملين هي أقوى العلاقات من بين ابعاد الاستثمار البشري وتحسين أداء العاملين حيث بلغت (0.650) ، وهذا يشير الى أن المناهج والطرق المعتمدة في تكوين العمال بمختلف مناصبهم لها دور كبير في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، مقارنة ببقية ابعاد الاستثمار البشري وربما يرجع السبب في ذلك الى بداية استيعاب المؤسسة لأهمية الاستثمار في رأس مالها البشري.

والجدول الموالي يبين الارتباط الخطي بين ابعاد الاستثمار البشري وتحسين أداء العاملين.

الجدول (16) : توضيح الارتباط الخطي بين الاستثمار البشري وتحسين أداء العاملين.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.702	.492	.459	4.08785

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق تظهر لنا قوة العلاقة بين الاستثمار البشري وتحسين أداء العاملين وهي علاقة طردية قوية بلغت (0.702) اي 70.2 %، حيث بلغ مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (0.492) أي 49.2% من تحسن أداء العاملين يعود الى الاستثمار في رأس المال البشري والنسبة المتبقية أي 50.8 % يعود الى عوامل اخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

وتشير هذه النتائج الى قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاستثمار البشري وتحسين أداء العاملين .

3- اختبار الفرضية الفرعية الاولى : هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التدريب وتحسين أداء العاملين .  
يوضح الجدول الاتي نتائج علاقة الارتباط بين التدريب و تحسين أداء العاملين

الجدول (17) : معامل الارتباط بين التدريب وتحسين أداء العاملين.

تحسين أداء العاملين	
0.408	التدريب

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يظهر من خلال هذا الجدول علاقة الارتباط بين التدريب وتحسين أداء العاملين ، إذ يبين أن هناك علاقات ارتباطية معنوية دالة إحصائيا ضعيفة القوة ، حيث بلغت (0.408) ، وهذا يشير الى أن تدريب العاملين بالمؤسسة يحظى بدرجة ضعيفة في تحسين أداء العاملين حسب آراء عينة الدراسة ، مما يعني أن المؤسسة تخطو الخطوات الاولى في بداية الطريق من أجل التنوع في استراتيجياتها الاستثمارية البشرية.

والجدول الموالي يبين الارتباط الخطي بين التدريب وتحسين أداء العاملين.

الجدول (18) : توضيح الارتباط الخطي بين التدريب وتحسين أداء العاملين.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.408	.167	.149	5.12685

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق تظهر لنا قوة العلاقة بين التدريب وتحسين أداء العاملين هي علاقة طردية ضعيفة بلغت (0.408) اي 40.8 % ، حيث بلغ مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (0.167) أي 16.7 % من تحسن أداء العاملين يعود الى تدريب العاملين والنسبة المتبقية أي 85.1 % يعود الى عوامل اخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

وتشير هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التدريب وتحسين أداء العاملين

4- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التكوين وتحسين أداء العاملين .  
يوضح الجدول الاتي نتائج علاقة الارتباط بين التكوين و تحسين أداء العاملين

الجدول (19) : معامل الارتباط بين التكوين وتحسين أداء العاملين.

تحسين أداء العاملين	
0.650	التكوين

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يظهر من خلال هذا الجدول علاقة الارتباط بين التكوين وتحسين أداء العاملين ، إذ يبين أن هناك علاقات ارتباطية معنوية دالة إحصائيا متوسطة القوة ، حيث بلغت (0.650) ، وهذا يشير الى أن تكوين العاملين بالمؤسسة يحظى بدرجة مقبولة في تحسين أداء العاملين حسب آراء عينة الدراسة ، مما يعني أن المؤسسة بدأت تطور المناهج المعتمدة في تكوين عمالها عن مواكبة التطورات الحاصلة في عالم الاعمال. كالتكوين مثلا في تخصصات حديثة الظهور كالتدقيق الاجتماعي على سبيل المثال لا الحصر.

والجدول الموالي يبين الارتباط الخطي بين التكوين وتحسين أداء العاملين.

الجدول (20) : توضيح الارتباط الخطي بين التكوين وتحسين أداء العاملين.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.650	.423	.411	4.26671

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق تظهر لنا قوة العلاقة بين التكوين وتحسين أداء العاملين وهي علاقة طردية متوسطة في العموم بلغت (0.650) اي 65 %، حيث بلغ مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (0.423) أي 42.3% من تحسن أداء العاملين يعود الى تكوين العاملين والنسبة المتبقية أي 57.7 % يعود الى عوامل اخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

وتشير هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التكوين وتحسين أداء العاملين .

5- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التعليم وتحسين أداء العاملين .

يوضح الجدول الاتي نتائج علاقة الارتباط بين التعليم و تحسين أداء العاملين

الجدول (21) : معامل الارتباط بين التعليم وتحسين أداء العاملين.

تحسين أداء العاملين	
.576	التعليم

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يظهر من خلال هذا الجدول علاقة الارتباط بين التكوين وتحسين أداء العاملين ، إذ يبين أن هناك علاقات ارتباطية معنوية دالة إحصائيا ضعيفة القوة نوعا ما ، حيث بلغت (0.576) ، وهذا يشير الى أن تعليم العمال بالمؤسسة يحظى بدرجة ضعيفة في تحسين أداء العاملين حسب آراء عينة الدراسة ، مما يعني أن التعليم الذي يتلقاه العاملون ليس كافيا بدرجة كبيرة في تحسين أداء العاملين وهذا يرجع إما الى نوعية التعليم أو درجة قوة الاستيعاب من طرف العمال .

والجدول الموالي يبين الارتباط الخطي بين التعليم وتحسين أداء العاملين.

الجدول (22) : توضيح الارتباط الخطي بين التعليم وتحسين أداء العاملين.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.576	.332	318.	4.58909

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق تظهر لنا قوة العلاقة بين التعليم وتحسين أداء العاملين وهي علاقة طردية ضعيفة نوعا ما حيث بلغت (0.576) اي 57.6% ، حيث بلغ مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (0.332) أي 33.2% من تحسن أداء العاملين يعود الى تعليم العاملين والنسبة المتبقية أي 66.8% يعود الى عوامل اخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

وتشير هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التعليم وتحسين أداء العاملين



خاتمة الفصل الثالث:

بناء على دراسة الحالة التي قمنا بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري -OPGI- تلمسان للوقوف على أثر الاستثمار البشري في تحسين أداء العاملين حيث ومن خلال المقابلة الغير مهيكلة التي قمنا بها وكذا الاستبيان المصمم على عينة الدراسة المختارة الذي تم توزيعه تم التوصل الى عدة نتائج من بينها نذكر:

لقد أولت مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري أهمية كبرى للتكوين والتدريب منذ عامين وذلك بسبب قوانين الدولة التي فرضتها على المؤسسات الاقتصادية بحتمية تكوين مواردها ، وكذلك لالتماس الفرق في المورد البشري قبل تكوينه وبعده

تعتمد عملية الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري أساسا على برامج التكوين في اطار الاتفاقية التي تم عقدها مع عدة مدارس تكوينية خاصة وعمامة مثل المدرسة الدولية للأعمال (IBS)، و مركز عبورة (Aboura) بوهران ، مراكز التمهين التابعة للدولة، غرفة التجارة في تلمسان، (C.N.A.T) بالجزائر العاصمة ... الخ وذلك بهدف تكوين عمالها في شتى الميادين و التخصصات المعاصرة، بطريقة تستجيب لمتطلبات الفترة الحالية.

إن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI تخصص ميزانية سنوية ما يعادل 1.5% من الكتلة الاجرية أي ما يفوق 6 ملايين دج (أكثر من 600 مليون سنتيم) لتدريب وتكوين عمالها حيث تقدر تكلفة تدريب الفرد الواحد أحيانا الى 320000 دج، حيث عملت على تكوين عمالها لضمان التحسين المستمر لأدائها، وعلى الفرد أن يظهر نتائج تدريبه عن طريق تحسين أدائه أو اضافة طريقة جديدة للعمل ...

يريز اهتمام مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI بتكوين مواردها البشرية من خلال ارتفاع عدد العمال المكونين به، حيث ارتفع عددهم من 113 عامل سنة 2016 ليصل خلال سنة 2018 الى 245 عامل ، حيث أن المؤسسة تبذل مجهودات معتبرة حيث يمس التكوين جميع العاملين بمختلف الوظائف من الحارس الى المدير.

يعتبر ديوان الترقية والتسيير العقاري التعليم وسيلة للارتقاء بالفرد من حيث اكتسابه لمهارات وقدرات تمكنه من القيام بمهام المنصب ومتطلبات الوظيفة وتحسين سلوكياته، وتجدر الاشارة الى أن التعليم في مراكز التكوين المهني تعتبر مهمة وذلك لتلبتها متطلبات سوق العمل وفتحها لتخصصات ملائمة . وهذا ما يفسره عدد العاملين في المؤسسة في اطار الادمج المهني أو عقود محددة المدة التي يمثل نسبة 21% من مجتمع الدراسة

يتفق أفراد عينة مجتمع الدراسة وبشدة أن الاستثمار البشري يؤدي الى رفع احساسهم بالانتماء والولاء للمؤسسة، و تنمي المعارف والخبرات والقيم و تطورها، لذا لا نستطيع أن نعتبر عمليات الانفاق على التدريب والتكوين تكلفة على المؤسسة فهي تحصد نتائجها وعوائده كل مرة ، إذ يوفر المهارات والسلوكيات والمعارف و القيم الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة وبالتالي يؤدي الى تعظيم انتاجية الفرد وزيادة مستويات المعرفة، والمهارة، والقيم للعاملين والتي تقودهم الى الرضا وتحسين الاداء.



## الخاتمة العامة

يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري النقطة الفاصلة في حياة الأمم أولاً ، وفي حياة المؤسسات التي تسعى الى إيجاد ميزة تنافسية تميزها عن البقية ، حيث يعتبر المورد البشري مضغة المؤسسات ان صلح استخدامها صلحت المؤسسة وإن فسدت أدى بها الى الاغلاق والفشل.

ولعل اسباب الركود و التخلف الذي تعاني منه اقتصاديات الدول النامية يعود الى استخدامها الخاطئ لموردها البشري وامتلاكها لنسبة ضئيلة من الافراد الكفوة ونقص امكانية التكوين والتدريب والتعليم وحتى الصحة التي تمثل كلها عوامل تؤدي الى تحسين مردودية ونتاجية الفرد والرفع من مهاراته وخبراته.

فالمورد البشري هو الذي يبني الثروة ويخلق القيمة ومن هنا فقيمة أي فرد من الافراد تمكن أصلا فيما يمتلكه من مهارات وخبرات وقدرات كامنة وكذا ندرة موهبته الخاصة، إذ يسهم الاستثمار البشري بفعالية في صقل المعارف والمهارات والقدرات وتغيير السلوكيات والاتجاهات ، حيث تساهم في الكشف المبكر لأولئك الذين يمتلكون طاقات كامنة ومواهب تمكنهم من تحسين الاداء.

وعليه أصبح الاستثمار في رأس المال البشري ضرورة مهمة وحتمية قصوى، فالمورد البشري بما يملك من تجديد وتطوير يمكنه من التغلب على ندرة الموارد الطبيعية عن طريق الاستغلال الامثل لطاقات المجتمع العلمية والانتاجية،

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للإجابة على الاشكالية التالية:

ما هو أثر الاستثمار البشري في تحسين أداء العاملين؟

حيث كان هدف الدراسة الميدانية هو الاجابة على الفرضيات الموضوعية بتأكيداها أو نفيها، حيث كانت:

- **الفرضية الرئيسية :** هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاستثمار البشري وتحسين اداء العاملين. وقد تم اثبات هذه الفرضية من خلال الدراسة التطبيقية حيث تبين أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية، طردية قوية قدرت بـ (70.2%) ، حيث بلغ مدى الدقة في تقدير المتغير التابع 49.2% من تحسن أداء العاملين يعود الى الاستثمار في رأس المال البشري
- **الفرضية الفرعية الاولى :** هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التدريب وتحسين أداء العاملين. تم قبول هذه الفرضية حيث تبين أن هناك علاقة ارتباطية معنوية دالة إحصائيا ضعيفة القوة بين التدريب وتحسين أداء العاملين ، حيث بلغت 40.8% ، وهذا يشير الى أن تدريب العاملين بالمؤسسة يحظى بدرجة ضعيفة في تحسين أداء العاملين حسب آراء عينة الدراسة .
- **الفرضية الفرعية الثانية :** هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التكوين وتحسين أداء العاملين.

## الختام العامة

- تم اثبات هذه الفرضية من خلال الدراسة التطبيقية ، إذ تبين أن هناك علاقات ارتباطية دالة إحصائيا متوسطة القوة ، حيث قدرت بـ (0.650) مما يعني ان التكوين يساهم في تحسن أداء العاملين .
- الفرضية الفرعية الثالثة : هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التعليم وتحسين أداء العاملين .
  - حيث العلاقة هي علاقة طردية ضعيفة نوعا ما حيث بلغت (0.576) اي 57.6 %، حيث بلغ مدى الدقة في تقدير المتغير التابع 33.2 % من تحسن أداء العاملين يعود الى تعليم العاملين، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثانية .
  - وعليه كانت نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري على أساس عينة عشوائية حجمها (50) ما يلي :
  - اكتشاف أهمية الاستثمار في رأس المال البشري لمواكبة تطورات العصر والاقتصاديات الحديثة التي تعتبر المورد البشري ميزة تنافسية .
  - اعطاء التكوين أهمية بالغة وخصوصا خلال السنتين الماضيتين ، وذلك لالتماس الفرق في المورد البشري قبل وبعد التكوين.
  - توفير ميزانية سنوية ضخمة لتوفير التكوين اللازم حسب متطلبات المنصب، وجميع عمال المؤسسة معينين بالتكوين. حيث تقدر بـ 1.5% من الكتلة الاجرية
  - يعتبر التعليم في مراكز التكوين المهني مهما جدا ، وذلك لتلبيتها لمتطلبات سوق العمل .
  - يساهم الاستثمار البشري في الرفع وتحسين أداء العاملين من خلال التجديد والابداع .
  - أن الاستثمار البشري يؤدي الى رفع احساس العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة، و تنمية معارفهم وخبراتهم، لذا لا نستطيع أن نعتبر عمليات الانفاق على التدريب والتكوين تكلفة على المؤسسة فهي تحصد نتائج وعوائده كل مرة ، إذ يوفر المهارات والسلوكيات والمعارف و القيم الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة وبالتالي يؤدي الى تعظيم انتاجية الفرد وزيادة مستويات المعرفة، والمهارة، والقيم للعاملين والتي تقودهم الى الرضا وتحسين الاداء.
  - محاول التنوع في استراتيجيات الاستثمار البشري لذا المؤسسة محل الدراسة تحذو الخطوات الاولى نحو ذلك كالتدريب مثلا.
  - تتاح الفرصة لكافة العاملين للتكوين قصد تطوير أدائهم بعض النظر عن كفاءاتهم.
  - المعارف والخبرات التي يتم اكتسابها من خلال عمليات الاستثمار البشري يساهم بشكل واضح في تحسين الاداء

### التوصيات:

بناء على النتائج المتوصل اليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات بغية تحسين الاستثمار البشري من اجل الرفع من اداء العاملين:

## الخاتمة العامة

- يجب على مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري أن تربط بين مداخل التكوين المتبعة في استثمارها لمواردها البشرية والاداء ، حيث يجب ان تعمل على قياس هذا الاخير في فترات منتظمة أثناء القيام ببرامج التكوين للتأكد من أثر ذلك على أداء عمالها.
- على الجامعات أن تحرص على نوعية التعليم الذي تلقنه للطلبة من أجل تلبية متطلبات سوق العمل .
- على المؤسسة افساح المجال للعاملين بها للمشاركة في رسم أهدافها ورؤيتها مما يؤدي الى توفير بيئة عمل محفزة على الابداع والتجديد.
- تنوع مداخل الاستثمار البشري مما يؤدي الى الاستغلال الامثل للطاقات البشرية وتفجير الطاقات الكامنة لتحقيق التميز عن طريق المورد البشري .

## - المراجع باللغة العربية

### • الكتب :

- اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، إيتراك للطباعة والنشر و التوزيع ، القاهرة، 2004
- جمال داود الدليمي ، كمال النقيب، الاستثمار في رأس المال الفكري والطرق المحاسبية لقياسه وأثره على الميزة التنافسية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية ، سلطنة عمان، أبريل 2013.
- حسن رواية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005
- خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، الاردن، 2005.
- راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية، 2003.
- سيد محمد جاد الرب، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، القاهرة، 2009.
- صالح علي عوده الهلالات، الادارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2016.
- عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري :طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003.
- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، ط2، الاردن، 2006 .
- عادل مجيد عيدان العادلي، حسين وليد حسين عباس، الاقتصاد في ظل التحولات المعرفية والتكنولوجية ،دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
- عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين/منحى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2008.
- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم اداء الافراد، دار اسامة للنشر و التوزيع ، ط1، الاردن، 2012.
- فليح حسن خليف، اقتصاد المعرفة ، جدار للكتاب العالمي، ط 1، عمان، 2007.

- مجيد الكرخي، مؤشرات الاداء الرئيسية ، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2015.
- محفوظ أحمد جودة، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، الاردن، 2014.
- محمود حسين الوادي، التمكين الاداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، الاردن، 2012.
- مصطفى يوسف كافي، ادارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي-تكنولوجي-عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2014.
- وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، 2004.
- الاطروحات والرسائل الجامعية:
  - اطروحات الدكتوراه:
    - بومدين محمد، البعد الاخلاقي في تقييم أداء الافراد والمنظمات دراسة تطبيقية جامعة ابو بكر بلقايد، اطروحة دكتوراه، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014.
    - حمزة مزيان، تنافسية رأس المال البشري العربي- دراسة مقارنة بين دول اتحاد المغرب العربي-، اطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 2016/2015 .
    - شنافي نوال ، دور تسيير المهارات في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الصناعية ،دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، بسكرة ، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015/2014.
    - طفياي المزدادة بوفاتح كلثومة، واقع الأسهم البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة دراسة ميدانية شركة سونلغاز -تلمسان، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان، 2014/.
    - عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2015/2014.
    - عبد الصمد سميرة ، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز بالمنظمات ،دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.
    - عبد المطلب بيسار ، دور الاستثمار في راس المال الفكري في تحقيق الاداء المميز لمنظمات الاعمال ، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة ، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2017/2016.

- عمر بلخير جواد ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة الاسمنت ومشتقاته SCIS بسعيدة-، أطروحة دكتوراه، جامعة ابو بكر بلقايد ، تلمسان 2015/2014.
- مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية ، اطروحة دكتوراه ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2015/2014 .
- محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010/2009
- موساوي محمد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي(حالة الجزائر 1970-2011)، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان ، 2015/2014
- رسائل الماجستير
- ابتسام بنت علي عبد الله الشهري، مدى اسهام تنمية رأس المال البشري بزيادة فاعلية نظم المعلومات الادارية من وجهة نظر الموظفين الاداريات بجامعة الملك سعود ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض،2015.
- باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI ، رسالة ماجستير، جامعة ابو بكر بلقايد ، تلمسان ،2010/2009.
- بن عمار حسيبة ،تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية دراسة حالة: تكوين المكونين في قسنطينة ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة منتوري قسنطينة،2009/2008.
- سبكي وفاء ، النمو الاقتصادي وتكوين رأس المال البشري دراسة قياسية لحال الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2014/2013.
- صلعة سمية، اقتصاديات التعليم في الجزائر دراسة قياسية ، أطروحة دكتوراه، جامعة ابو بكر بلقايد ، تلمسان، 2016.
- محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية ،غزة، 2006.



- نادية ابراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة جامعة المسيلة ، مذكرة ماجستير ، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2013/2012.
- هشام بوعفوس ، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيو" ،رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ،2006/2005.
- المجلات والدوريات العلمية
  - الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ، مجلة الباحث، العدد 07، 2009.
  - ربيعة قوادرية، عيسى خليفي، مساهمة تنمية راس المال البشري في ادارة المعرفة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بسكرة -الجزائر، مجلة بحوث ودراسات، العدد (23)، 2017.
  - عبد اللطيف مصيطفي ، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، مجلة البحوث والدراسات العدد 07 (2009) ، معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية المركز الجامعي غرداية.
  - عبد المليك مزهودة ، الاداء بين الكفاءة والفعالية ( مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 01 جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001.
  - علي يونس ميا واخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين ، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين، المجلد 31، العدد 1، 2009.
  - عيسى نبوية، خلوط عواطف، علاقة التغيير التنظيمي بأداء رأس المال البشري، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، العدد(24)، السداسي 1- 2015، جامعة تلمسان.
  - لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة :العلاقة والأثر ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، جامعة القادسية، العراق، 2009 .
  - مسعداوي يوسف ، دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري- دراسة تقييمية حالة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد (12)، المجلد(1-2015)، جامعة سعد دحلب، البلدة.

- يعرب عدنان السعيد، هديل سعدون معارج ، قياس رأس المال البشري للاستثمار في عناصره ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، العدد 100، المجلد 23 ، كلية الادارة والاقتصاد ، بغداد ، 2017 .

## - المؤتمرات والملتقيات العلمية

- الهام يحياوي، ليلي بوحديد، حدة متلف، قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة ، الملتقى العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الاردنية ، الاردن، 22-25 أبريل 2013.

- بودلال علي، أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كأحد شروط ترقية القطاع السياحي بالجزائر ، ملتقى دولي حول: اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 09-10 مارس 2010.

- رايح عرابية، حنان بن عوالي ، ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري ، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، 13-14 ديسمبر 2011.

- رأفت عاصي العبيدي، أضواء كمال الجراح ، خصائص تكنولوجيا المعلومات ودورها في استثمار رأس المال البشري ، دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى، الملتقى العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الاردنية ، الاردن، 22-25 أبريل 2013.

- فرعون أحمد، محمد أليفي ، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر ، 14-15 أبريل 2009.

- فريد كورتل وآخرون ، رأس المال البشري كأداة لتفعيل الابتكار في النشاط التسويقي ، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الزيتونة الاردنية، 22-25 أبريل 2013.

- معين أمين السيد، دور إعادة هندسة العمليات وبناء نظم ادارة المعرفة لإنجاح الاستثمار في رأس المال البشري، المؤتمر الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الاردنية ، الاردن، 22-

25 أبريل 2013

- مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض ، ورقة عمل الاستثمار في رأس المال البشري ، السعودية

2007

## - المراجع باللغة الاجنبية

- Abdel-Aziz Ahmad Sharabati, Abdul-Naser Ibrahim Nour ,Human Capital Indicators within Middle East University ,The Twelfth Scientific Annual International Conference for Business : « Human Capital in a Knowledge Economy », 22-25 April2013 , Jordan.
- D. Bouteiller, M. Cossette, capitale humain et performance(s), rapport de recherche , HIC Montréal,canada,2013 p61.
- Hanane Mahida, pilotage organisationnel et performance de l'entreprise, thèse doctorat, Université de Tlemcen, 2015/2016.
- Rezine Okacha, Capital humain, éducation et croissance économique Une approche économétrique, thèse de Doctorat, université Abou Bekr belkaid, Tlemcen, 2015.

## - المواقع الالكترونية:

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_NR\\_HCR\\_2013\\_AR.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_NR_HCR_2013_AR.pdf) -

تقرير حول مؤشر جديد يطلق لقياس قدرة الدول على تطوير وتعزيز رأس المال البشري ، المنتدى الاقتصادي العالمي ،

المسألة الحقيقية

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أوبوكر بلقايد - تلمسان -

## الاستبيان ببحث

تحية طيبة و بعد:

أضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة:

**أثر الاستثمار البشري في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة**

أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في الاستبانة بموضوعية للاستفادة من المعلومات وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لإجاباتكم ، علما أن كافة المعلومات والبيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

المؤطرة :

د/ بن سماعين لامية

الباحثة :

• بن عايل أمال

السنة الدراسية: 2017/2018

الجزء الأول: الخصائص الشخصية و الوظيفية

رجاء اضع إشارة (x) في المربع المناسب

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2- العمر: من 20-29 سنة  من 30-39 سنة   
من 40-49 سنة  من 50-59 سنة   
60 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي : بكالوريا فأقل  الليسانس   
مهندس  ماستر فأكثر   
تكوين مهني  ماجستير او دكتوراه
- 4-الخبرة المهنية: أقل من 5سنوات  5-10سنوات   
10-15سنة  15سنة فأكثر

الجزء الثاني: الرجاء وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

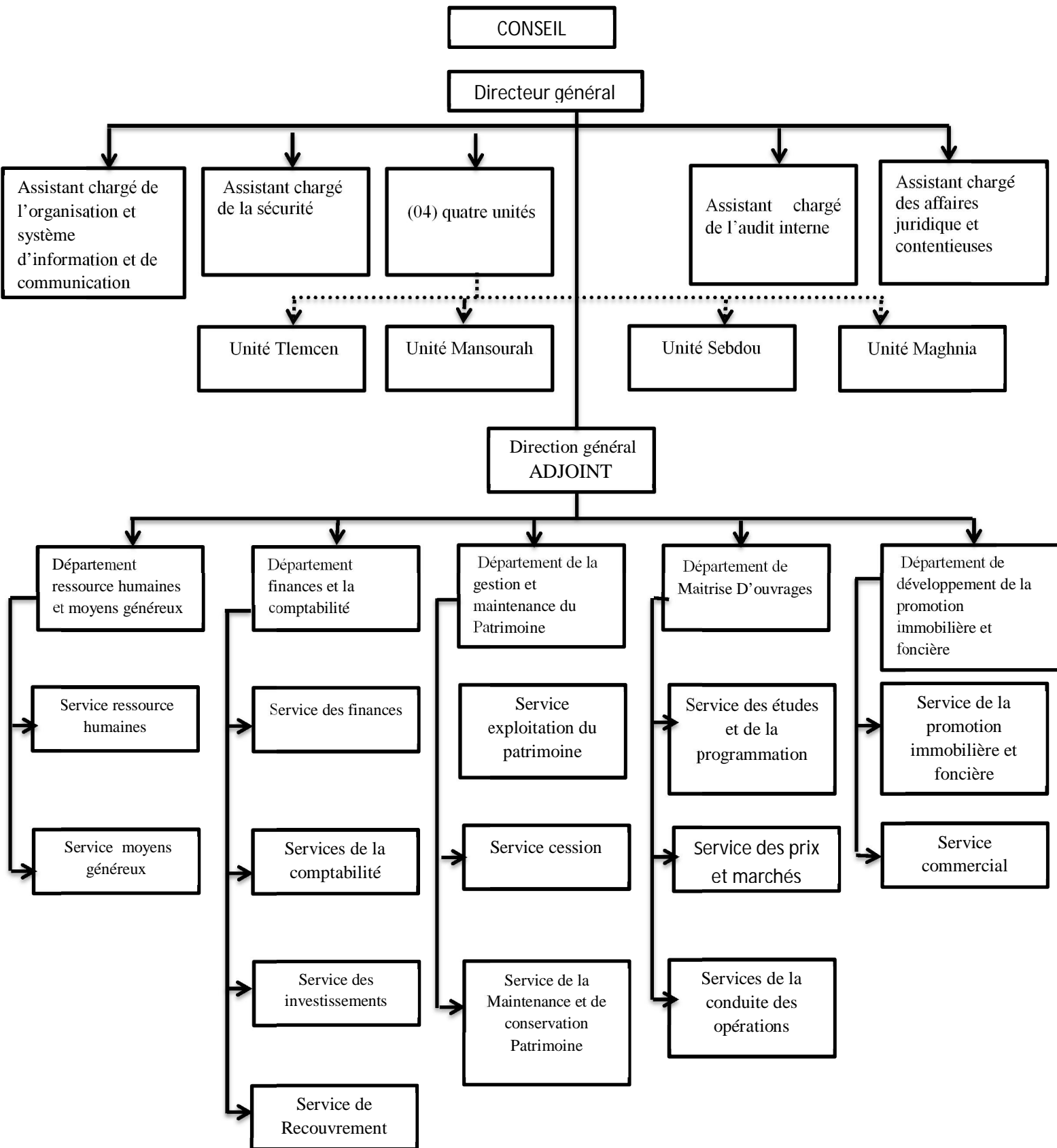
الفقرات					سلم القياس
لا أتفق تماما	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماما	
المحور الأول : رأس المال البشري					
<b>الاهمية والاستثمار</b>					
					1. تعمل الشركة على الانفاق في تنمية موارها البشرية من خلال عدة أساليب: كالتدريب والتكوين ، وتطوير العمل..
					2. يتم تمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة و المهارة من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرار
					3. يشارك الافراد في التوجهات والرؤى والاهداف المستقبلية للمؤسسة
					4. تركز الشركة على استقطاب العنصر البشري ذوي القدرات العالية
<b>التدريب</b>					
					5. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال القدرات الحالية للعاملين و متطلبات العمل الجديدة
					6. يتم الاعتماد بشكل كبير على دورات تدريبية خارج الشركة
					7. يتم التدريب من خلال استخدام الافراد المدربين لإرشاد الاخرين
					8. يتم الاعتماد بشكل كبير على تدريب الافراد على التقنيات والتكنولوجيا المتطورة لمواكبة تطورات العصر
<b>التكوين</b>					
					9. يتم تحديد الاحتياجات التكوينية نتيجة اعتماد تكنولوجيا معينة في المؤسسة
					10. تتاح الفرصة لكافة العاملين للتكوين قصد تطوير الاداء بغض النظر عن كفاءتهم
					11. يتم تحديد الدورات التكوينية عند استحداث وظائف جديدة
					12. توفر المؤسسة برامج تطوير من أجل اكتساب مهارات جديدة للعاملين
<b>التعليم</b>					
					13. يتميز العاملون بالمؤسسة بالقدرة على تنمية ورفع المعارف و المهارات
					14. يعتبر التعليم وسيلة للارتقاء بمهارات وقدرات وسلوكيات الافراد

					15. تتلائم المهارات والمؤهلات العلمية للعامل مع المهام التي يقوم بها
					16. تقدم الحوافز والمكافآت على أساس الخبرات العلمية و المهنية
					<b>المحور الثاني: تحسين أداء العاملين من خلال الاستثمار البشري</b>
					17. تساهم عمليات الانفاق على التدريب والتكوين في رفع وتحسين مستوى الاداء
					18. إن تحفيز العنصر البشري على الابداع والتجديد يجعله اداة فاعلة في تحقيق ورفع مستوى الاداء.
					19. ان رفع قدرات المورد البشري المتعلقة بالتحكم في التكنولوجيا يساهم بشكل واضح في احراز مستوى الاداء العالي.
					20. إن المعارف والمهارات والخبرات التي يتم اكتسابها من خلال التطوير تساهم بشكل واضح في تحسين الاداء
					21. يساهم تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة في الوصول الى مستويات عالية في الاداء
					22. تساهم تنمية الموارد البشرية فردية او جماعية في زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لدى الافراد
					23. يؤدي الاستثمار في راس المال البشري الى رفع احساس العاملين بانتمائهم الى المؤسسة
					24. يوفر الاستثمار في التدريب والتكوين المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة

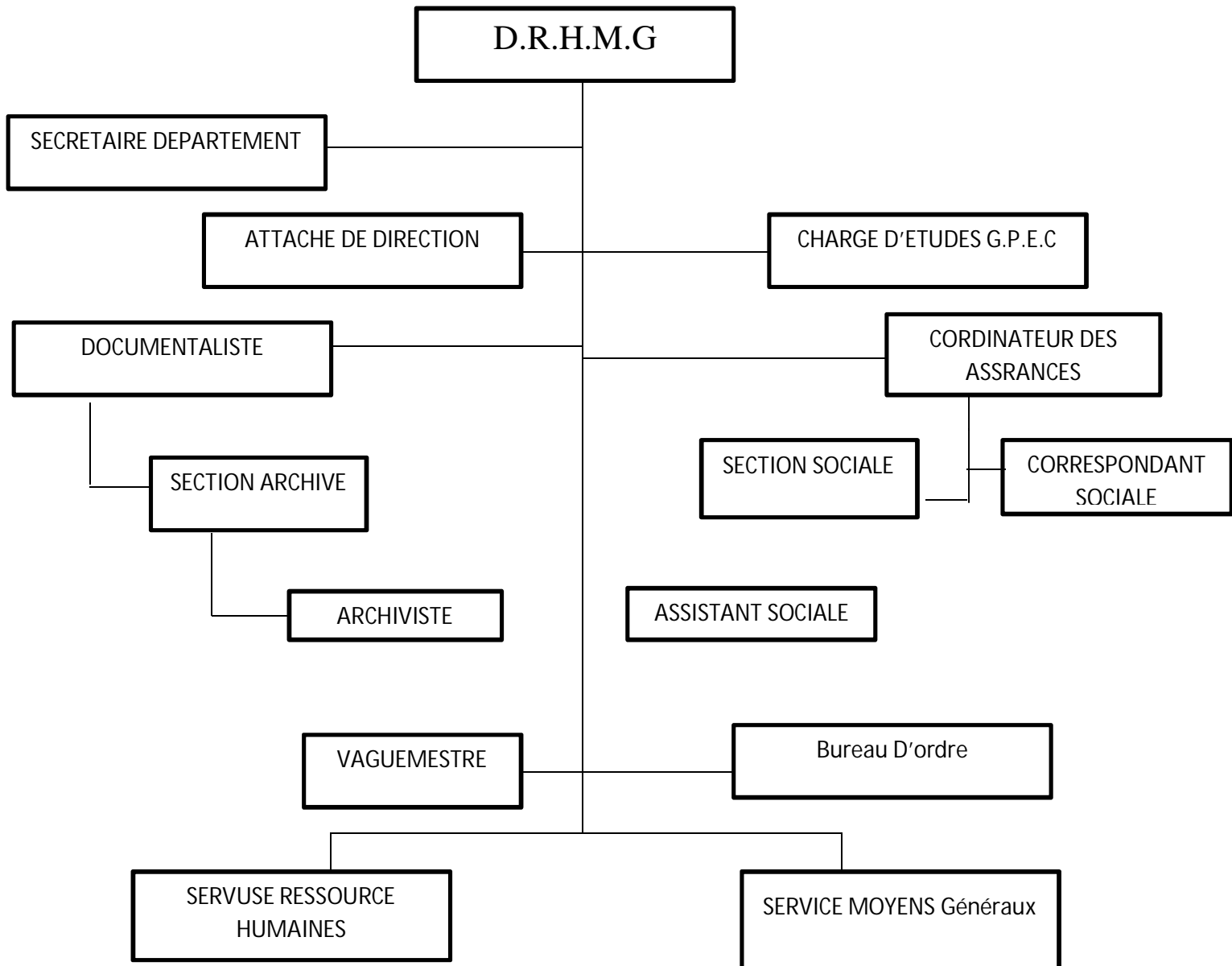
شكرا على مساهماتكم

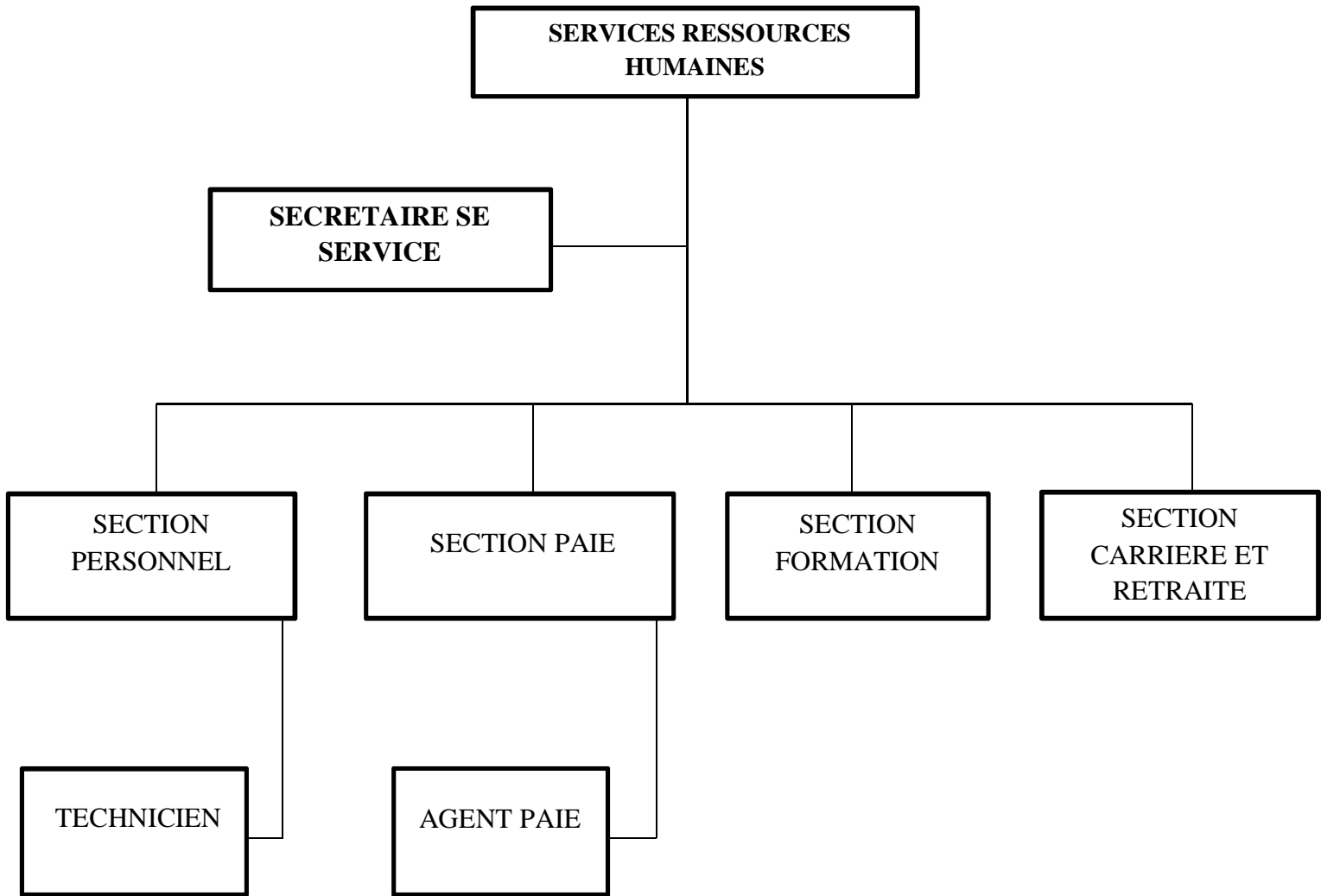


الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI



الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية DRH





## الفهرس

.....	مقولة
.....	شكر و عرفان
.....	اهداء
.....	الملخص
.....	قائمة الجداول والاشكال
.....	قائمة الملاحق
1.....	المقدمة العامة
5.....	الفصل الاول: علاقة رأس المال البشري والاستثمار فيه بتحسين أداء العاملين
5.....	تمهيد
6.....	المبحث الاول : مفاهيم عامة عن رأس المال البشري
6.....	المطلب الاول : ماهية رأس المال البشري
10.....	المطلب الثاني: خصائص رأس المال البشري
14.....	المطلب الثالث: أهمية رأس المال البشري
16.....	المطلب الرابع: مؤشرات رأس المال البشري
19.....	المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري
19.....	المطلب الاول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري
21.....	المطلب الثاني : نظريات الاستثمار في رأس المال البشري
21.....	الفرع الاول: دراسات وأعمال شولتز (Schultz)
23.....	الفرع الثاني : إسهامات بيكر (Becker)
25.....	الفرع الثالث : إسهامات مينسر (Menser)
26.....	المطلب الثالث: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري و العوامل المؤثرة فيه
26.....	الفرع الاول: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري
28.....	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري
30.....	المطلب الرابع: ابعاد ومحددات الاستثمار في رأس المال البشري
30.....	الفرع الاول : أبعاد الاستثمار رأس المال البشري
31.....	الفرع الثاني: محددات الاستثمار في رأس المال البشري
32.....	المطلب الخامس: تنمية وتطوير رأس المال البشري
34.....	المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي حول الاداء البشري
34.....	المطلب الاول: مفهوم الاداء
36.....	المطلب الثاني : مفهوم الاداء البشري واهميته
36.....	الفرع الاول : مفهوم الاداء البشري
37.....	الفرع الثاني : أهمية الاداء البشري

38	المطلب الثالث: عناصر ومحددات الاداء البشري.....
38	الفرع الأول: عناصر الأداء البشري.....
39	الفرع الثاني : محددات الاداء البشري.....
40	المطلب الرابع: معايير وطرق تقييم الاداء .....
40	الفرع الاول : معايير تقييم الاداء .....
41	الفرع الثاني : طرق تقييم الاداء .....
42	المطلب الخامس: الاستثمار البشري وتحسين اداء العاملين.....
45	الخاتمة .....
46	الفصل الثاني : الدراسات السابقة .....
46	تمهيد .....
46	المبحث الاول: أطروحات الدكتوراه.....
56	المبحث الثاني: رسائل الماجستير .....
62	المبحث الثالث: الورقات البحثية.....
70	خاتمة.....
71	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية .....
71	تمهيد .....
72	المبحث الاول : تعريف مؤسسة ديوان الترقية التسيير العقاري.....
72	المطلب الاول : تعريف المؤسسة .....
74	المطلب الثاني :الهيكـل التنظيمي.....
75	المطلب الثالث: المطلب الثالث : مصالح الديوان ومهامه ونشاطاته:.....
75	الفرع الاول :مـصـالـح الديوان.....
77	الفرع الثاني : مهام الديوان.....
77	الفرع الثالث: نشاطات الديوان.....
78	المبحث الثاني : طريقة البحث وأدوات الدراسة.....
78	المطلب الاول : تقديم الطريقة والادوات.....
80	المطلب الثاني :اختبار أداة الدراسة والادوات الاحصائية المستخدمة .....
81	المبحث الثالث: النتائج والمناقشة . .....
81	المطلب الاول: عرض وتحليل نتائج الدراسة .....
91	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....
96	الخاتمة .....
97	الخاتمة العامة .....

100.....	قائمة المراجع
106.....	الملاحق
113.....	الفهرس

## الملخص:

في الوقت الحاضر، تولي المنظمة اهتماما خاصا لرأس مالها البشري، بسبب قوته في تحقيق الأهداف واكتساب ميزة تنافسية كبيرة، وضمان بقائها ونموها واستدامتها، حيث تتشكل الموارد غير الملموسة أساسا من الموارد التكنولوجية والتجارية والبشرية والتنظيمية التي تكون رأس المال البشري للمنظمة (المعرفة، براءات الاختراع، العلامة التجارية، السمعة السيئة، المرونة، الديناميكية، قاعدة البيانات).

الاستثمار في رأس المال البشري، يسمح بالاستخدام الأمثل لهذه الموارد غير الملموسة. ويجب على المنظمة أن تستثمر في التكوين و التدريب والتعليم للتطوير الدائم للمعرفة والكفاءات لموظفيها وأخيرا تحسين الأداء. الهدف من هذا البحث العلمي هو محاولة إبراز علاقة الارتباط بين أبعاد استثمار رأس المال البشري (التكوين والتدريب والتعليم) وأداء العمال.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال البشري، التكوين، التدريب، التعليم، الأداء.

## Résumé

De nos jours, l'organisation accorde une attention particulière à son capital humain, en raison de sa force à atteindre les objectifs et à acquérir un avantage concurrentiel significatif, capable de lui assurer la survie, la croissance et la pérennité. Les ressources immatérielles composées essentiellement des ressources technologiques, commerciales, humaines et organisationnelles composent le capital humain de l'organisation (savoir-faire, brevets, marque, notoriété, flexibilité, dynamisme, base de données...).

L'investissement dans le capital humain, permet l'utilisation optimale de ces ressources intangibles. L'organisation doit investir dans la formation, l'apprentissage, l'éducation et l'enseignement pour développer en permanence les connaissances et les compétences de son personnel afin d'en améliorer les performances.

Le but de ce travail de recherche sera d'essayer de mettre en évidence la relation de corrélation entre les dimensions de l'investissement en capital humain (formation, apprentissage et enseignement) et la performance des employés.

**Mots clés :** capital humain, investissement en capital humain, formation, apprentissage, enseignement, performance.