



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



الرقم التسلسلي:...../2023

## الموضوع:

الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في  
منظمات الأعمال - دراسة حالة على مستوى عينة من المؤسسات  
الاقتصادية في الشرق الجزائري

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالب: الدراجي سلام  
تحت إشراف الأستاذ: عمر جنينة

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Larbi Tébessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة :

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
أ.د/ بوطورة فضيلة	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي التبسي - تبسة	رئيسا
أ.د/ عمر جنينة	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي التبسي - تبسة	مشرفا ومقررا
أ.د/ ناصر بوعزيز	أستاذ التعليم العالي	جامعة 05 ماي 1945 قالمة	عضوا مناقشا
أ.د/ محمد لوثن	أستاذ التعليم العالي	جامعة الحاج لخضر باتنة 1	عضوا مناقشا
أ.د/ نوال بوعلاق	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي التبسي - تبسة	عضوا مناقشا
أ / صباح براجي	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي التبسي - تبسة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022 / 2023

سورة المجادلة

" يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ "

سورة المجادلة الآية (11)

" إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتابا في يومه إلا قال في غده: لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن، ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر "

العقاد الأصفهاني

# إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل العلمي إلى:

نبع حناني ومصدر نجاحي وسندي: والدتي الكريمة حفظها الله وشفافها وأطال في عمرها

إلى والدي العزيز أمدّه الله بالصحة والعافية

إلى عمتي "فطيمة" التي كانت لي بمثابة أمي الثانية

إلى كل من تمنى لي الخير وقدم لي يد المساعدة

الدراجي سلام

# شكر وعرfan

بدءا بشكر الله عز وجل الذي له الحمد كله والشكر كله على توفيقتي في إتمام هذا العمل، أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان والتقدير إلى أستاذي الفاضل: "عمر جنينة" لتفضله بالإشراف على هذا العمل، وعلى كل النصائح والتوجيهات التي قدمها لي، وعلى صبره الطويل على مرافقتي وتوجيهي باستمرار بدون كلل ولا ملل.

كما لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص إلى صاحبة الفضل الكبير في التوجيه والإرشاد الأستاذة القديرة الفاضلة: "بوطورة فضيلة"، فجزاها الله كل خير.

إلى جميع أعضاء لجنة المناقشة الموقرة وأساتذة الكلية، الذين سألنا شرف مناقشتهم لعملي هذا، فلهم مني كل الشكر والعرfan والاحترام.

إلى إدارات وعمال المنظمات محل الدراسة، الذين لم يخلوا عني بأي معلومات تفيد الدراسة.

إلى زملاء العمل: "عبد السلام قيدوم، طيبي مراد، محمد شريف زهواني، صلاح الدين قايرية، إسماعيل عديبي، نورالدين عسال، نورالدين بن حسين"؛ الذين قدموا لي كل التسهيلات والدعم المعنوي من أجل إتمام هذا العمل.

إلى أصدقائي الأوفياء: "عماد صغير، محمد أنور جلايلية، حاتم سوامية، طارق بورناني راجح حلايية"؛ الذين حفزوني على إتمام هذه الدراسة.

...جميعا لكم مني خالص مودتي وامتناني...

الدراجي سلام

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره أهم الأصول في تحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال، من خلال دراسة العلاقة والأثر بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي، من خلال تسليط الضوء على أربعة مداخل رئيسية تمثلت في: استقطاب واختيار رأس المال البشري، وتطويره عن طريق التعلم والتدريب، والمحافظة عليه من خلال توفير بيئة عمل تهتم بالتحفيز، والتمكين، وتوفير الصحة والسلامة المهنية، وتعزيز الاتصال الوظيفي وروح العمل الجماعي. وقد تم إسقاط هذه العلاقة النظرية في واقع الأعمال على مستوى خمسة مؤسسات اقتصادية بالشرق الجزائري تنشط في مجالات مختلفة.

ولأغراض هذه الدراسة، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوزيعه على عينة من الأفراد، وتحليل بياناته باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (Spss26). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المؤسسات المبحوثة تولي أهمية لتطبيق كل من متغير الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي، كما خلصت إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية لبعث استقطاب واختيار رأس المال البشري وبعث المحافظة على رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر عمالها، وإلى عدم وجود فروقات بين إجابات الأفراد حول الأثر المدروس تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

وعلى ضوء هذه النتائج، قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تعزيز عملية الاستثمار في رأس المال البشري في منظمات الأعمال بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة تحسين الأداء الوظيفي، كما قدمت آفاقاً بحثية التي يمكن أن تفتح المجال لتطوير موضوع الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال البشري، الأداء الوظيفي، تحسين الأداء الوظيفي، منظمات الأعمال.

## Abstract

This study aimed to highlight the role of investment in human capital as a crucial asset in enhancing job performance in Business organizations. The study focused on examining the relationship between investment in human capital and job performance through four main approaches: attracting and selecting human capital, developing it through learning and training, and maintaining it by providing a work environment concerned with motivation and empowerment, providing occupational health and safety, and enhancing job communication and the spirit of teamwork.

This theoretical relationship was applied in the context of five economic institutions in eastern Algeria operating in various fields. For the purposes of this study, a questionnaire was used as the primary data collection tool, distributed to a sample of individuals, and the data were analyzed using various statistical methods with the assistance of the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS26).

For the purposes of this study, the questionnaire was used as the main tool for collecting data, distributed to a sample of individuals, and its data were analyzed using a set of statistical methods, using the statistical analysis program (Spss26). The study reached a set of results, the most important of which are: The investigated institutions attach importance to the application of both the variable of investment in human capital and job performance. It also concluded that there is a statistically significant effect of the dimension of attracting and selecting human capital and the dimension of preserving human capital in improving job performance. From the point of view of the study sample members, there are no differences between the individuals' answers regarding the studied effect due to personal and functional variables.

Based on these results, the study provided recommendations to enhancing the process of investing in human capital in business organizations in a way that leads to improved job performance. Additionally, it presented research prospects that could further develop the study's topic.

**Keywords:** Human capital, Investment in human capital, Job performance, enhancing job performance, Business organizations.

## فهرس المحتويات

III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VII	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ-ت	المقدمة
<b>الفصل الأول: التأسيس النظري المتعلق برأس المال البشري</b>	
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: الإطار التعريفي لرأس المال البشري</b>
3	المطلب الأول: رأس المال البشري: مفهوم جديد أو تطور لفكر قديم
16	المطلب الثاني: طبيعة رأس المال البشري: الخصائص والمكونات
28	المطلب الثالث: أهمية رأس المال البشري وإشكالية نضوبه في منظمات الأعمال
34	<b>المبحث الثاني: رأس المال البشري كأصل استثماري</b>
34	المطلب الأول: تأسيس مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري
53	المطلب الثاني: مداخل الاستثمار في رأس المال البشري
62	المطلب الثالث: قياس الاستثمار في رأس المال البشري
72	<b>خلاصة الفصل الأول</b>
<b>الفصل الثاني: تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاستثمار في رأس المال البشري</b>	
75	تمهيد
76	<b>المبحث الأول: الأداء الوظيفي من المفهوم إلى سبل التحسين</b>
76	المطلب الأول: تأطير مفهوم الأداء الوظيفي: مفاهيم ومحددات
83	المطلب الثاني: تصور أبعاد الأداء الوظيفي والنماذج المفسرة له
91	المطلب الثالث: مبادرات إدارة، تقييم، وتحسين الأداء الوظيفي

106	المبحث الثاني: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي
106	المطلب الأول: الاستقطاب والاختيار كأساس لصناعة رأس مال بشري وتحسين أداءه
116	المطلب الثاني: التعليم والتدريب كجوهر تنمية رأس المال البشري وتحسين أداءه
128	المطلب الثالث: انعكاس الاحتفاظ برأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي
145	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي	
148	تمهيد
149	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
149	المطلب الأول: تقديم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة
154	المطلب الثاني: طريقة وأدوات الدراسة
160	المطلب الثالث: اختبارات الثبات والصدق
168	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
168	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
173	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الاستبيان
191	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
208	خلاصة الفصل الثالث
210	الخاتمة
217	قائمة المراجع
231	الملاحق



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
18	الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال البشري	1
19	مكونات رأس المال البشري	2
23	الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	3
24	مقارنة بين المهارات والمعارف	4
40	تعريفات نظرية رأس المال البشري من قبل علماء الاقتصاد البارزين	5
70	مقاييس قياس العائد من الاستثمار في رأس المال البشري	6
111	مزايا ومساوئ الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي	7
119	فوائد التعلم التنظيمي على الفرد والمنظمة	8
122	المجالات والنواحي التي ينميها التدريب	9
149	بطاقة فنية حول مؤسسة اسمنت تبسة	10
150	بطاقة فنية حول مؤسسة صوميفوس تبسة	11
151	بطاقة فنية حول مؤسسة ستارلايت تبسة	12
152	بطاقة فنية حول مؤسسة فابكوم بأب البواقي	13
153	بطاقة فنية حول مؤسسة IMGSA للصناعة الصيدلانية بأب البواقي	14
155	عدد الاستبيانات المزرعة، المسترجعة، والصالحة للتحليل الإحصائي	15
159	مقياس الاستبيان	16
160	نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ	17
161	معاملات الارتباط لبعدها اختيار رأس المال البشري	18
162	معاملات الارتباط لبعدها تطوير رأس المال البشري	19
163	معاملات الارتباط لبعدها تحفيز رأس المال البشري	20
164	معاملات الارتباط لبعدها المحافظة على رأس المال البشري	21

165	معاملات الارتباط لمحور الأداء الوظيفي	22
166	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	23
168	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	24
169	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	25
170	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	26
171	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	27
172	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	28
174	استجابة أفراد العينة للمحور الأول من الاستبيان	29
185	استجابة أفراد العينة للمحور الثاني من الاستبيان	30
192	نتائج اختبار T-test مدى تطبيق الاستثمار في رأس المال البشري	31
193	نتائج اختبار T-test مدى تطبيق متغير الأداء الوظيفي	32
194	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	33
195	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة	34
196	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للدراسة	35
197	نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي لاختبار أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء الوظيفي	36
200	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	37
202	نتائج اختبار T-test لوجود فروق في الاستثمار في رأس المال البشري تعزى لمتغير الجنس	38
203	نتائج اختبار (One- Way Anova) لوجود فروق في الاستثمار في رأس المال البشري تعزى للمتغيرات الشخصية الأخرى	39
205	نتائج اختبار T-test لوجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس	40
205	نتائج اختبار (One- Way Anova) لوجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الأخرى	41

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ح	مخطط عرض الدراسات السابقة	01
10	المقاربة الاقتصادية الكلية لرأس المال البشري	02
11	المقاربة التجارية لرأس المال البشري	03
12	المقاربة الإدارية لرأس المال البشري	04
14	مقاربة الموارد لرأس المال البشري	05
15	مقاربة خلق القيمة المضافة لرأس المال البشري	06
21	مكونات رأس المال البشري	07
32	حركية تعريف نضوب رأس المال البشري	08
37	فوائد الاستثمار في رأس المال البشري	09
54	العلاقة بين تحليل الوظيفة، وتخطيط الأفراد، والاستقطاب، والاختيار	10
67	نموذج التكلفة الأصلية لرأس المال البشري	11
94	ربط أداء الموظف بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة	12
100	العوامل المحددة لمعايير الأداء الوظيفي	13
113	مراحل عملية الاختيار (الاستمرار أو التوقف)	14
125	مراحل التدريب والتطوير الفعال في المنظمة	15
133	مراحل نظام الحوافز	16
156	نموذج الدراسة	17
167	منحنى التوزيع الطبيعي الخاص بمتغير الاستثمار في رأس المال البشري	18
167	منحنى التوزيع الطبيعي الخاص بمتغير الأداء الوظيفي	19
169	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	20
170	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	21
171	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	22
172	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	23
173	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	24

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
232	طلب تحكيم استبيان الدراسة	1
239	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	2
240	استبيان الدراسة	3
246	مخرجات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Spss	4

المقدمة

### أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

لقد أفرزت التحولات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة التي مست اقتصاديات العالم بأسره، مناخا اقتصاديا معقدا وساحة محتدمة من المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، حيث ينفجر مجال الأعمال اليوم بالأفكار الابتكارية الواعدة، ناهيك عن أنواع المنظمات الحديثة التي بدأت في الظهور مثل المنظمات الذكية التي تعتمد في بناءها وتطويرها على اقتصاد المعرفة، من خلال توثيق المعارف والمهارات المكتسبة لدى كل فرد في المنظمة، وحفظها وفهرستها، ومن ثم استعادتها واستخدامها في المنظمة بالكامل.

ولمواجهة هذه التحولات ومواكبتها، أضحي من الضروري على منظمات الأعمال اليوم، الاهتمام بالعنصر البشري والمحافظة عليه، باعتباره أصل المعرفة وأتمن أنواع رأس المال. حيث يعتبر الاهتمام برأس المال البشري والاستثمار فيه، من أهم الاتجاهات والممارسات المعاصرة لمنظمات الأعمال لاسيما التي تتبنى اقتصاد المعرفة، وذلك من خلال استقطاب أفضل الكفاءات، وقيادتها نحو التطور والتعلم المستمر عن طريق التدريب والتعليم، والمحافظة عليها من خلال توفير بيئة عمل آمنة ومحفزة، في سبيل الارتقاء بمستوى معارف ومهارات وخبرات وقدرات العاملين، والتي تشكل في مجملها رأس المال البشري الذي تمتلكه المنظمة.

من ناحية أخرى، يعد الأداء الوظيفي ركيزة أساسية ومحور اهتمام المنظمات المعاصرة، فأداء المنظمة يرتبط بشكل وثيق ومباشر بالأداء الوظيفي، حيث يشكل هذا الأخير عنصرا حيويا وعاملا هاما في نجاح المنظمات، لارتباطه المباشرة بالإنتاجية والقدرة التنافسية للمنظمات، ولأن الأداء الوظيفي الكفء والفعال يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، ومن ثم النمو والاستمرارية في بيئة أعمال تنافسية بامتياز.

ونظرا لأهمية الأداء الوظيفي، تسعى منظمات الأعمال إلى إدارته وتحسينه بالطرق الممكنة وبشكل مستمر، من أجل بلوغ مستويات عالية من الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة ككل، وتحقيق مختلف الأهداف التنظيمية. وتعد عملية الاستثمار في رأس المال البشري من أهم أساليب تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات، كون هذه العملية ترتبط بالمسار المهني للموظف بدءا من عملية الاستقطاب مروراً بعملية التطوير إلى غاية عملية المحافظة والاستبقاء. ولأغراض هذه الدراسة، سيتم التركيز على أهم مداخل أو آليات الاستثمار في رأس المال البشري، والدور الذي تلعبه في تحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال.

وتعتبر كل من مؤسسة إسمنت تبسة (S.C.T)؛ ومؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بتبسة؛ ومؤسسة (STARLIGHT) للصناعات الكهرومنزلية بتبسة؛ ومجمع (IMGSA) لصناعة الأدوية والقفازات الطبية

بأم البواقي؛ ومؤسسة (FABCOM) لصناعة البطاريات بأم البواقي؛ من كبريات المؤسسات الاقتصادية في الشرق الجزائري، التي تساهم بشكل ملحوظ في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق القيمة المضافة، خاصة وأن جل هذه المؤسسات تقوم بتصدير منتجاتها نحو الخارج، مما يدل على أهميتها. حيث تولي هذه المؤسسات اهتماما بالغا بالعنصر البشري إيماناً منها بالدور الهام الذي يلعبه في تحقيق أهدافها، ما يفسر الجهود والإمكانات المعتبرة التي تقوم بتسخيرها للاستثمار في معارفه وقدراته وتحسين أدائه الوظيفي.

**1. إشكالية الدراسة:** بناء على ما سبق، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

**كيف يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال؟ وما واقع ذلك في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟**

**2. التساؤلات الفرعية:** من خلال الإشكالية السابقة، يمكن صياغة عدة أسئلة فرعية نوجز أهمها في مايلي:

- ما المقصود برأس المال البشري، وما هي أهم مداخل الاستثمار فيه؟
- ما المقصود بالأداء الوظيفي، وما هي محدداته وأبعاده؟
- ما هي سبل إدارة وتقييم الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال؟
- ما هي العوامل المساعدة على تحسين الأداء الوظيفي؟
- ما طبيعة العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي؟
- ما مدى تطبيق المؤسسات المبحوثة لاستراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري؟ وما أثر ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين فيها؟

**3. فرضيات الدراسة**

للإجابة عن إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المنبثقة منها، وللإحاطة بالجوانب المختلفة لموضوع الدراسة، سيتم صياغة الفرضيات التالية:

**1.3. الفرضية الرئيسية الأولى**

تولي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أهمية لتطبيق متغير الاستثمار في رأس المال البشري.

### 2.3. الفرضية الرئيسية الثانية

تولي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أهمية لتطبيق متغير الأداء الوظيفي.

### 3.3. الفرضية الرئيسية الثالثة

يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

وتنبثق عن الفرضية الرئيسية الثالثة، الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يؤدي استقطاب واختيار رأس المال البشري إلى تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الثانية: يؤدي تطوير رأس المال البشري عن طريق التعليم والتدريب إلى تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: يؤدي تحفيز رأس المال البشري إلى تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: تؤدي المحافظة على رأس المال البشري إلى تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

### 4.3. الفرضية الرئيسية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وتنبثق عن الفرضية الرئيسية الرابعة، الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه متغير الاستثمار في رأس المال البشري، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؛
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه متغير الأداء الوظيفي، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.



#### 4. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كون موضوع رأس المال البشري في المنظمات، يعد من بين المواضيع الحديثة نسبيًا التي اهتم بها الباحثون والأكاديميون في العقود الأخيرة، وكذا منظمات الأعمال الحديثة التي تتجه نحو تطبيق إدارة المعرفة، والتي تؤمن بأهمية المورد البشري باعتباره مورد أساسي لتحقيق التميز والاستمرارية، خاصة في ظل البيئة التنافسية التي تنشط فيها هذه المنظمات من جهة، وفي ظل البحث الدائم والمتواصل من أجل رفع أداءها الشامل من جهة أخرى، من خلال رفع أداء رأس مالها البشري.

كما تظهر أهمية الدراسة، من خلال تنوع وتعدد المؤسسات الاقتصادية التي تم اختيارها من أجل معالجة إشكالية الموضوع، والتي تمثلت في خمسة مؤسسات اقتصادية تنشط في مجالات مختلفة.

#### 5. أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار نظري يلم بأهم المفاهيم والمضامين المتعلقة بمتغيرات الدراسة (رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال البشري، الأداء الوظيفي) كما ورد في الأدبيات النظرية.
- التطرق لأهم مداخل الاستثمار في رأس المال البشري في منظمات الأعمال؛
- توضيح مفهوم الأداء الوظيفي، وإبراز سبل تقييمه وتحسينه في منظمات الأعمال؛
- محاولة الكشف عن الدور الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال؛
- محاولة بناء نموذج قائم على تصور لاتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال البشري) و المتغير التابع للدراسة (الأداء الوظيفي)، في حدود الإشكالية المطروحة واختباره، للوصول لصورة تعكس علاقة ودور الاهتمام برأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال بصفة عامة، وعلى مستوى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بصفة خاصة.
- محاولة التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية، والتوصيات والآفاق، التي من شأنها أن تخدم الباحثين والقائمين على إدارة منظمات الأعمال.

## 6. مبررات اختيار موضوع الدراسة

يدخل موضوع الدراسة ضمن طبيعة التخصص المدروس، لذلك تم اختياره مع الإيمان بأهميته وحدائته نسبيا، خاصة مع التحولات المستجدة في بيئة الأعمال وتبني منظمات الأعمال لما يسمى باقتصاد المعرفة، وتوجهها نحو الاهتمام والارتقاء بعناصرها البشرية لاسيما المتميزة منها، من أجل تحسين ورفع أدائها.

كما أن قلة البحوث المحلية والعربية التي تتناول موضوع الاستثمار في رأس المال البشري من خلال المداخل الأربعة مجتمعة (الاستقطاب، التطوير، التحفيز، المحافظة) وعلاقته بالأداء الوظيفي، دفعنا نحو اختيار هذا الموضوع، محاولة منا إبراز أهمية رأس المال البشري في منظمات الأعمال باعتباره أثن أصولها، في تحقيق مستويات عالية من الأداء الفردي والمنظمي. ومن هنا قد تحقق هذه الدراسة إضافة قيمة للباحثين والمهتمين بموضوعها.

## 7. منهج الدراسة

نظرا لطبيعة هذه الدراسة، والمتعلقة بعلاقة الاستثمار في رأس المال البشري بالأداء الوظيفي، واستنادا للإشكالية المطروحة، استخدمت هذه الدراسة كل من المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي، ومنهج دراسة الحالة. حيث تم استخدام المنهج الوصفي في طرح وتوصيف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة. بينما استخدم المنهج التحليلي عند تقرير العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة، والفرضيات الممكن اعتمادها لاختيار الإسقاط ضمن الجانب الواقعي في المؤسسات محل الدراسة. في حين تم استخدام منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، لإسقاط واقع العلاقة المدروسة في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.

## 8. حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة على مستوى خمسة (05) مؤسسات اقتصادية تنشط على مستوى ولايتي تبسة وأم البواقي بالشرق الجزائري، والمتمثلة في المؤسسات التالية: مؤسسة إسمنت تبسة (S.C.T)؛ ومؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بتبسة؛ ومؤسسة (STARLIGHT) للصناعات الكهرومنزلية بتبسة؛ ومجمع (IMGSA) لصناعة الأدوية والقفازات الطبية بأم البواقي؛ وأخيرا مؤسسة (FABCOM) لصناعة البطاريات بأم البواقي.

- **الحدود الزمنية:** امتدت فترة الدراسة النظرية والميدانية على مدى خمسة سنوات (من سنة 2018 إلى غاية سنة 2022).

## 9. هيكل الدراسة

سيتم معالجة هذه الدراسة من خلال الاعتماد على ثلاثة فصول: فصلين نظريين، وفصل تطبيقي، مثلما هو موضح أدناه:

- المقدمة العامة: سيتم من خلالها تقديم الإطار المنهجي للدراسة من خلال تقديم إشكالية الدراسة وتوضيح ما انبثق عنها من أسئلة فرعية وفرضيات رئيسية وفرعية، وبيان أهمية وأهداف ومبررات اختيار الدراسة، ومنهجية معالجتها، وحدودها وصعوباتها. كما سيتم أيضا تقديم مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي ترتبط بموضوع الدراسة، وتبيين الفرق بينها وبين الدراسة الحالية.
- الفصل الأول: سيتناول الأدبيات النظرية المتعلقة بالمتغير المستقل للدراسة والمتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري؛
- الفصل الثاني: سيتم التطرق فيه إلى المرتكزات الفكرية للمتغير التابع للدراسة والمتمثل في الأداء الوظيفي، وإبراز مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال؛
- الفصل الثالث: سيتم التطرق فيه إلى الدراسة الميدانية من خلال تقديم منهجية الدراسة، وعرض وتحليل مختلف النتائج ومناقشتها؛
- الخاتمة العامة: تتضمن حوصلة عن ما سيتم التطرق إليه ضمن محتوى هذه الدراسة، والنتائج النظرية والتطبيقية المتوصل إليها، إضافة إلى بعض التوصيات والآفاق التي من شأنها أن تفيد الباحثين ومنظمات الأعمال المهتمين بموضوع الدراسة.

## 10. صعوبات الدراسة

- كغيرها من الدراسات، واجهت هذه الدراسة الكثير من الصعوبات والتحديات التي جعلتها لا تخلو من الهفوات والنقائص، سواء ما تعلق بالجانب النظري أو بالجانب التطبيقي، حيث تمثلت أهم الصعوبات فيما يلي:
- شساعة المتغير المستقل للدراسة والمتمثل في "الاستثمار في رأس المال البشري"، وصعوبة الإلمام بجميع جوانبه وحصره، نظرا لكم الهائل من المعلومات المرتبطة به، حيث يشكل كل متغير فرعي يرتبط بهذا المتغير المستقل موضوعا مستقلا بذاته وواسعا، يصعب ضبطه وتحديد موضوعيا، الأمر الذي تطلب جهد ووقت كبيرين في تلخيص المعلومات المرتبطة بكل متغير فرعي، ومحاولة ربطها بما يخدم موضوع الدراسة الحالية؛

## المقدمة

- ارتباط المتغير الفرعي للدراسة والمتمثل في "الأداء الوظيفي"، بالعديد من التخصصات لاسيما علم النفس وعلم الاجتماع، مما تطلب بذل جهد ووقت أيضا من أجل جمع معلومات تخص هذا المتغير ترتبط بالتخصص المدروس؛
- تحفظ بعض المسؤولين في تقديم بعض المعلومات التي ترتبط بموضوع الدراسة، وذلك لأسباب متباينة واكتفاء بعضهم بتقديم معلومات تقريبية وسطحية حول أنشطة مصالحهم، رغم محاولات الباحث في الحصول عليها بشكل متكرر؛
- تزامن فترة الدراسة التطبيقية مع جائحة كورونا العالمية، الأمر الذي أدى إلى تأخر إجراء الدراسة الميدانية، وصعب من عملية الاتصال بالمسؤولين والعمال بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وكذا من عملية توزيع واسترجاع استمارات الاستبيان، والتي كانت على مستوى خمسة مؤسسات متباعدة جغرافيا، الأمر الذي تطلب التنقل العديد من المرات إلى هذه المؤسسات إلى غاية استرجاع أغلبية الاستمارات الموزعة.

### ثانيا: الدراسات السابقة

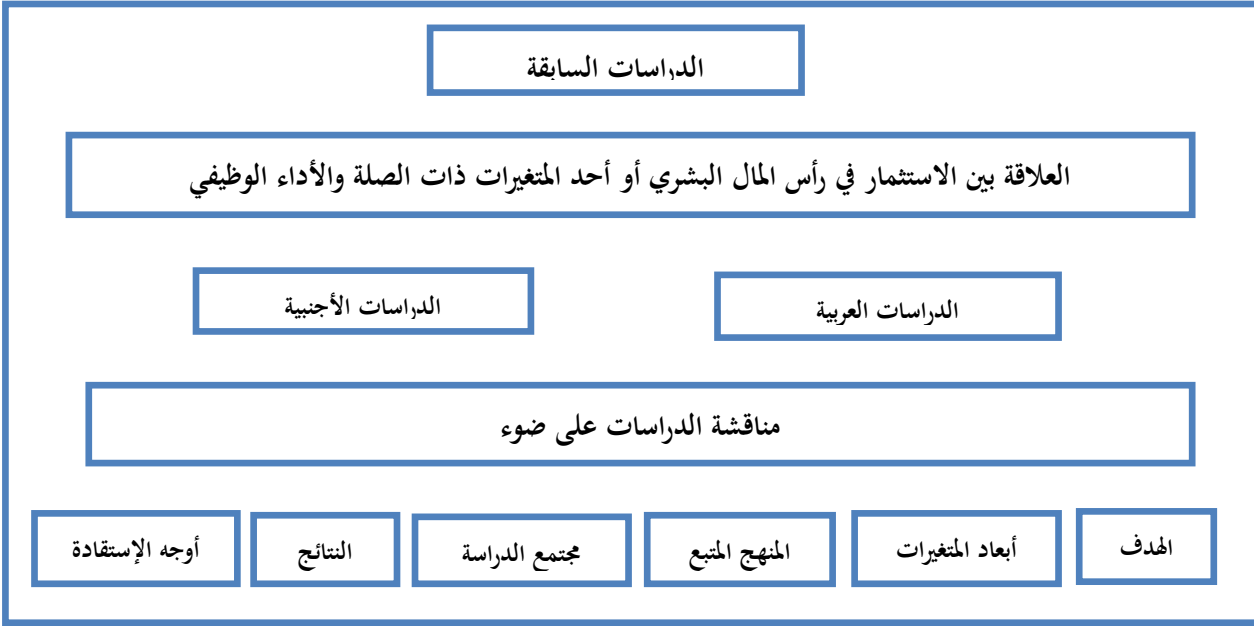
الدراسات السابقة هي مراجعة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبه حتى يتسنى للباحث أن يبدأ مما انتهى غيره من الباحثين، وأن يوضح مدى الاختلاف والتشابه بين دراسته وبين ما سبقتها من دراسات<sup>1</sup>. وفي إطار البحث عن إجابة لإشكالية هذه الدراسة، تم رصد العديد من الدراسات الشبيهة والقريبة من موضوعها، والتي عالجت موضوع الاستثمار في رأس المال البشري في منظمات الأعمال، وارتبطت بمتغير الأداء الوظيفي، وبمتغيرات أخرى لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالموضوع.

وبالتأكيد على الاستثمار في رأس المال البشري كمتغير مستقل للدراسة، تم عرض الكثير من الدراسات التي تناولت هذا المتغير الأساسي، سواء بتسميته أو بتسميات أخرى، كمارسات تنمية الموارد البشرية، وتطوير الكفاءات، واستراتيجيات تطوير الموارد البشرية.

ونظرا لأهمية الدراسات السابقة في بناء النموذج الافتراضي للدراسة الحالية وصياغة الفرضيات، تم الاعتماد على المخطط الموضح أدناه كدليل عمل، حيث رصدت هذه الدراسات وفقا للمخطط التالي:

<sup>1</sup> رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ط1، ص: 46.

الشكل رقم (01): مخطط عرض الدراسات السابقة



المصدر: من إعداد الباحث

1. الدراسات السابقة العربية

- دراسة (شبلي إسماعيل سويطي، 2020) بعنوان: " الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية ":

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الاستثمار في رأس المال البشري، وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد وقعت الدراسة على موظفي وزارة الصحة الفلسطينية، الذين وزعت عليهم 123 استبانة، استرجع منها 104 استبانة. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- تنظر المنظمات لرأس المال البشري كعنصر جوهري وأساسي لتطوير أصولها المختلفة، مما يزيد من كفاءة العاملين في المنظمات؛

- أن الاهتمام برأس المال البشري والمحافظة عليه باستمرار، يعد أهم مورد استراتيجي تحوز عليه وزارة الصحة الفلسطينية؛

- تسعى وزارة الصحة الفلسطينية إلى تنشيط رأسمالها البشري من خلال الاهتمام بتدريب الأفراد ذوي المهارات الفكرية والقدرات والخبرات؛

- أن تراكم المعارف لدى الأفراد يأتي من خلال التدريب الذي يخلق رأس مال بشري يتحقق من خلاله الأداء المتميز؛

- اهتمام الوزارة ببعدها المعرفة لإدراكها أن المعرفة تصنع الفرق بين المتنافسين، وأن تراكم المعارف يمنح الوزارة مخزوناً معرفياً يمثل رأس مال بشري قادر على تحقيق الأداء المتميز؛

- اهتمام الوزارة باستقطاب العاملين ذوي المؤهلات العلمية والعملية العالية، للاستفادة من الخبرات والقدرات المتميزة، لتحقيق الأداء المتميز؛

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري بعناصره المختلفة (التدريب، المعرفة، الخبرة، المهارات) والأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية.

- دراسة (سميرة صلحاي، 2018) بعنوان: " الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الأداء: دراسة مقارنة لمؤسسات الاتصالات في الجزائر (جيزي، نجمة، موبيليس) ":

هدفت هذه الدراسة إلى تبيين أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء المؤسسي، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكذا أسلوب دراسة الحالة. حيث اشتملت الدراسة على مؤسسات الاتصالات الثلاثة الناشطة عبر القطر الجزائري (جيزي، نجمة، موبيليس) عبر عدد من الولايات الشرقية: باتنة، بسكرة، سطيف، المسيلة، ورقلة، الأغواط، بالإضافة إلى الإدارات المركزية للمؤسسات الثلاثة في الجزائر العاصمة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم توزيع استبانة على عينة تتكون من 284 عاملاً اقتصر على فئة من الإطارات في المستويات الإدارية العليا والوسطى. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- تولي مؤسسات الاتصالات محل الدراسة اهتماماً كبيراً للاستثمار في رأس المال البشري ككل وفي جميع أبعاده (التدريب، المعرفة، الكفاءات والمهارات، الصحة) مع الاتجاه نحو التركيز على بعدي الكفاءات والمهارات، وبعده الصحة، فيما هناك اهتمام أقل بالنسبة لبعدي التدريب والمعرفة؛

- تركز مؤسسات الاتصالات المبحوث عنها على الأداء مع اتجاه كبير نحو بعده المالي على الخصوص، كما تولي اهتماماً معتبراً لبعدي العمليات الداخلية والعلماء، في حين تولي اهتماماً بدرجة أقل للأبعاد الأخرى (التعلم والنمو والبعده الاجتماعي) مقارنة مع البعدين الأولين؛

## المقدمة

- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المختلفة على أداء المؤسسات المعنية؛

- وجود فروقات في مستوى أداء المؤسسات المدروسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

- دراسة (سعيدة سمير أبو جليلة، 2018) بعنوان: " أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات اللببية ":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من خلال التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء)، وكذا التعرف على مستوى أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل المنجز، الإلتزام، كمية العمل المنجز)، وتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية لأدائهم، ومن ثم تحليل العلاقة بين المتغيرين. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أساليب إحصائية، وبالاعتماد على أسلوب دراسة الحالة التي أجريت على مستوى شركات الاتصالات اللببية (شركة المدار الجديد وشركة لبييانا). وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الإدارة العليا والوسطى والبالغ عددهم 860 فرداً، حيث تم توزيع استبانة على عينة عشوائية طبقية مقدارها 346 فرداً، اعتمد منها في عملية التحليل على 293 استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تسعى شركات الاتصالات اللببية إلى جذب أفضل ما هو متوفر في سوق العمل اللببي من كوادر بشرية، من خلال إستراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة؛

- تولي الشركات محل الدراسة أهمية كبيرة لإستراتيجية التدريب والتطوير، لغرض تأهيل العاملين وتمكينهم من الاستمرار في العمل بما ينسجم مع التطور التكنولوجي الحاصل في مجال الاتصالات؛

- تعمل الشركات المدروسة على التقييم الدوري لأداء العاملين، لتحديد النقاط الإيجابية والسلبية في أدائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس إيجاباً على تحسين أدائهم وتحقيق طموحاتهم.

- دراسة (إسلام يوسف شيت العبيدي، 2017) بعنوان: " دور التعليم والتدريب في تكوين رأس المال البشري- دراسة استطلاعية لأراء عينة من منتسبي محطة كهرباء دهوك الغازية بالعراق - ":

## المقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور التعليم والتدريب في تكوين رأس المال البشري، وذلك من خلال إبراز كل من مفهوم كل من التعليم والتدريب كأهم عناصر الاستثمار في رأس المال البشري، ومدى مساهمتهما في بناء رأس مال بشري بمختلف مكوناته. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لوصف متغيرات الدراسة وتحديد علاقة الارتباط والتأثير لكل من التعليم والتدريب ومكونات رأس المال البشري (المعرفة، المهارة، القدرات، الخبرة)، وتم إسقاط الدراسة ميدانياً على محطة كهرباء دهوك الغازية بالعراق، حيث شملت عينة الدراسة الإداريين والمهندسين والفنيين في المنظمة قيد الدراسة، وزعت عليهم 35 استبانة استرجع منها 32 استبانة صالحة للتحليل. وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل أساساً في:

- اهتمام إدارة المنظمة محل الدراسة بمفاهيم وبرامج التعليم والتدريب داخل المنظمة، فضلاً عن توفر مكونات رأس المال البشري لدى الأفراد المبحوثين؛
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لكل من التعليم والتدريب بشكل منفرد، مع مكونات رأس المال البشري مجتمعة؛
- وجود مستوى تأثير متفاوت لكل من التعليم والتدريب بشكل منفرد على مكونات رأس المال البشري مجتمعة؛
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين التعليم وكل مكون من مكونات رأس المال البشري، ويعد التعليم أكثر تأثيراً على بعد المعرفة، ويليه بعد المهارات، والقدرات، والخبرة على التوالي؛
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين التدريب وكل مكون من مكونات رأس المال البشري، ويعد التدريب أكثر تأثيراً على بعد المهارة، ومن ثم على بعد المعرفة، والخبرة، والقدرات على التوالي.
- دراسة (عبد الله احمد الطبال، 2017) بعنوان: "ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية -":

هدفت هذه الدراسة إلى تبين وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب البشرية من خلال (استقطاب وتوظيف المواهب، تحفيز وتطوير المواهب، إدارة الأداء، تمكين المواهب، تطوير المسار الوظيفي، الاحتفاظ بالمواهب) ومستوى أداء العاملين، وذلك بالتطبيق على بعض الجامعات الحكومية السعودية (جامعة طيبة، والجامعة الإسلامية، وجامعة القرى). ولتحقيق أهداف الدراسة، انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي



باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وشمل مجتمع البحث جميع أفراد مستوى الإدارة الوسطى ممثلة في العمداء والوكلاء، والإدارة الإشرافية ممثلة في رؤساء الأقسام ومديري الإدارات في الكليات التابعة للجامعات محل الدراسة الميدانية، حيث تم انتقاء 300 استبانة من بين 350 استبانة وزعت على عينة الدراسة، وخلصت هذه الدراسة إلى مايلي:

- وجود تأثير معنوي طردي لممارسات إدارة المواهب البشرية المذكورة أعلاه في أداء العاملين في الجامعات محل الدراسة؛

- وجود تفاوت نسبي في تأثير ممارسات إدارة المواهب على أداء العاملين، والتي جاءت على الترتيب التالي: (تطوير المسار الوظيفي، إدارة الأداء، تمكين المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، استقطاب وتوظيف المواهب).

- دراسة (يعرب عدنان السعيد، هديل سعدون معارج، 2017) بعنوان: " قياس استجابة رأس المال البشري للاستثمار في عناصره ":

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة علاقة الارتباط والتأثير بين الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده (التدريب، التعليم، إدارة المعرفة، تطوير المهارات) وعناصر رأس المال البشري (المعرفة، المهارات، القدرات، القيمة) وذلك على مستوى مكتب المفتش العام التابع لوزارة الثقافة العراقية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة تتكون من 63 فردا من أصل 100 موظف، شملت مديري الأقسام والموظفين التابعين لكل قسم. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- وجود فروقات في توجهات المديرين والموظفين بشأن الاستثمار في رأس المال البشري؛

- وجود تأثير متفاوت لأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري المتمثلة في: التدريب، التعليم، إدارة المعرفة، تطوير المهارات، على رأس المال البشري بالمنظمة محل الدراسة.

- دراسة (فالح عبيد الله الحموان الخوالدة، 2017) بعنوان: " أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين - دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن - ":

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على مدى توفر مقومات تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، وتحديد مدى الارتباط بين المتغيرات المستقلة الخاصة باستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية (التدريب، التعلم المنظمي، التحفيز) والمتغير التابع (أداء العاملين) في مدينة الحسن الصناعية بالأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم

## المقدمة

الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أساليب إحصائية، حيث تكون مجتمع الدراسة من 13 مصنعا ومنظمة، تم أخذ عينة عشوائية منه شملت 131 عاملا في جميع المستويات. وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

- تتوفر مقومات تطبيق إستراتيجية التدريب وإستراتيجية التعلم التنظيمي، بينما لا تتوفر مقومات تطبيق إستراتيجية التحفيز في المنظمات محل الدراسة؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من استراتيجيات التدريب وإستراتيجية التحفيز وأداء العاملين، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعلم التنظيمي وأداء العاملين؛

- يوجد تأثير معنوي لجميع المتغيرات الفرعية المستقلة مجتمعة (إستراتيجية التدريب، إستراتيجية التعلم التنظيمي، إستراتيجية التحفيز) على المتغير التابع (أداء العاملين).

- دراسة (عبد الصمد سميرة، 2016) بعنوان: "دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات - دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة باتنة-":

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الاستثمار في رأس المال البشري في إحراز مستويات التميز بالمنظمات، وتبسيط الضوء على أهميته وطرق قياسه، وعلى مختلف المداخل والطرق المعاصرة لتطوير الكفاءات البشرية بالمنظمات من خلال (تسيير الكفاءات، إدارة المعرفة، التدريب، التعليم، التحفيز، تطوير فرق العمل)، والكشف عن طبيعة العلاقة بين عملية تطوير الكفاءات وتحقيق مختلف أبعاد الأداء المتميز في الأداء. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب دراسة الحالة من خلال تشخيص واقع الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بشركة الإسمنت عين التوتة باتنة، ومعرفة مدى مساهمتها في تحقيق الأداء المتميز بالشركة. وتمثل مجتمع الدراسة في إطار الشركة، حيث تم تصميم وتوزيع استبانة شملت عينة تتكون من جميع الإطارات والبالغ عددهم 148 إطارا. وتوصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى أهمية واستثمار رأس المال البشري في الشركة محل الدراسة مقبول من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة؛

## المقدمة

- أن قياس رأس المال البشري بالشركة يحظى بأهمية متوسطة من قبل إطارات الشركة، نظرا لعدم استيعابهم لمفهوم الاستثمار في رأس المال البشري من جهة، وكيفية وأهمية القياس من جهة أخرى؛
- تولي الشركة مستوى أهمية مقبول لتطوير كفاءاتها البشرية، وتسعى إلى تسييرها بشكل جيد؛
- وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين كل من المتغيرات المستقلة (الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات) والمتغير التابع (الأداء المتميز)؛
- وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات البشرية، والأداء المتميز (زيادة الفعالية وخلق القيمة).
- دراسة (غني دحام تناي الزبيدي، وآمنة عبد الكريم مهدي المشهداني، 2016) بعنوان: " دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في وزارة النفط العراقية":  
هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تفوق المنظمات، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب دراسة الحالة، حيث تم اختيار وزارة النفط العراقية لإجراء الجانب التطبيقي لما تشكله هذه الوزارة من أهمية في الاقتصاد العراقي، وحاجتها لتطوير رأس مال بشري متميز بغية الوصول إلى التفوق التنظيمي. وقد شمل مجتمع الدراسة 86 مديرا، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة مايلي:  
- توفر رأس المال البشري بأبعاده (المهارات الخبرات المعارف، التدريب) في الوزارة محل دراسة الحالة بشكل مقبول، مما يشير إلى إدراك الوزارة لأهمية رأس المال البشري؛  
- توفر أبعاد ثقافة الأداء المتميز (القيادة، الابتكار، القيم الثقافية، رضا العاملين) بنسبة مقبولة إلى حد ما في الوزارة المبحوث عنها؛  
- توفر أبعاد التفوق التنظيمي على نحو جيد من خلال توفر (هوية المنظمة، الصورة الذهنية للمنظمة)؛  
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، الأداء الوظيفي المتميز) والمتغير التابع (التفوق التنظيمي)؛  
- أن رأس المال البشري يزداد تأثيره في التفوق التنظيمي بتوسط الأداء المتميز للعاملين.

- دراسة (عمر دمانة، 2016) بعنوان: " دور الاستثمار البشري في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية ":

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على الدور الذي يلعبه العنصر البشري في الرفع من الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية، واقتصرت هذه الدراسة على الجانب النظري فقط، حيث ركز الباحث على مجموعة من الاستراتيجيات التي من شأنها أن تعزز الأداء الوظيفي في المنشآت الرياضية، والمتمثلة أساسا في: التكوين والتدريب، والترقية، ونظام الأجور والحوافز. وخلصت الدراسة إلى تأكيد أهمية الاستثمار في العنصر البشري داخل المنشآت، باعتباره موردا استراتيجيا، لما يحققه من نتائج إيجابية تنعكس على الأفراد والمنظمات معا.

- دراسة (مانع سبرينة، 2015) بعنوان: " أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية- ":

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تناول الإطار النظري للموضوع، وأسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية التي وقعت بالجامعات: محمد خيضر بيسكرة، وعباس لغرور خنشلة، والعربي بن مهدي أم البواقي. ولغرض الدراسة، تم تصميم استبانة وزرعت على عينة مكونة من 800 أستاذ وإداري، استرجع واعتمد منها 524 استمارة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل أساسا فيما يلي:

- يعتبر كل من التدريب، التعلم التنظيمي، والتطوير، استراتيجيات هامة تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين؛

- أكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية: التدريب، التعليم المنظمي، التطوير (التنظيمي، الإداري، وتطوير المسار الوظيفي)، والإبداع، في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة، ودوره في الرفع من مستويات أداءه، إلا أنه هناك بعض التقصير في ممارسة إستراتيجية التدريب لاسيما من خلال غياب التغذية الراجعة في مقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد دورات التدريب، وكذا عدم الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي، للأفراد المبدعين؛

- وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية (إستراتيجية التدريب، التعليم المنظمي، التطوير، الإبداع الوظيفي) وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

- دراسة (عبد الغني بن دريدي، 2015) بعنوان: " الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية - دراسة ميدانية بمكتبات جامعة سطيف 2 -":

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية المعارف والمهارات والخبرات في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي في عرض الإطار النظري للمتغيرات المدروسة، وأسلوب دراسة الحالة من خلال إجراء دراسة إحصائية ميدانية شملت مكتبات جامعة سطيف 2 والمقدر عددها بأربعة مكتبات جامعية، حيث تم انتقاء عينة قصدية تتكون من 21 فردا متخصصا في علم المكتبات والمعلومات، وكذا استخدام المقابلة لتعزيز الجانب التطبيقي. وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ضرورة الاهتمام بالمكتسبات المعرفية والفكرية للعاملين لرفع مستوى الأداء من خلال التكوين المستمر، والتحفيز الدائم للعاملين تجاه العمل، مما يساهم في النهوض بالمكتبات الجامعية؛

- الاعتماد على الطاقات الفكرية الكامنة لدى العاملين بالمكتبات بما يساهم في تطوير أدائهم وتعزيز دور المكتبات الجامعية؛

- أن تقييم أداء العاملين بإيجابية يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمة بالمكتبة الجامعية، ويرفع من مردود العاملين.

## 2. الدراسات السابقة الأجنبية

- دراسة (Soumaya Dlimi, 2020) بعنوان: "Investir dans le capital humain: urgence face aux effets économiques du Covid 19 et gage de performance des PME marocaines":

جاءت هذه الدراسة بعنوان: " الاستثمار في رأس المال البشري: ضرورة طارئة لمواجهة الآثار الاقتصادية لفيروس كوفيد 19 وضمان أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المغربية" وقد هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه رأس المال البشري كتحدٍ اقتصادي حقيقي يضمن الأداء الجيد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المغربية، وذلك من خلال دراسة تأثير أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري ممثلة في: (التكوين، المرافقة نحو الانتقال إلى الرقمنة، خلق مناخ للثقة، التحفيز، المشاركة والاندماج في صنع القرار) على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الافتراضي الاستنتاجي، وأسلوب دراسة الحالة، بالاعتماد على أساليب إحصائية؛ حيث تم توزيع استبانة على عينة تمثيلية من 175 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، كما تم الاعتماد

## المقدمة

على المقابلة التي كانت شبه منظمة وبمعدل ساعتين للمقابلة الواحدة، شملت مدراء الموارد البشرية، ومديري الأقسام، ومديري المشاريع، ورؤساء الفرق. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أظهرت النتائج أن رأس المال البشري هو أثن الأصول التي يمكن أن تمتلكها أي منظمة، لكونه المصدر الرئيسي للإبداع والابتكار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- أن دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطويره والمحافظة على أدائه، يعتمد على وظيفة الموارد البشرية للمنظمات، حيث يمكن عبر هذه الوظيفة اتخاذ وتنفيذ العديد من الإجراءات الهجومية والدفاعية في مواجهة العواقب الاقتصادية لجائحة كورونا؛

- وجود تأثير إيجابي لأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة الميدانية.

**- دراسة (Luisinha Fonseca Da Costa Guterres, Armanu and Rofiaty, 2020) بعنوان: "The role of work motivation as a mediator on the influence of education-training and leadership style on employee performance" :**

جاءت هذه الدراسة بعنوان: "دور التحفيز كوسيط في تأثير التعليم والتدريب وأسلوب القيادة على الأداء الوظيفي"، وهدفت إلى شرح دور دوافع العمل كمتغير وسيط بين التعليم والتدريب وأسلوب القيادة، والأداء الوظيفي في المنظمات، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ضمن الإطار النظري، وأسلوب دراسة الحالة ضمن الإطار التطبيقي، حيث أجريت الدراسة على مستوى وزارة التربية لجمهورية ليسبي بشرق آسيا، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين البالغ عددهم 436 موظفا موزعين على خمسة (05) مديريات، حيث تم توزيع استبانة على عينة شملت 86 موظفا، تم تحليل بياناتها بالاعتماد على أساليب إحصائية. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن التحفيز يتوسط في تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظف، ولا يتوسط في تأثير التعليم والتدريب على أداء الموظف في وزارة التربية بليسبي؛

- أن التدريب والتعليم ليس له أي تأثير على تحفيز العمل، حيث بالرغم من وجود زيادة في التدريب والتعليم بالمنظمة محل الدراسة، إلا أن ذلك لا يزيد من دافع الموظف في العمل؛

- لا يؤثر التدريب والتعليم على أداء الموظف من خلال تحفيز العمل؛

- يؤثر أسلوب القيادة على دافع العمل، مما يدل أنه عندما يتم تطبيق أسلوب قيادة بشكل صحيح، فإنه سيزيد من تحفيز الموظف بشكل مباشر؛

- يؤثر أسلوب القيادة على أداء الموظف من خلال تحفيز العمل.

- دراسة (Mohammad Pasban and Sadegheh Nojedeh, 2016) بعنوان: "A review of the role of human capital in the organization" :

جاءت هذه الدراسة بعنوان: "مراجعة لدور رأس المال البشري في المنظمة"، وكان الغرض منها هو تأكيد أهمية رأس المال البشري في المنظمات، من خلال إبراز دوره وخصائصه ومؤشرات قياسه، وذلك بعد مراجعة أكثر من مائة (100) ورقة بحثية عاجلت هذا الموضوع؛ ولتحقيق أهداف الدراسة، اقتصر الباحث على الجانب النظري فقط بالاعتماد على المنهج الوصفي في طرح المفاهيم النظرية المتعلقة بالموضوع. وقد خلصت الدراسة أن رأس المال البشري يشكل عنصراً أساسياً ضمن أصول المنظمات، وهو مصدر الميزة التنافسية المستدامة، وأن المؤشر المشترك الذي يجب التركيز عليه في جميع المستويات الإدارية في المنظمة هو مؤشر المهارة.

- دراسة (Vira Silva Carlos and Ricardo Gouveia Rodrigues, 2015) بعنوان:

" Development and validation of a self reported measure of job performance " :

جاءت هذه الدراسة بعنوان: "تطوير وتأكيـد أداة ذاتية لقياس الأداء الوظيفي"، وكان الهدف منها هو تصميم مقياس ذاتي (من جهة العاملين) يساعد على فهم وقياس أداء العاملين في المنظمات، يكون قابلاً للتطبيق عبر مختلف الوظائف والثقافات. واستندت هذه الدراسة على مراجعة 31 دراسة بهدف استخراج مختلف أبعاد الأداء الوظيفي، حيث تم اعتماد تقسيمين لهذا المتغير هما: أداء المهام والذي يشمل ثلاثة (03) متغيرات فرعية (المعرفة بالوظيفة، المهارات التنظيمية، الكفاءة)؛ والأداء السياقي، والذي يشمل بدوره خمسة (05) متغيرات فرعية (الجهد المستمر، التعاون التنظيمي، الضمير أو الوعي التنظيمي، الخصائص الشخصية، المهارات الشخصية والعلائقية). ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم الاعتماد على برامج في جمع المعلومات إلكترونياً مثل: برنامج ATOMIC وبرنامج EMAIL HUNTER وأساليب إحصائية في تحليل البيانات تمثلت في برنامج SPSS وبرنامج AMOS. وتكون مجتمع الدراسة بالأساس من هيئات التدريس لمؤسسات التعليم العالي، حيث تم إرسال 175.646 طلباً فردياً عبر البريد الإلكتروني لأعضاء هيئات التدريس في العديد من الدول الأوروبية، والولايات المتحدة الأمريكية، والبرازيل، وذلك لغرض إبداء آرائهم وملاحظاتهم بخصوص الاستلانة المطورة كمقياس للأداء

## المقدمة

الوظيفي، أعيد منها فقط 17.046 طلباً، وتم الاعتماد في ذلك على جمع واستغلال الرسائل الإلكترونية المنشورة في مواقع الإنترنت الخاصة بمؤسسات التعليم العالي المختارة. وخلصت هذه الدراسة إلى مايلي:

- أن الأداء الوظيفي هو مفهوم ديناميكي سلوكي متعدد الأبعاد، وتقييمي، يتم تعريفه على أنه سلوكيات تقييمية يتبناها الفرد تجاه عمله، نتيجة للتفاعلات الديناميكية بين القدرات المعرفية والخصائص الشخصية وخبرات التعلم؛

- يمكن قياس الأداء الوظيفي باستخدام بعدين: أداء المهام بمتغيراته الثلاثة المذكورة أعلاه، والأداء السياقي بمتغيراته الخمسة المذكورة أعلاه؛

- صياغة وتطوير استبانة كأداة قياس للأداء الوظيفي في المنظمات، تتكون من 29 سؤالاً.

- دراسة (Seong-O Bae, Louis Patterson, 2014) بعنوان:

**"The effect of corporate investment in human capital on employee's performance: major Korean financial corporation examined"** :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر استثمار المنظمات الكورية في رأس المال البشري على أداء موظفيها، وذلك من خلال قياس تأثير مكونات رأس المال البشري المتمثلة في: (التعليم المدرسي، التدريب الوظيفي، الخبرة المهنية، القدرات اللغوية، المؤهلات والشهادات) على الأداء الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل المتغيرات المدروسة، وأسلوب دراسة الحالة، حيث وقعت الدراسة على أكبر شركة مالية في كوريا تبلغ أصولها 100 تريليون وون، وتزيد مبيعاتها عن 25 تريليون وون سنوياً، وتوظف 5842 عاملاً؛ ومن أسباب اختيار هذه الشركة، اهتمامها الكبير برأسمها البشري، حيث تخصص الشركة 10 مليار وون كاستثمار سنوي في تعليم وتطوير الموظفين، وتملك أربعة مراكز تدريب داخلية. وتكون مجتمع الدراسة من خمس (05) مجموعات وظيفية: مجموعة الوظائف المكتبية، ومجموعة وظائف المبيعات، ومجموعة الوظائف المالية، ومجموعة وظائف الدعم الإداري، ومجموعة وظائف التقييم، كما شملت ستة (06) درجات وظيفية باستثناء المديرين التنفيذيين. وتمت الدراسة على مجموع الموظفين باستثناء غير النظاميين، وذلك باستخدام أساليب إحصائية. ومن أهم نتائج هذه الدراسة مايلي:

- وجود تأثير إيجابي للتعليم المدرسي على أداء الموظفين بشكل عام في مختلف المجموعات والمستويات الوظيفية في الشركة المالية الكورية، مع الإشارة أن التعليم يجب أن يكون بشكل تناسبي حسب المتطلبات العلمية والوظيفية لكل مستوى و مجموعة وظيفية؛



## المقدمة

- وجود تأثير للتدريب الوظيفي تختلف درجته حسب المجموعات والمستويات الوظيفية في الشركة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن التدريب يؤثر بشكل ضئيل على أداء الموظفين في المجموعات الوظيفية التي تتطلب درجة أكاديمية متقدمة؛

- يؤدي الاستثمار في المتغيرات الخمسة (التعليم التنظيمي، التدريب الوظيفي، الخبرة المهنية، القدرات اللغوية، المكتسبات من الشهادات والمؤهلات) إلى تعزيز رأس المال البشري في المنظمات، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين.

- دراسة (Kepha Ombui Andrew, 2014) بعنوان:

**"Influence of human resource management practices on the performance of employees in research institutes in Kenya " :**

جاءت هذه الدراسة بعنوان: " تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في معاهد البحث في كينيا "، وهدفت بالتحديد إلى التعرف عن كيفية تأثير: الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، نظام الحوافز، تخطيط الموارد البشرية، رفاهية الموظفين؛ على أداء العاملين في معاهد البحث الحكومية في كينيا. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب دراسة الحالة باستخدام أساليب إحصائية، حيث قام الباحث بإجراء الدراسة الميدانية على مستوى ثمانية (08) معاهد بحث حكومية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بهذه المعاهد والبالغ عددهم 986 موظف، وتألف حجم العينة المدروسة من 255 موظفًا. وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- يوجد تأثير إيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، نظام الحوافز، تخطيط الموارد البشرية، رفاهية الموظفين) على أداء العاملين في معاهد البحث محل الدراسة؛

- تسعى معاهد البحث الحكومية بكينيا إلى تطبيق أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال العمل على جذب الموظفين الأكثر تأهيلاً، والاحتفاظ بهم، وتطويرهم باستمرار، وتحفيزهم ورعايتهم.

- دراسة (Steve Ukenna, Ngozi Ijeoma, Carol Aniwu, Moses C.Olice, 2010) بعنوان:  
**"Effect of Investment in Human Capital Development on Organizational Performance: Empirical Examination of the Perception of Small Business Owners in Nigeria" :**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاستثمار في تنمية رأس المال البشري على الأداء التنظيمي، من وجهة نظر أصحاب المشاريع الصغيرة، وذلك من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد الاستثمار في رأس

المال البشري (التدريب، التعليم، المعرفة، المهارة) والأداء التنظيمي (الأداء المالي، الأداء غير المالي) وأثر هذه الأبعاد على تنمية فعالية رأس المال البشري. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على أساليب إحصائية، حيث تم اختيار 25 مؤسسة صغيرة (التي يقل عدد عمالها عن 06 عمال ولا يزيد رأسمالها عن 100 ألف نايرا) في مدينة "أوكا" بنيجيريا، وتم تصميم وتوزيع استبانة على جميع أصحاب هذه المؤسسات والتي شملت المكتبات، ومحلات السوبر ماركت، والمراكز التجارية، ومدارس الإعلام الآلي، ومتاجر بيع ملحقات الإعلام الآلي. وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- كشفت هذه الدراسة عن الأهمية البالغة للتدريب والمهارات بالنسبة لأصحاب المؤسسات الصغيرة محل الدراسة الميدانية، الذين يرغبون في تحقيق أداء مالي وغير مالي للوصول إلى أداء تنظيمي عالٍ؛
- وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاستثمار في تنمية رأس المال البشري (التدريب، التعليم، المعرفة، المهارة) والأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة محل الدراسة.

### 3. أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

على اعتبار أن العلم تراكمي وسلسلة متتابعة من المعارف والأبحاث، تعد هذه الدراسة امتدادا للدراسات السابقة القريبة من موضوع الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال. وبعد رصد وعرض وتحليل الدراسات السابقة المذكورة أعلاه، يمكن التطرق إلى العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة المختارة، من خلال الكشف عن أوجه التشابه (الاتفاق) وأوجه الاختلاف بصفة عامة، وإبراز أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كمايلي:

- **من حيث متغيرات الدراسة:** تختلف هذه الدراسة عن باقي الدراسات من حيث تسمية وتقسيمات المتغيرات المدروسة، فالنسبة للمتغيرات المستقلة، عاجلت معظم الدراسات المختارة متغيرات لها علاقة مباشرة ترتبط بشكل كبير بالاستثمار في رأس المال البشري، كتطبيق استراتيجيات ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتنمية المواهب البشرية، وتطوير الكفاءات البشرية؛ واعتمدت على تقسيمات تختلف عن تقسيمات الدراسة الحالية، حيث تميزت هذه الدراسة بشموليتها نسبيا من حيث التطرق إلى آليات الاستثمار في العنصر البشري لم يتم التطرق إليها ضمن الدراسات السابقة المعتمدة. وأما بالنسبة للمتغيرات التابعة، تقاربت هذه الدراسات في مجملها من خلال تناولها لمتغير الأداء الوظيفي، مع الإشارة إلى وجود اختلاف فقط في التسمية، حيث تشير أكثرية الدراسات إلى مصطلح أداء العاملين كمصطلح مرادف للأداء الوظيفي.

## المقدمة

- من حيث الهدف: هدفت الدراسة الحالية على غرار معظم الدراسات السابقة إلى إبراز دور الاستثمار في رأس المال البشري أو ممارسات واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، في تحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال، وذلك من خلال محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين ومدى الارتباط والتأثير بينهما.
- من حيث المنهج: اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة.
- من حيث أدوات وأساليب الدراسة: اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وعلى أساليب إحصائية مشتركة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) ضمن الجانب التطبيقي.
- من حيث بيئة الدراسة والتطبيق: معظم الدراسات السابقة التي اعتمد عليها في هذه الدراسة، أجريت على مستوى هيئات أغلبها حكومية على غرار الجامعات، الوزارات، المنشآت الرياضية، المؤسسات المالية، شركات الاتصالات؛ إلا أن الدراسة الحالية تتميز بكونها طبقت على عينة من المؤسسات الاقتصادية عمومية وخاصة باختلاف أنواعها ونشاطها وحجمها، تعمل ضمن بيئة الأعمال الجزائرية.
- من حيث النتائج: تختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، تبعا لعدة عوامل كاختلاف المتغيرات المدروسة وتقسيماتها، واختلاف الحدود المكانية والزمانية، وكذا حجم مجتمع وعينة الدراسة.

الفصل الأول: التأسيس النظري  
لرأس المال البشري

## تمهيد

تتفق الأدبيات النظرية الراسخة والحديثة التي بحثت في مزايا واستخدامات رأس المال البشري على الأهمية البالغة لهذا الأخير في حياة منظمات الأعمال، وأن النظرة إليه قد تغيرت من مجرد مساهم في نجاح المنظمات إلى عامل حاسم في بقائها.

يقترن مفهوم "رأس المال البشري" بلفظ "الاستثمار" فيشكلان معا مزيجا للفت الانتباه إلى أهمية المورد البشري كأصل من أصول المنظمة الذي وجب إدارته واستغلاله بالطريقة المثلى من ناحية (منظور إداري)، ومن ناحية أخرى، إخضاعه لاعتبارات العائد والتكلفة شأنه شأن الأصول المادية (منظور اقتصادي). هذا المزيج الذي يفسر الاختلاف بين رأس المال المادي (التقليدي) ورأس المال البشري، وسبب زيادة أهمية هذا الأخير في الآونة الأخيرة مقارنة برأس المال المادي.

من هذا المنطلق، يوفر الفصل الأول توضيحا مفاهيميا لرأس المال البشري وأهميته بالنسبة لمنظمات الأعمال كأصل استثماري، يمكنها من تحقيق النمو والبقاء في بيئة أعمال تتميز بالتغيرات المستمرة والمتسارعة والمنافسة الشديدة. وسيتم التفصيل في الفصل الأول من خلال المبحثين التاليين:

- **الإطار التعريفي لرأس المال البشري:** من الأهمية قبل التطرق إلى إشكالية الاستثمار في رأس المال البشري، التعرف أولا على مفهوم رأس المال البشري، والكشف عن طبيعته التي جعلته بذلك القدر الكبير من الأهمية في حياة منظمات الأعمال، والبحث في أسباب إهماله من قبل بعض المنظمات رغم أهميته، لمنع تسربه وانتقاله إلى المنظمات الأخرى المنافسة؛

- **رأس المال البشري كأصل استثماري:** يتضمن هذا المبحث إطارا تعريفيا للاستثمار في رأس المال البشري، من خلال إبراز المقصود من مصطلح الاستثمار في رأس المال البشري، وتقديم أبرز إسهامات الباحثين الذين اهتموا بنظريات الاستثمار في رأس المال البشري، والتعرض لأهم مداخل الاستثمار في رأس المال البشري وكيفية قياسه.

## المبحث الأول: الإطار التعريفي لرأس المال البشري

يعتبر تحقيق النجاح والتميز هدفا ساميا وطموحا تسعى إلى تحقيقه منظمات أعمال اليوم في بيئة تنافسية بامتياز. هذه المنظمات تدرك جيدا أهمية امتلاكها لرأس المال البشري باعتباره العامل الأكثر تأثيرا فيما يتعلق بتطوير الأفكار والمنتجات والخدمات التنافسية، ومواكبة التطورات في جميع المجالات المؤثرة على حياة تلك المنظمات، وذلك لما يتصف به من خصائص جعلته المورد الأكثر حيوية وأهمية مقارنة بالموجودات المادية الأخرى. ولقد اجتهد الباحثون في تأسيس مفهوم رأس المال البشري والبحث في طبيعته والكشف عن أسباب نضوبه في المنظمات رغم أهميته، وهذا ما سيتم التفصيل فيه من خلال هذا المبحث.

## المطلب الأول: رأس المال البشري: مفهوم جديد أو تطور لفكر قديم

يتم التساؤل في هذا العنصر عما إذا كان رأس المال البشري مفهوما حديثا أو تطورا لفكر اقتصادي وإداري قديم. وللإجابة على هذا التساؤل، سيتم في البداية تحديد مفهوم رأس المال البشري، ثم التطرق إلى مراحل التطور التاريخي لهذا المفهوم، مع الإشارة إلى أهم المقاربات النظرية التي ساهمت في تأسيس هذا المفهوم.

## أولا: مفهوم رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري مصطلحا معقدا نوعا ما، لا يوجد له حتى الآن تعريف دقيق يسمح بتحديد مفهومه من كل جوانبه ومجالات استخدامه، فعلى الرغم من أن الأدبيات النظرية تشير إلى أن هذا المفهوم يكتسي شعبية وأهمية كبيرة، فإن المعرفة بتعدد المفهوم وكيفية قياسه لم تأخذ قسطا وافرا من التقييم والمراجعة. حيث يقول (G. Becker): "... لقد ترددت طويلا في تسمية كتابي بعنوان رأس المال البشري 1964 ولقد استخدمت عنوان فرعي طويل لا أتذكره في الوقت الحالي ... ومع مرور الوقت تقبل الاقتصاديون وغيرهم تدريجيا مصطلح رأس المال البشري كأداة قيمة في تحليل مختلف القضايا الاقتصادية والاجتماعية"<sup>1</sup>.

ولقد تم الإشارة إلى رأس المال البشري لأول مرة من قبل الاقتصادي الأمريكي (T. Schultz) سنة 1961 من خلال التعبير عن هذا المصطلح بعبارة: "... على الرغم من أنه من الواضح أن الأفراد يكتسبون مهارات ومعارف مفيدة، فليس من الواضح أن هذه المهارات والمعرفة هي شكل من أشكال رأس المال، وأن جزء كبير من

<sup>1</sup> Gary S. Becker, **Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior**, Journal of Political Economy, Vol 101, N 3, 1993, p: 392.

هذا النوع من رأس المال هو نتاج استثمار متعمد<sup>1</sup>. حيث يمثل رأس المال البشري أهم الأصول التي تمتلكها المنظمات، وهو عبارة عن مجموعة المهارات والخبرات والمعارف الضمنية والصريحة والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في العاملين، مع القدرة على استخدام كل ما تعلموه وما يمتلكونه استخداماً مرتبطاً بتوليد معرفة جديدة ومبتكرات تساعد في حل المشكلات وتطوير المنظمات<sup>2</sup>.

كما يعد رأس المال البشري النواة الصلبة لرأس المال الفكري كأحد الأصول غير الملموسة في المنظمة التي تشكل مورداً استراتيجياً، ويتمثل هذا النوع من رأس المال في مجموعة من القدرات والخبرات والمهارات التي يمتلكها العاملون في المنظمة، والتي يمكن إدارتها واستثمارها من خلال تعزيز طاقاتها والتحسين المستمر لأدائها<sup>3</sup>. ويقصد برأس المال البشري قيمة الموارد البشرية المتاحة للمنظمة محسوبة بقدر ما أنفق عليها من تعليم وتدريب ورعاية اجتماعية وثقافية وفرص للتعلم الذاتي على وقت المنظمة<sup>4</sup>.

وهناك من يرى بأن رأس المال البشري هو أصل غير ملموس ضمن طاقة المنظمة، وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والابتكار وعمليات تشغيل العاملين التشغيل الأفضل، وهو يتفاوت بين منظمة وأخرى، فهو قد يكون وافراً وغزيراً في منظمة ما، وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة أخرى<sup>5</sup>.

ويعتقد (T. Schultz) أن رأس المال البشري هو "مصطلح اقتصادي بحت، فعلى الرغم من أنه يتعلق بسمات شخصية تتعلق بالأفراد، إلا أنه لا يهدف بالدرجة الأولى إلى تحليل السلوك النفسي أو الاجتماعي أو الثقافي. إنه شكل من أشكال رأس المال لأنه مصدر الأرباح المستقبلية أو الرضا في المستقبل أو كليهما، فهو بشري لأنه نابع من الأفراد"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Theodore W. Schultz, **Investment in Human Capital**, The American Economic Review, Vol 51, N 1, 1961, p: 02.

<sup>2</sup> حامد هاشم محمد الراشدي، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، السعودية، ط1، 2017، ص: 42.

<sup>3</sup> إسلام يوسف شيت العبيدي، دور التعليم والتدريب في تكوين رأس المال البشري - دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي محطة كهرباء دهوك الغازية بالعراق، مجلة الجامعة العراقية، العدد 1/37، 2017، ص: 543، 544.

<sup>4</sup> شريف محمد يوسف، أهمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي والإداري، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، مصر، ط1، 2017، ص: 25.

<sup>5</sup> عبد الرحمان كساب عامر، رأس المال المعرفي، دار كتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2014، ص: 42.

<sup>6</sup> Theodore W. Schultz, **Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities**, Economic Research: Retrospect and Prospect, Vol 6, 1972, p: 05.

كما عرفه (G. Becker) مؤسس نظرية رأس المال البشري، ورائد الاقتصاد السلوكي في كتابه "رأس المال البشري لسنة 1964، على أنه مجموع القدرات الإنتاجية التي يكتسبها الفرد عبر تراكم المعارف العامة أو الخاصة، والخبرات، والمهارات، طويلة حياته. فحسب (G. Becker) يعد رأس المال البشري أصل، وإرث، ومخزون قابل لتوليد مداخيل<sup>1</sup>.

وترى (H. Elaine) وآخرون أن "رأس المال البشري هو مقياس للقيمة الاقتصادية لمجموعة مهارات الموظف، ويدرك مفهوم رأس المال البشري أنه ليس كل العمالة متساوية وأنه يمكن تحسين جودة الموظفين من خلال الاستثمار فيهم، فالتعليم والخبرة وقدرات الموظفين لها قيمة اقتصادية لأصحاب العمل والاقتصاد ككل"<sup>2</sup>.

في حين عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) رأس المال البشري سنة 2007 بأنه: "المعارف والمؤهلات والكفاءات، والصفات الأخرى التي يمكن أن يمتلكها الفرد والتي من شأنها أن تعزز من الرفاه الشخصي والاجتماعي والاقتصادي"<sup>3</sup>.

ومن بين التعاريف التي عاجلت هذا المصطلح من منظور كلي، تعريف (أحمد علي صالح وآخرون) حيث ينظرون إلى رأس المال البشري على أنه المجموع الكلي الكمي والنوعي من القوى العاملة البشرية المتاحة في المجتمع، حيث أن الجانب الكمي يشمل السكان ككل، في حين يتجسد الجانب النوعي في الكفاءات الذهنية والمستويات العلمية للسكان<sup>4</sup>.

وهناك من يرى بأن رأس المال البشري هو مورد على مستوى المنظمة، تم إنشاؤه من ظهور المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى للأفراد<sup>5</sup>. وهناك من يرى بأن رأس المال البشري يشمل القدرات الطبيعية والمهارات

<sup>1</sup> Soumaya Dlimi, **Investir dans le Capital Humain: Urgence Face aux Effets Economiques du Covid 19 et Gage de Performance des PME Marocaines**, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Vol 1, Issue 3, 2020, p: 254.

<sup>2</sup> Hadley Elaine et al, **From political economy to economics through nineteenth-century literature reclaiming the social**, Springer International Publishing, Switzerland, 2019, p: 32.

<sup>3</sup> Brian Keeley, **In le Capital Humain: Comment le Savoir Détermine Motre Vie (les Essentiels de l'OCDE)**, OCDE Publishing, Paris, 2007, p: 30.

<sup>4</sup> سميرة صلحاوي، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الأداء -دراسة مقارنة لمؤسسات الاتصالات في الجزائر (جيزي، نجمة، موبيليس)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2018، ص: 64.

<sup>5</sup> Robert E. Polyhart & Thomas P. Moliterno, **Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model**, Academy of Management Review, Vol 36/1, 2011, pp: 127,128.



الفطرية والمكتسبة، والمعرفة، والخبرة، والموهبة، والابتكار، والتي تشكل في مجملها مكونات رأس المال البشري<sup>1</sup>. ويعرف (T. Garavan) وآخرون رأس المال البشري على أنه: " المخزون المتراكم من المهارات والمواهب، ويتجلى في القوى العاملة المتعلمة والماهرة في المنطقة"<sup>2</sup>.

ويرى كلا من (C. Allègre) و (A. Andréassian) أن رأس المال البشري يعد العنصر الأول لرأس المال غير الملموس للمنظمة، وهو يشمل مجموع العاملين بالمنظمة، وكفاءاتهم، وخبراتهم المتراكمة، وقدراتهم على الابتكار والتأقلم والاتصال، ومشاركتهم. ويضيف بأن رأس المال البشري لا يمكن أن يتطور بشكل جيد بدون تعزيز استقلالية العاملين وتدعيم المبادرات الفردية وعمليات التنسيق، وتوفير مناخ عمل تسوده الثقة والرضا الوظيفي، وأن مجموع رأس المال البشري ونظام المنظمة يشكلان الذكاء الجماعي لها<sup>3</sup>.

يمكن القول أن المعرفة والمهارات والخبرات وغيرها من مكونات رأس المال البشري المشار إليها في مختلف التعاريف السابقة - والتي سيتم التفصيل فيها في عنصر لاحق - سميت بالأساس " رأس مال " بسبب تعظيمها للإنتاجية في المنظمة. فالموارد البشري بما يمتلكه من خصائص غير ملموسة يمثل قيمة مضافة من خلال ما يقدمه من خدمات للمنظمة، وتلك القيمة المضافة يمكن أنت تكون في شكل مادي عندما تضاف مباشرة إلى منتجات المنظمة، أو في شكل غير مادي عندما يتم اتخاذ القرارات، وتوجيه الجهود وإدارة العمل داخل المنظمة.

### ثانياً: مراحل التطور التاريخي لمفهوم رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري من المصطلحات التي شاع استخدامها في أوائل الستينيات من القرن العشرين كأسلوب لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة الأفراد في تحسين أداء المنظمات، وأصبح فيما بعد من المصطلحات الأكثر استخداماً وانتشاراً في العلوم الإدارية والاقتصادية. وتشير معظم الأدبيات النظرية أن بدايات استخدام هذا المصطلح تعود إلى أعمال الاقتصادي الأمريكي (T. Schultz) وبعده الاقتصاديين الأمريكيين (G. Becker) و (J. Mincer) على الرغم أن بعض الباحثين يشيرون أن بدايات الاهتمام برأس المال البشري

<sup>1</sup> Alzbeta Kucharcikova, The Human Capital as the Production Factor, Scientific Papers of the University of Parduce, 19 (1/2011), p: 126.

<sup>2</sup> Thomas Garavan *et al*, Handbook of International Human Resource Development: Context, Processes, and People, Edward Elgar Publishing, Cheltenham UK and Northampton USA, 2017, p: 149.

<sup>3</sup> Claude B. Allègre & Anne E. Andréassian, Gestion des Ressources Humaines: Valeur de l'Immatériel, Edition de Boeck, Bruxelles, 1<sup>er</sup> édition, 2008, p p: 08,09.

ترتبط بأعمال (A. Smith) في القرن الثامن عشر في كتابه "ثروة الأمم" عام 1776 وأعمال (A. Marchal) عام 1890<sup>1</sup>.

وهناك من يرى بأن مفهوم رأس المال البشري تبلور عبر ثلاثة مراحل أساسية<sup>2</sup>، وهو ما تتفق معه الدراسة الحالية، وبالرغم من وفرة وتعدد الدراسات التي عالجت موضوع رأس المال البشري، إلا أن القليل منها من تطرق إلى تطور المفهوم بشكل تسلسلي وواضح ووفقاً لمراحل متتابعة. وللكشف عن جذور هذا المصطلح، تم تقسيم مراحل تطور هذا المفهوم وأصوله على النحو التالي:

### 1. المرحلة الأولى

ارتبطت هذه المرحلة أساساً بالمدرسة الكلاسيكية، وامتدت من القرن السابع عشر إلى بداية القرن التاسع عشر. من رواد هذه المرحلة الاقتصادي (P. William) الذي أكد عام 1661 على فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكلت هذه الفكرة فيما بعد ما يعرف برأس المال البشري، وكذا الفيلسوف والاقتصادي (A. Smith) والذي أكد في كتابه "ثروة الأمم" عام 1776 تأثير العملية الإنتاجية وجودة المخرجات بمهارات العاملين، وطالب بجمعية تحديد الأجور وفق ما يبذله العامل من وقت وجهد لكسب المهارات المطلوبة في أداء المهام<sup>3</sup>، حيث اعتبر (A. Smith) أن رأس المال البشري هو ثروة قومية، ودعى كل من المجتمع والحكومة إلى تقديم تمويل كافٍ للتعليم الأساسي، لأن ذلك سيؤدي إلى تكوين رأس مال يعود بالمنفعة على الفرد والمجتمع ككل. واستمرت جهود الاقتصاديين نحو هذا الاتجاه، ففي سنة 1890 أكد الاقتصادي (A. Marshal) على أهمية الاستثمار في البشر باعتباره أثمن ضروب رأس المال، وذلك لأن رأس المال البشري لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة، بل إن منفعته وإنتاجيته تزداد بزيادة معدل الخبرة والمهارة.

<sup>1</sup> سميرة صلحاوي، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الأداء - دراسة مقارنة لمؤسسات الاتصالات في الجزائر (جيزي، نجمة، موبيليس)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 1 الجزائر، 2018، ص: 62.

<sup>2</sup> أحلام عنصر، الإقتصاد المعرفي ورسملة المورد البشري: دراسة حالة مؤسسة تيرصام للعبوات الصناعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 1 الجزائر، 2018، ص: 16، 17.

<sup>3</sup> سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 136.

## 2. المرحلة الثانية

ارتبطت هذه المرحلة بالمدرسة النيوكلاسيكية في منتصف القرن التاسع عشر، حيث اتجه رواد هذه المدرسة إلى القياس الكمي لرأس المال البشري من خلال الربط بين التعليم والإنتاجية، والتعليم والنمو الاقتصادي<sup>1</sup>.

## 3. المرحلة الثالثة

تزامنت هذه المرحلة مع النصف الثاني من القرن العشرين وامتدت إلى غاية يومنا هذا، وتعد أهم مرحلة ساهمت في بروز رأس المال البشري بشكل واضح، حيث عرفت هذه المرحلة ظهور الكثير من الدراسات التي عالجت رأس المال البشري وتطرقت إلى كفاءات الاستثمار فيه من مستوى كلي إلى مستوى جزئي، ومن منظور اقتصادي إلى منظور تسييري. فإلى غاية الخمسينات من القرن الماضي، كانت عوامل الإنتاج تتألف من رأس المال المادي، والأرض، والعمالة، والإدارة (المنظم)، وأن مسميات عوائد هذه العوامل تختلف باختلاف العنصر الخاص بها، حيث أن العائد على رأس المال يسمى الفائدة، والعائد على قوة العمل (العمالة) يسمى الأجر، والعائد على الأرض يسمى الربح، والعائد على التنظيم (الإدارة) يسمى الربح. غير أنه في أوائل الستينات من القرن الماضي، واجهت دراسات حول النمو الاقتصادي صعوبات في تفسير نمو اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية من حيث عوامل الإنتاج التقليدية الأربعة المذكورة أعلاه، تلك الدراسات هناك دراسة (T. Schultz) سنة 1961 التي تمكن من خلالها من تحديد الفجوة في تفسير عمليات النمو الاقتصادي، وأرجع محركها الرئيسي إلى رأس المال البشري الذي اطلق عليه تسمية "العامل المتبقي"<sup>2</sup>. وقد مهدت أعمال (T. Schultz) إلى دراسات أخرى جاءت على يد كبار علماء الاقتصاد في تلك الفترة (أمثال: M. Bowman، E. Denison، J. Mincer، G. Becker، P. Romer) لإبراز دور العنصر البشري في العملية الإنتاجية والنمو الاقتصادي ككل، وأهمية الاستثمار في تعليم وتدريب الأفراد في سبيل تحقيق عوائد مالية. حيث تناولت هذه الدراسات في مجملها أثر الاستثمار في القوى العاملة على المنظمات والنمو الاقتصادي واعتمدت على أساليب كمية وقياسية في إبراز هذا الأثر. ومع بداية التسعينات، تجاوز مفهوم رأس المال البشري التحليل الاقتصادي، واهتم بعلوم التسيير والإدارة، لاسيما من خلال

<sup>1</sup> أحلام عنصر، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

<sup>2</sup> Fredrick M. Nafukhom *et al*, **Human Capital Theory: Implications for Human Resource Development**, Human Resource Development International Vol 7, N 4, 2004, p: 545.

الباحثين في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، اعتقاداً منهم أن رأس المال البشري هو ملك للأفراد وليس للاقتصاد، وأنه مورد استراتيجي يسمح بتحقيق ميزة تنافسية ضمن بيئة المنظمة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: المقاربات النظرية لمفهوم رأس المال البشري

ضمن هذا العنصر، سيتم التطرق وفقاً للتسلسل الزمني إلى المقاربات النظرية التي تناولت مفهوم رأس المال البشري من زوايا ومنظورات مختلفة. فحسب دراسة (A. Kucharcikovam) توجد مقاربتان أساسيتان لرأس المال البشري هما<sup>2</sup>: المقاربة الاقتصادية الكلية والمقاربة الاقتصادية الجزئية، حيث تنقسم المقاربة الاقتصادية الجزئية بدورها إلى مقاربتين فرعيتين هما: المقاربة التجارية (أو مقارنة الأعمال) والمقاربة الإدارية (أو مقارنة التسيير).

#### 1. المقاربة الاقتصادية الكلية

يعد الاقتصاديون أول من اهتم بمصطلح رأس المال البشري، والذين طوروه عبر نظريات رأس المال البشري، حيث أكد كل من (T. Schultz) و (G. Becker) أحد أهم مؤسسي نظريات رأس المال البشري، أن النمو الاقتصادي لا يمكن تفسيره من خلال نمو رأس المال المادي والابتكار التكنولوجي، وشددوا على أهمية الإنسان في زيادة معدلات النمو، فحسب اعتقادهم فإن الاستثمار في الأفراد (رأس المال البشري) هو المصدر الوحيد والأهم للنمو الاقتصادي الحديث<sup>3</sup>، وقد ترسخ مفهوم رأس المال البشري في علم الاقتصاد من خلال البحث في كيفية مساهمة هذا النوع من رأس المال في ثروة الأمم وخلق القيمة المضافة. ووفقاً لهذه المقاربة فإنه لا يمكن تحقيق النمو الاقتصادي إلا من خلال الاستخدام المكثف والواسع لعوامل الإنتاج المعروفة المتمثلة في: الأرض، العمالة، رأس المال، إضافة إلى رأس المال البشري الذي يعتبر عامل حيوي يشمل القدرات الطبيعية والمهارات الفطرية والمكتسبة، والمعرفة والخبرة والموهبة والابتكار، حيث يرى (A. Kucharcikovam) أن النمو الاقتصادي المكثف يرتبط بجودة وفعالية وطريقة التوليف بين مختلف عوامل الإنتاج التقليدية مضاف إليها رأس المال البشري، وأن هذه العوامل تتحدد وفقاً لمايلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> Josse Roussel & Alexandre Guillard, **Le Capital Humain en Gestion des Ressources Humaines: Eclairage sur le Succès d'un Concept**, Revue Management et Avenir, Vol 1, N 31, 2010, p: 166.

<sup>2</sup> Alzbeta Kucharcikova, **Op. Cit**, p:166.

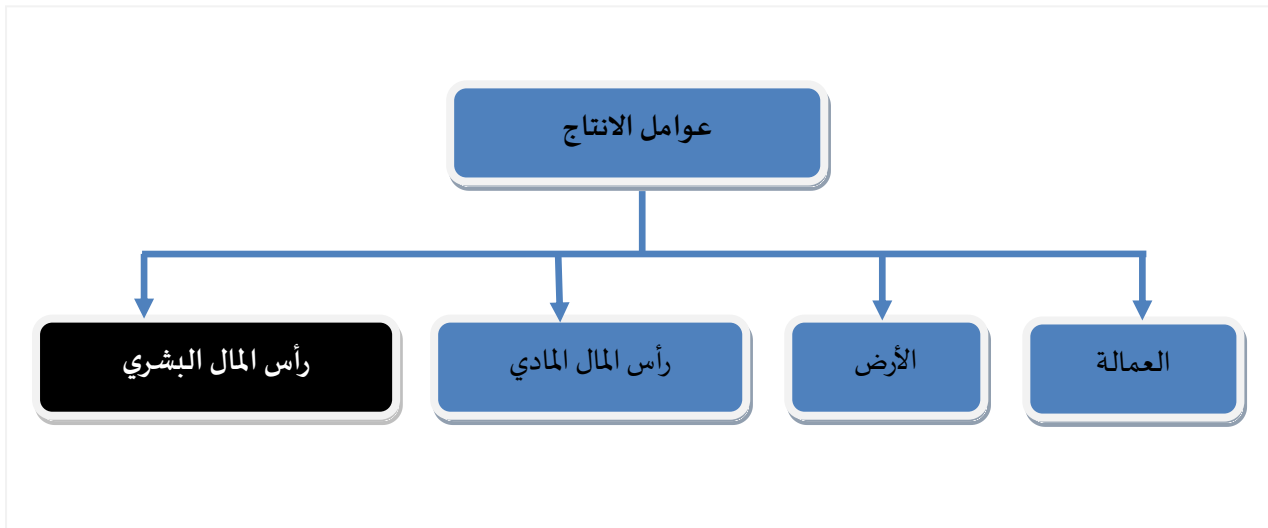
<sup>3</sup> Alike I. Joseph & Stan Aibieyi, **Human Capital: Definitions, Approaches and Management Dynamics**, Journal of Business Administration and Education, Vol 5, N 1, 2014, p: 65.

<sup>4</sup> Ibid, p 65.

- مستوى تنظيم العمل؛
- التكنولوجيا والدعم الفني؛
- مستوى التعليم؛
- تحفيز العاملين لزيادة أدائهم؛
- الظروف الطبيعية.

والشكل الموالي يوضح المقاربة الاقتصادية الكلية وفقا لدراسة (A. Kucharcikovam):

الشكل رقم (02) : المقاربة الاقتصادية الكلية لرأس المال البشري



**Source:** Alzbeta Kucharcikova, **Op. Cit.**, p: 65.

## 2. المقاربة الاقتصادية الجزئية

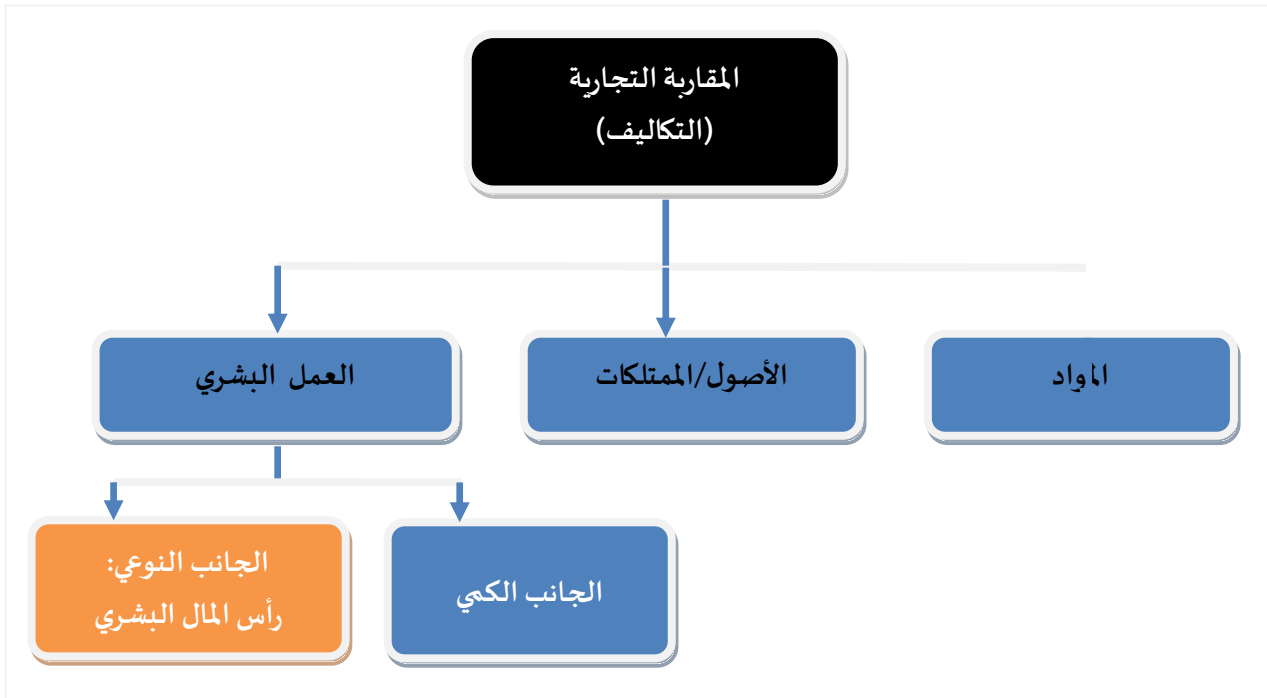
مثلما تم الإشارة إليه في التطور التاريخي لرأس المال البشري، فإن هذا الأخير ارتبط في بدايات ظهوره بالنمو الاقتصادي ككل من خلال نظريات رأس المال البشري، غير أنه تدريجياً انتقل إلى المستوى الجزئي وإلى علوم التسيير ليتم ربطه بأداء المنظمات وميزتها التنافسية، حيث يشير كلا من (J. Rousset) و (A. Guillard) أن مفهوم رأس المال البشري تجاوز التحليل الاقتصادي منذ بداية التسعينات بفضل اهتمام المديرين بهذا العنصر المهم من جهة، وظهور نظريات جديدة تفسر رأس المال البشري كنظرية الموارد (J. Barney) سنة 1991 وإدراج هذا

المفهوم ضمن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية<sup>1</sup>. وتشمل المقاربة الاقتصادية الجزئية لرأس المال البشري بدورها مقاربتين فرعيتين: المقاربة التجارية (مقاربة الأعمال) والمقاربة الإدارية (مقاربة التسيير).

## 1.2. المقاربة التجارية (مقاربة الأعمال)

وفقا لهذه المقاربة، يعد رأس المال البشري أحد موارد الأعمال المنتجة على غرار المواد والأصول والممتلكات، والعمل البشري، والتي تشكل كلها تكاليف تتحملها المنظمة، ولكن هذا المورد يعمل بطريقة مختلفة وبشكل غير مباشر<sup>2</sup>. وحسب (A. Kucharcikova) فإن رأس المال البشري لا يعمل بمفرده ولكن بفضل الجهد البشري الذي اطلق عليه "الجانب النوعي"<sup>3</sup>. والشكل الموالي يوضح المقاربة التجارية ضمن المقاربة الاقتصادية الجزئية لرأس المال البشري:

الشكل رقم (03) : المقاربة التجارية لرأس المال البشري



**Source:** Alzbeta Kucharcikova, **Op. Cit.**, p: 62.

<sup>1</sup> Josse Roussel & Alexandre Guillard, **Op. Cit.**, p: 166.

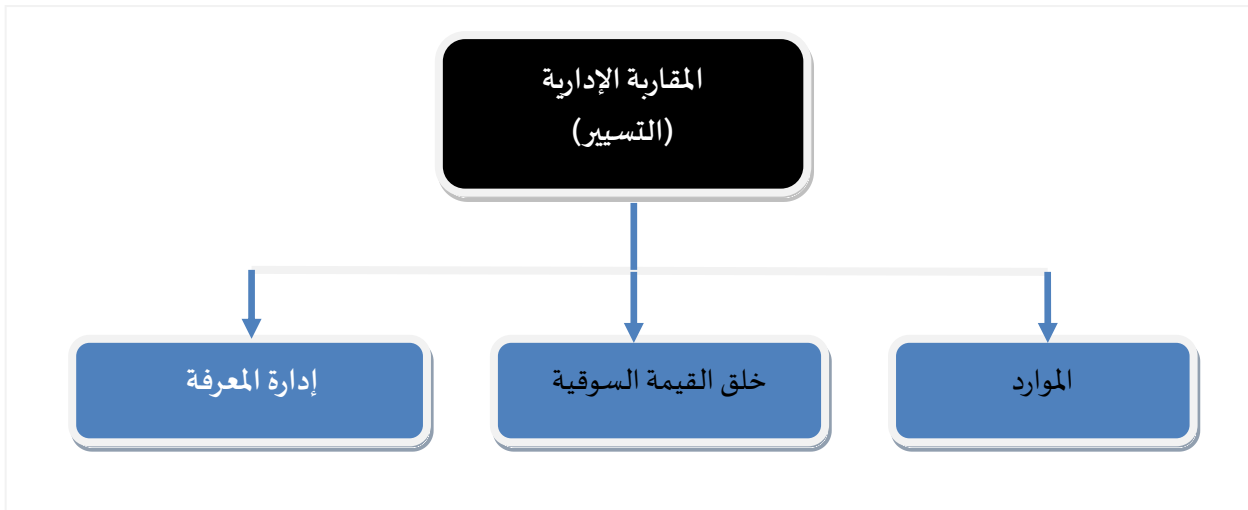
<sup>2</sup> سميرة صلحاي، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

<sup>3</sup> Aliko I. Joseph, **Op. Cit.**, p: 59.

## 2.2. المقاربة الإدارية (مقاربة التسيير)

وفقا لهذه المقاربة، يعتبر رأس المال البشري أحد الأصول غير الملموسة في المنظمة، والتي تشكل جزءا من رأس المال الفكري والقيمة السوقية في المنظمة، وتسלט المقاربة الضوء على دور الموارد البشرية والمهارات والكفاءات البشرية كمصدر للقدرة التنافسية للمنظمة. وتتشكل المقاربة الإدارية لرأس المال البشري من ثلاثة مقاربات كما هو موضح في الشكل الموالي:

### الشكل رقم (04) : المقاربة الإدارية لرأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحث

وفيما يلي شرح للمقاربات الثلاث السابقة:

### 1.2.2. مقارنة الموارد

ترتكز هذه المقاربة على كيفية الحصول على ميزة تنافسية للمنظمة والحفاظ عليها بالاعتماد على الموارد وليس المنتجات، وتبحث هذه المقاربة عن كيفية تحديد الأنواع المختلفة من الموارد التي تساهم في تحقيق أعلى مستوى من الأداء والأرباح. ولقد افترض الاقتصادي (J. Koubek) سنة 2007 أن موارد المنظمة تشمل الموارد المادية

(المعدات، الآلات، الطاقة) وموارد مالية، وموارد معلوماتية، وموارد بشرية، وأن هذه الأخيرة تكتسي أهمية بالغة في إدارة الأعمال والاقتصاد، فالعمال هم المورد الأكثر قيمة لكل منظمة<sup>1</sup>.

وحسب (B. Wernerfelt) مؤسس نظرية الموارد، فإنه يقصد بالموارد "كل شيء يمكن اعتباره مصدر قوة أو ضعف لمنظمة معينة، وبشكل أكثر رسمية، يمكن تعريف موارد المنظمة على أنها "الأصول الملموسة وغير الملموسة المرتبطة بشكل شبه دائم بالمنظمة"<sup>2</sup>. ويتساءل (B. Wernerfelt) من خلال مقاله على المورد الذي يساهم في تحسين أداء المنظمة على المدى الطويل، ليصل إلى نتيجة مفادها أن نجاح المنظمة لا يرتبط لا بقطاع نشاطها، ولا بموقعها في السوق، ولا بالمنتجات التي تم تطويرها، وإنما بمواردها التي يعتبرها أصول إستراتيجية. ويرى (J. Barney) الذي يعد كذلك من مؤسسي نظرية الموارد، أن موارد المنظمة يجب أن تفي بمجموعة من الخصائص حتى تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، حيث يجب أن تخلق قيمة مضافة من خلال المساهمة في كفاءة المنظمة، وأن تكون نادرة في حد ذاتها وفي طريقة واستغلالها، صعبة التقليد وغير قابلة للاستبدال<sup>3</sup>.

وعليه، ووفقا لهذه المقاربة، فإن المنظمات الأكثر تنافسية في بيئة أعمالها هي المنظمات التي تمتلك موارد نادرة وذات قيمة عالية يصعب الحصول عليها وتحسن إدارتها بشكل جيد، وعادة ما تتمثل هذه الموارد في العقول البشرية بما تملكه من معارف ومهارات وقدرات وكفاءات. والشكل الموالي يوضح مقاربة الموارد ضمن المقاربة الاقتصادية الجزئية لرأس المال البشري:

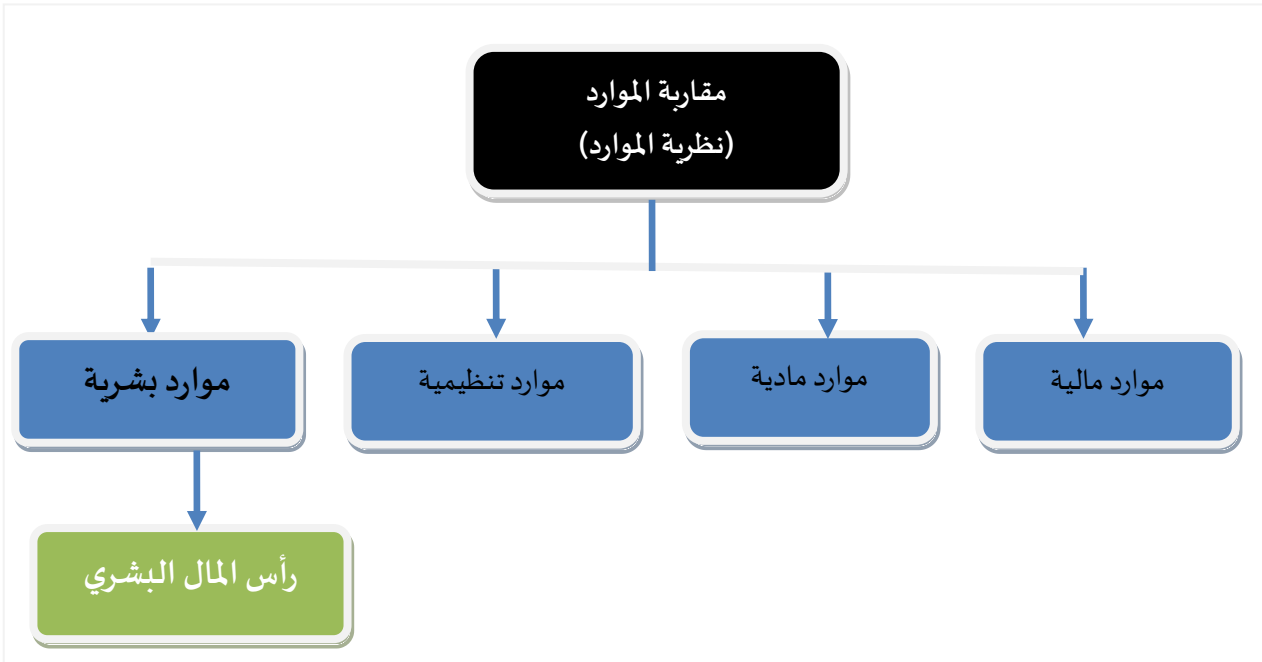
<sup>1</sup> Alike I. Joseph, **Op. Cit.**, p: 60.

<sup>2</sup> Birger Wernerfelt, **A Resource Based View of the Firm**, Strategic Management Journal, Vol 5, N 2, 1984, p: 172.

<sup>3</sup> Jay Barney, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, Vol 17, N 1, 1991, p p : 105, 106.



الشكل رقم (05) : مقارنة الموارد لرأس المال البشري



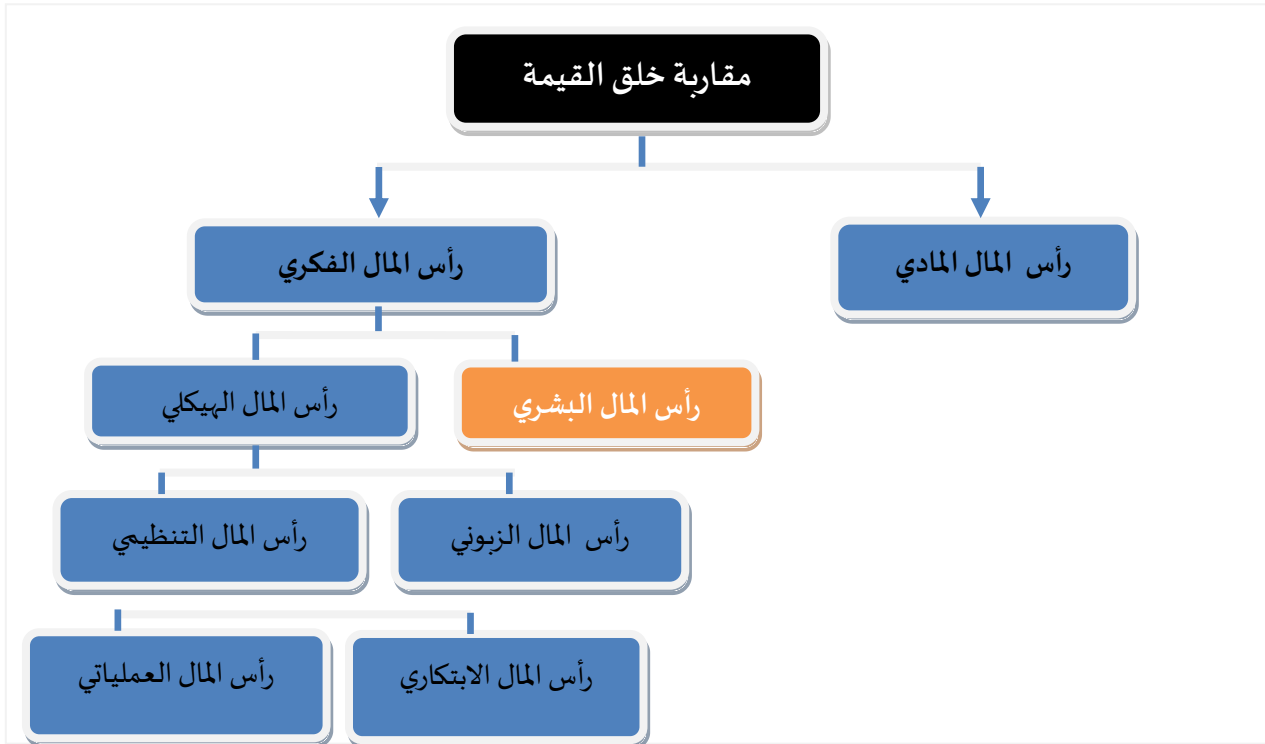
المصدر: من إعداد الباحث بناء على ما سبق ذكره

## 2.2.2. مقارنة خلق القيمة المضافة

قديمًا كان الاعتقاد السائد أن خلق القيمة في المنظمة يركز على الأصول المادية ورأس المال الذي اعتبر في فترة ما المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية، غير أنه مع مرور الوقت، أصبح رأس المال مفهوم متعدد الأبعاد في الأدبيات الاقتصادية والإدارية للقرن الحادي والعشرين، وتم توسيعه ليشمل مصطلحات مثل: رأس المال المالي، رأس المال التنظيمي، رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي، رأس مال العملاء، رأس المال الاجتماعي، رأس مال الابتكاري ورأس المال العملياني<sup>1</sup>. وترتكز هذه المقاربة، على أن خلق القيمة في المنظمة، يمكن أن يتم بالإضافة إلى رأس المال المالي على رأس المال الفكري والذي يشمل بدوره رأس المال البشري الذي يعد المكون الأساسي له والمصدر الرئيسي له ومكوناته المختلفة. والشكل الموالي يوضح مقارنة خلق القيمة المضافة:

<sup>1</sup> Leif Edvinsson & Michael S. Malone, **Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower**, 1<sup>st</sup> Edition, Harper business, New York, USA, 1997, p: 52.

الشكل رقم (06) : مقارنة خلق القيمة المضافة لرأس المال البشري



**Source:** Alzbeta Kucharcikova, **Op. Cit.**, p: 64.

### 3.2.2. مقارنة إدارة المعرفة

تعد المعرفة في ظل التوجهات الفكرية المعاصرة على أنها العنصر الفعال لتوليد الثروة لمنظمات الأعمال، وفي هذا الإطار طرح الاقتصادي (B. Stewart) سؤالاً مفاده: ما الذي يسيطر على مكنون الفكر الحقيقي للمورد البشري؟، وأجاب بأن ذلك يكتمل بالجسد أو الجزء المركزي للمعرفة (Body of knowledge) الذي يجب أن يكون على مستوى المنظمة<sup>1</sup>. ووفقاً لهذه المقاربة، يرتبط رأس المال البشري بإدارة المعرفة كتوجه جديد من قبل منظمات الأعمال، اعتقاداً منها بأن المعرفة هي جوهر تحقيق الريادة والتميز، حيث ينظر إلى رأس المال البشري على أنه مجموعة من المعارف الفطرية والمكتسبة المخزنة في عقول الأفراد والتي يمكن الاستفادة منها من خلال الإبداع والابتكار وتنمية المهارات والمواهب، والتي تؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء في كافة المستويات.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 202.

من خلال العرض السابق لتطور مفهوم رأس المال البشري، ومن خلال ما تم التطرق إليه من مقاربات نظرية تعكس منهجية الباحثين في البحث عن مفهوم دقيق له، يلاحظ أن هذا المفهوم تم التلميح له منذ زمن بعيد في أعمال (A. Smith) و (A. Marshal) وغيرهما من الباحثين. وبالتالي فهو تطوير أو تحديث لفكر قديم، وهو المنظم (الإدارة) الذي يعد أحد عوامل الإنتاج التقليدية، والذي كان يتموقع ضمن الإدارة العليا للمنظمة فقط، حيث شهد هذا المفهوم اهتماما بالغا في فترة الستينات من كبار علماء الاقتصاد وفي فترة التسعينات من الباحثين في علوم التسيير، ليتوسع فيما بعد ويشمل جميع فئات العنصر البشري ضمن مختلف المستويات في المنظمة، ويصبح محل اهتمام الدول والمنظمات على حد سواء.

### المطلب الثاني: طبيعة رأس المال البشري

يتأصل رأس المال البشري في الأفراد، ويتصف - لما يتضمنه من مكونات غير ملموسة - بمجموعة من السمات والخصائص التي تميزه عن رأس المال المادي المملوك من قبل المنظمة. وفيما سيأتي تفصيل في تلك الخصائص والمكونات لرأس المال البشري.

### أولاً: خصائص رأس المال البشري

باعتبار أن رأس المال البشري هو أصل غير ملموس ضمن أصول المنظمة، فإنه يتسم بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن باقي الأصول، وتجعل منه أهم وأثمن أصل ضمن هذه الأصول. حيث تتفق كل الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع على خصوصية هذا المفهوم، فهناك من يرى بأن رأس المال البشري يتصف بجملة من الخصائص تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- رأس المال البشري يقع ضمن الموارد البشرية المتميزة في المنظمة؛
- رأس المال البشري هو عبارة عن موجودات غير ملموسة تؤثر في مختلف الموجودات المادية في المنظمة؛
- يمثل رأس المال البشري قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عالي تمتلكها مجموعة معينة من العاملين؛
- صعوبة استبدال والاستغناء عن الأفراد ذوي المعرفة والمهارات؛
- يمثل رأس المال البشري الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة وقيمتها السوقية؛

<sup>1</sup> محمود علي الروسان ومحمود علي العرجوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد رقم 26، العدد 2، 2010، ص ص: 43، 44.

- يمثل رأس المال البشري أحد أهم مصادر الميزة التنافسية التي يمكن للمنظمة امتلاكها.
  - ويتميز رأس المال البشري كذلك بمجموعة من الخصائص التي يمكن إيجازها في النقاط التالية<sup>1</sup>:
  - أنه يتكون من جزأين: جزء فطري يرتبط بالخصائص الشخصية والسلوكية للأفراد، وجزء مكتسب عن طريق الاستثمار في مكوناته؛
  - يتطلب الحصول عليه استثمار موارد مالية ومادية، وتخصيص الوقت، وبذل جهد كاف؛
  - يتطور بالخبرة في مجال العمل، وعن طريق التدريب والتعليم بكل أنواعه؛
  - يتعرض للتقادم ويتطلب التجديد عن طريق الاستثمار وتنميته؛
  - يختص بالأفراد الذين يملكونه وليس بالمنظمة؛
  - يتشكل أساسا من المعارف والمهارات والقدرات والخبرات.
- وانطلاقا من الخاصية الأخيرة، يرى كلا من (العنزي وصالح) أن رأس المال البشري يفترض أنه يمتلك خاصيتين بارزتين هما: الحصول على المهارات المتخصصة كموجود فكري معرفي، وأن لا تكون هذه المهارات سهلة النقل والاقتراب والتحويل والتنازل عنها لصالح منظمات أخرى<sup>2</sup>. ويضيف الباحثان بأن هناك سمة ضرورية لرأس المال البشري عادة ما يتم إغفالها أو تجاهلها من قبل الأكاديميين، وهي ما يسمى "التكاملية الاستثنائية أو النادرة" (Unusually Complementary)، وفسر ذلك بمثال مفاده أنه إذا كانت فقرة واحدة ضرورية من رأس المال غير كفؤة أو غير ملائمة، فإن القدرة على تنسيق هذه الفقرات لمواجهة الطلب المستقبلي لمنتج ما تكون محدودة التأثير، وبإسقاط ذلك على رأس المال البشري، فإن العمالة الماهرة تعد أكثر تكاملية مع رأس المال مقارنة بالعمالة الخام أو غير المدربة، وبالتالي فإن التكاملية بين رأس المال البشري والأنواع الأخرى من رأس المال، أو التكاملية بين مكونات رأس المال البشري في حد ذاتها، يمكنها أن تزداد بزيادة حجم ودرجة هذه المكونات؛ وعلى سبيل التوضيح، فإنه كلما تلقى الفرد تعليما رسميا مرموقا، كلما كانت الإضافات لرأس المال البشري في التدريب أثناء العمل أكثر قيمة ودلالة لأغراض التكاملية، وأن أثر المكونات الأخرى يزداد مع زيادة كل مكون أو بعد، والعائد على استثمار كل نوع يكون مرتفعا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ربيحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص ص: 26، 27.

<sup>2</sup> سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 212.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص ص: 179، 181.

كما تتضح أبرز خصائص رأس المال البشري كأصل غير ملموس من خلال الفرق بين الأصول الملموسة والأصول غير الملموسة، وذلك من خلال تبين أهم الاختلافات بين رأس المال المادي كأصل ملموس ورأس المال البشري كأصل غير ملموس، وفقاً للجدول الموالي:

الجدول رقم (01) : الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال البشري

البعد	رأس المال الفكري	رأس المال المادي
الطبيعة	أثري غير ملموس	مادي ملموس
موقع التواجد	في عقول العاملين	ضمن البيئة الداخلية للمنظمة
النماذج الممثلة	أفكار الأفراد ذو المعارف والخبرات	الآلات، المعدات، المباني
القيمة	متزايدة بالإبداع والابتكار	متناقصة بالاندثار
نمط تكوين الثروة	بالذكاء والمهارة والابتكار	بالاستخدام المادي للموارد
الزمن	له عمر مع تزايد القدرات الإبداعية	له عمر إنتاجي يتناقص بالطاقة
المحتوى	هو قيمة	هو تكلفة
الديمومة	مستمر	وقتي
النوعية	نوعي يركز على النوعية	كمي يركز على الكمية
القياس	صعب القياس لطبيعته الأثرية	سهل القياس
الواقع التشغيلي	يتوقد عند حدوث المشاكل	يتوقف عند حدوث المشاكل

المصدر: عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 251 (بتصرف).

وبما أن الأفراد أو العاملين يشكلون أساس وجود رأس المال البشري، فإنه يمكن التطرق كذلك إلى خصائص رأس المال البشري من خلال خصائص ومميزات الأفراد المشمولين ضمنه، كمايلي:

- يتميز أفرادهم بمهارات فريدة وخبرات متقدمة ومتنوعة؛
- يبدع في العمل في ظل الهياكل التنظيمية المرنة؛
- يتسم بالاستقلالية في الفكر والعمل؛
- يتفاعل بشكل أكثر ايجابية في المناخ الإداري المتجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات؛
- لا يرغب بالعمل في المنظمات ذات المناخ الرسمي البحت؛
- يميل للمبادرة وتقديم أفكار ومقترحات ابتكارية؛
- يفضل التعامل مع القضايا المتسمة باللاتأكد من أجل إثبات ذاته وقدراته المتميزة؛
- يسعى للتعلم والاستفادة من خبرات الآخرين؛
- يتواجد في كافة المستويات الإستراتيجية وبشكل متفاوت؛
- يمثل أحد أهم عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي للمنظمة.

#### ثانياً: مكونات رأس المال البشري

تعدد وتباين وجهات نظر الكتاب والباحثين في مجال تحديد مكونات أو أبعاد رأس المال البشري، ويتجلى ذلك بشكل واضح من خلال الاختلاف في تعاريف رأس المال البشري، كما تختلف مكونات رأس المال البشري من الاقتصاد الكلي إلى الاقتصاد الجزئي. وبناء على التعاريف المقدمة ضمن المطلب الأول، وكذا تعاريف أهم الاقتصاديين والباحثين الذين اهتموا بموضوع رأس المال البشري، يمكن تقديم أهم مكونات رأس المال البشري وفقاً للجدول التالي:

#### الجدول رقم (02) : مكونات رأس المال البشري

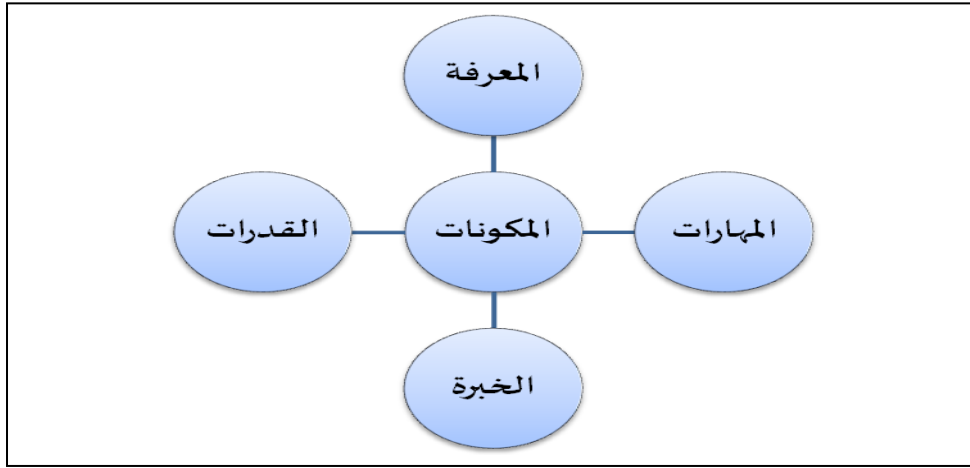
أهم المكونات (الأبعاد)	السنة	الباحث
المعرفة، المهارات	1961	T.Schultz
المعرفة، المهارات، القدرات، القيم	1993	
مستوى التعليم، سنوات الخبرة، دوران العمل، العلاقات الجيدة بين العاملين	1997	T.Stewart et al
المعارف، المهارات، الخبرات	1997	Edvinsson et al

القدرة على التعلم، الكفاءة، الخيال والابداع، الذكاء، الموثوقية، الالتزام، الموقف الايجابي.	2000	<b>Fitz-enz et al</b>
المعرفة التقنية والعلمية، المهارات العامة، المهارات المحددة	2002	<b>Angel et al</b>
المعرفة، الخبرة، القدرة، المهارة	2003	<b>Goodwin</b>
السكان، الكفاءات الذهنية، المستويات العلمية	2007	أحمد علي صالح
المعارف، المؤهلات، الكفاءات، صفات أخرى للفرد	2007	<b>OCDE</b>
المعرفة، الخبرة، القدرات، الجهد، الوقت	2007	<b>Seleim et al</b>
مجموع العاملين، الكفاءات، الخبرات المتراكمة، الابتكار، القدرات، التأقلم، الاتصال، المشاركة، الاستقلالية	2008	<b>C.B. Allègre et al</b>
القدرات الفردية (المعرفة، المهارة، الخبرة، التواصل) + الدافع الفردي (التطلعات، الطموح، دافع العمل) + المناخ التنظيمي (ثقافة المنظمة، حرية الابداع، الانفتاح، المرونة)	2008	<b>Susanto et al</b>
المعرفة، المهارات، القدرات، الخصائص الفردية	2011	<b>R.E. Polyhart</b>
القدرات الطبيعية، المهارات الفطرية والمكتسبة، المعرفة، الخبرة، الموهبة، الابتكار	2011	<b>Alzbeta</b>
المعارف الضمنية والصريحة، المهارات، الخبرات، الخصائص الكامنة في الأفراد	2017	محمد الراشدي
المعرفة، القدرات، المهارات، الخبرة	2017	العبيدي
المهارات، المواهب	2017	<b>Garavan</b>
التعليم، الخبرة، المهارات، القدرات	2019	<b>Hadley</b>

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنه هناك اتفاق للباحثين على أربعة (04) مكونات أساسية لرأس المال البشري وهي: المعرفة، المهارات، القدرات، الخبرة؛ ولذا ستعتمد الدراسة الحالية على هذه المكونات أو الأبعاد مثلما هو موضح في الشكل التالي:

### الشكل رقم (07) : مكونات رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليل السابق لمكونات رأس المال البشري.

وفيما يلي شرح للمكونات السابقة لرأس المال البشري:

#### 1. المعرفة (Knowledge)

يعتمد العالم اليوم على العاملين أصحاب المفاهيم الخاصة الذين يستخدمون عقولهم وليس أيدهم في العمل، فنحن الآن نعيش عصر العولمة ذات المعرفة التي أصبحت تفوق باقي الأصول الثابتة التقليدية قيمة<sup>1</sup>، حيث أصبح يطلق على منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرون تسمية "منظمات الأعمال المتعلمة". ولقد تعددت وتنوعت التعاريف الموضحة لمفهوم المعرفة، فهناك من يرى بأن المعرفة هي عبارة عن "معلومات معالجة ومفهومة يمكن الاستفادة منها في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة لمتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة"<sup>2</sup>. وعرفها آخرون على أنها: "الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات

<sup>1</sup> اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2004، ص: 22.

<sup>2</sup> إيمان سعود أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي حول: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، أيام من 01 إلى 04 نوفمبر 2009، الرياض، السعودية، ص: 7.



والبيانات التي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم التوصل إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة أو ظاهرة معينة<sup>1</sup>. وتعرف المعرفة كذلك بأنها: "المعلومات المخزنة في ذهن الفرد وهي المعلومات الشخصية التي قد تكون أو لا تكون جديدة، فريدة من نوعها، مفيدة ودقيقة؛ ذات الصلة بالحقائق والإجراءات والمفاهيم والتفسيرات والأفكار والملاحظات والأحكام"<sup>2</sup>.

وتتميز منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCDE) بين أنماط أو مستويات مختلفة من المعرفة<sup>3</sup>:

- معرفة ماذا (Know-what) أي معرفة الحقائق؛
  - معرفة لماذا (Know-why) أي المعرفة العلمية للمبادئ؛
  - معرفة كيف (Know-how) وتتضمن المهارات والقدرة على فعل الأشياء؛
  - معرفة من (Know-who) أي من يعرف كيف ينجز العمل.
- وهناك عدة تصنيفات للمعرفة، أشهرها تصنيف المعرفة إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية، حيث تعرف كل منهما كما يلي<sup>4</sup>:

- **المعرفة الصريحة (أو الظاهرة):** وهي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كل من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، بالإضافة إلى البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات والمستندات الخاصة بالمنظمة، فالمعرفة الصريحة تشمل المعلومات الموثقة، وبالتالي فهي سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر.
- **المعرفة الضمنية (الخفية):** وهي المعرفة المخترنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم الخبرات والمهارات، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي يصعب الحصول عليها لكونها مخزنة في عقول الأفراد. ويمكن إجراء مقارنة بسيطة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية على النحو المبين في الجدول التالي:

<sup>1</sup> فليح حسن خلف، إقتصاد المعرفة، دار جدار للكتاب الحديث، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص: 7.

<sup>2</sup> Johan Annell & Chao Wu, **knowledge Management in Global Teams: A Case Study at Volvo IT in Sweden and China**, Master of Science Thesis in Production Engineering, Department of Technology Management and Economic Chalmers University of Technology, Gothenburg, Sweden, 2013, p: 04.

<sup>3</sup> إسلام يوسف شيت العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 547.

<sup>4</sup> عبد الرحمان كساب عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 26، 27.

الجدول رقم (03) : الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير قابلة للإدراك	قابلة للإدراك
لا يمكن الحصول عليها إلا بموافقة مالكيها	سهلة الحصول عليها
موجودة على شكل خبرات ومهارات في عقول الأفراد.	موجودة في الكتب والمقالات، ...إلخ.

المصدر: عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك - دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص مالية وبنوك، جامعة الجزائر، 2012، ص: 30.

وهناك تصنيفات أخرى للمعرفة من قبل الباحثين، فهناك من يصنفها إلى معرفة الأغراض أو الاهتمام بماذا (Care-why) والمعرفة المجهولة (Unknown-Knowledge)؛ وهناك من يصنفها إلى المعرفة الرمزية (Codified-Knowledge)، والمعرفة الذاتية (Common-Knowledge)، والمعرفة الاجتماعية (Social-Knowledge) والمعرفة المجسدة (Embodied-Knowledge)؛ ومنهم من صنفها إلى المعرفة الجوهرية، والمعرفة المتقدمة، والمعرفة الابتكارية<sup>1</sup>.

## 2. المهارات (Skills)

تعتبر المهارات ثاني أهم مكون لرأس المال البشري بعد مكون المعرفة، ويقصد بها القدرة على تنفيذ نتائج محددة مسبقا بأقل وقت وجهد<sup>2</sup>، وتعرف المهارات بأنها: "القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية"<sup>3</sup>. فالمهارات يمكن أن تعني "القدرة على أداء مهام معينة أو إتقان تقنيات مختلفة، أو بشكل أوسع، يمكن أن تشير إلى مجموعة من السمات السلوكية مثل الموثوقية والقدرة على العمل دون إشراف"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمان كساب عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 28، 29.

<sup>2</sup> Stephen I. Ukenna et al, **Effect of Investment in Human Capital Development on Organisational Performance: Empirical Examination of the Perception of Small Business Owners in Nigeria**, European Journal Economics, Finance and Administrative Sciences, Vol 26, 2010, p: 97.

<sup>3</sup> إسماعيل حجازي ومعاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص: 81.

<sup>4</sup> Suzana A. Azizan, **Enhancing Human Capital for Technological Development: A Comparative Study of a Selected Public University, a Large Local Corporation and an Industry-Public Sector**

ويمكن القول أن مفهوم المهارات هو مفهوم مركب، فهو مزيج من الدرايات النظرية والدرايات العملية والدرايات السلوكية والخبرة المكتسبة، والوسط المهني هو الإطار أو الحيز الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها وتطبيقها، وعلى المنظمات بمختلف أشكالها تقييمها وتطويرها<sup>1</sup>. ومن خلال هذا التعريف، يلاحظ بأن المهارات ترتبط بشكل وثيق بالمعارف التي هي أهم مكون لرأس المال البشري، فالمعارف الباطنة تظهر في الغالب في شكلين: شكلي معرفي يتجسد في المعلومات، الاعتقادات، القيم، الحدس، وشكل تقني يتجسد في المهارات والخبرات<sup>2</sup>.

والجدول الموالي يوضح الفرق بشكل أكثر دقة بين المهارات والمعارف:

الجدول رقم (04) : مقارنة بين المهارات والمعارف

المعارف	المهارات
هي مجموعة من المعلومات	هي مجموعة من المعارف النظرية، العملية، والسلوكية
يمكن أن تكون مجردة	مرتبطة بالتشغيل
نوعية المعارف تحكم نوعية المهارات	المهارات ضرورية لتسيير المعارف
المعارف تنتج وتطور بدون ممارسة	المهارات تنتج وتطور بالممارسة
يمكن تخزين جزء كبير من المعارف	المهارات لا تخزن
يمكن تحويل المعارف	المهارات لا تحول من فرد إلى آخر
المعارف هي موضوع للتسيير	المهارات تشكل نموذج لتسيير المنظمة

المصدر: إسماعيل حجازي ومعالم سعاد، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

وتتسم المهارات بمجموعة من الخصائص تتمثل في مايلي<sup>3</sup>:

**Initiative in Malaysia**, Doctoral Thesis on Philosophy, Faculty of Arts, University of Wollongong, Australia, 2011, p: 45.

<sup>1</sup> إسماعيل حجازي ومعالم سعاد، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

<sup>2</sup> Lucie Rivard & Marie C. Roy, **Gestion Stratégiques des Connaissances**, Les Presses de l'Université Laval, Canada, 2005, p: 16.

<sup>3</sup> إسماعيل حجازي ومعالم سعاد، مرجع سبق ذكره، ص: 83، 84.

- المهارات مفهوم مركز على الفرد وليس على الوظائف أو المناصب؛
- المهارات تكون بصيغة الجمع لأن الفرد لا يملك مهارة واحدة وإنما مجموعة من المهارات على اعتبار أنها نتاج المزيج بين الدرايات النظرية، العملية، والسلوكية؛
- المهارات هي مصدر لخلق مزايا تنافسية للمنظمة، وذلك في الحالة التي تكون فيها نادرة؛
- المهارات ليست نشاط أو جهد عضلي، وإنما هي جهد فكري وتقني تسمح بالقيام بنشاط معين بكفاءة وفعالية؛
- المهارات لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت واعية، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره، ومن ثمة الاستفادة منه؛
- وتصنف المهارات بدورها إلى عدة تصنيفات، فهناك العديد من المهارات التي يمكن أن يملكها العاملین، غير أن تلك المهارات قد تختلف من عمل إلى آخر ومن فرد إلى آخر، وعلى هذا الأساس، هناك من يرى أن المهارات يمكن تقسيمها إلى قسمين أساسيين هما<sup>1</sup>:
- **مهارات العمل:** أي الصفات والجودة التي تتطلب في إنجاز عمل معين؛
- **مهارات العمال:** أي المعرفة المهنية التي يمتلكها العمال والتي يكون مصدرها التعليم الرسمي وغير الرسمي وعمليات التدريب والتطوير.
- وهناك من يقسم المهارات حسب المستويات الوظيفية إلى<sup>2</sup>:
- **مهارات الحكمة:** وترتبط بمستوى الإدارة العليا، وتمثل أساسا في المهارات المتعلقة بالقدرة على الاستشراف والرؤية الشاملة والتعامل بعمق وتملك الحكمة؛
- **المهارات العلائقية:** وترتبط بالمستوى التنظيمي الأوسط، وتمثل في القدرة على التواصل وفهم مواقف الآخرين؛
- **المهارات التقنية أو الفنية:** التي ترتبط بالتسيير في المستوى التنظيمي الأدنى كمهارات الاتصال، الحساب، تكنولوجيا المعلومات، العمل الجماعي.
- ومن أهم تصنيفات المهارات وأكثرها شمولية، تصنيف المهارات على النحو التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Suzana A. Azizan, **Op. Cit**, p: 45.

<sup>2</sup> إسماعيل حجازي ومعاليهم سعاد، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

- **المهارات الإدراكية:** وتشمل: مستوى التعليم، القراءة، الكتابة، الرياضيات، المعرفة العلمية والتقنية، المنطق العام، مهارات حل المشاكل، القدرة على تبني التغيير؛
- **مهارات التعامل مع الآخرين:** وتشمل: فرق العمل، التواصل مع الآخرين، إدارة الأشخاص، خدمة الزبائن، صنع القرار؛
- **المهارات اليدوية:** وتشمل: الجهد البدني، أنواع من الأنشطة البدنية، كيفية استخدام الأدوات والمعدات والآلات والمواد.

### 3. القدرات (Capacity)

تعتبر القدرات أيضا من أهم مكونات رأس المال البشري، ويتجلى ذلك من خلال معظم التعاريف الخاصة برأس المال البشري، حيث لا يكاد يخلو أي تعريف من مصطلح القدرات ضمن محتوى هذا المفهوم. ويعد مصطلح القدرات مصطلح شامل وغامض نوعا ما، كونه يرتبط بالعديد من الدراسات والمفاهيم المتعلقة بإدارة الأعمال وغيرها من التخصصات الأخرى، فقد يرتبط بالمنظمة ككل ويطلق عليه تسمية "القدرة التنظيمية" والتي يقصد بها " قدرة المنظمة على استخدام قاعدة مواردها بطريقة تحقق أهدافها التجارية بفعالية وكفاءة"<sup>2</sup>، كما قد يرتبط بأحد وظائف المنظمة مثل الإنتاجية (القدرة الإنتاجية) أو التسويق (القدرة التسويقية) أو يرتبط بالأفراد ويطلق عليه تسمية "القدرة البشرية" وهو المصطلح المعني بالدراسة الحالية. ولقد اختلف الباحثون في وضع تعريف محدد لمفهوم القدرات البشرية، فمنهم من عرفه بشكل موجز على أنه: "الطاقة الذهنية المبدعة للمورد البشري في المنظمة"<sup>3</sup>، ومنهم من عرفه أنه: "نتاج للمقدرات الذاتية لدى الفرد واستثمار الفرد لذاته"<sup>4</sup>. وتعرف القدرات أيضا بأنها: " مواهب موجودة لدى العاملين في المنظمة، تستخدم لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها عبر مناخ العمل الإبداعي الموجود فيها، والقدرة على التجديد والتطوير"<sup>5</sup>. ويمكن القول أن القدرة البشرية تشير إلى المقدرة على أداء المهام بشكل فعال والقدرة على التأقلم مع الحالات الطارئة في ظل ظروف متغيرة لا يمكن التنبؤ بها.

<sup>1</sup> إسلام يوسف شيت العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 547.

<sup>2</sup> Ashish Malik, **Strategic Human Resource Management and Employment Relations: An International Perspective**, Springer Texts in Business and Economics, Singapore, 2018, p: 41.

<sup>3</sup> مليكة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه - دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات صوميفوس تبسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018، ص: 06.

<sup>4</sup> سميرة صلحاي، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

<sup>5</sup> سعد العنزي وحמיד علي أحمد الملا، دور رأس المال البشري في قوة منظمات الأعمال، مجلة دنابر، العدد 8، 2016، ص: 388.

والملاحظ أن القدرات ترتبط بشكل مباشر ووثيق بمكونات رأس المال البشري المعروضة سابقا والمتمثلة في المعرفة والمهارات، إذ تتطلب القدرة البشرية اكتساب الأفراد المعرفة والمهارات جنبا إلى جنب بشكل يجعلهم أكثر حساسا للمشاكل والتغيرات التنظيمية، والتنبؤ بها وصياغة الحلول، بما يسمح بتأدية مهامهم بنمط جيد وتحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

وهناك عدة تقسيمات للقدرات البشرية، تختلف من باحث لآخر، فهناك من يصنفها إلى خمسة أصناف رئيسية كمايلي<sup>1</sup>:

- القدرات الجسدية: تتمثل أساسا في: القوة العضلية، التحمل، المهارة، المقدرة؛
- القدرات المعنوية: وتتمثل في: الشجاعة، المثابرة، الضمير الأخلاقي والمهني، الصبر؛
- القدرات الفكرية: وتشمل: المعرفة العامة والمتخصصة، الخيال، الذكاء؛
- القدرات الجمالية: وتتجلى في الذوق والمواهب؛
- القدرات التواصلية: أي القدرة على التعاطف، وروح التواصل مع فريق العمل، والتفاوض والإصغاء.

وهناك من يقسمها إلى<sup>2</sup>:

- قدرات ترتبط بالفرد في حد ذاته، وتشمل الصحة البدنية، مقاومة التعب والضغط النفسي، القدرة على التعلم والتكيف مع التغيرات؛
- قدرات خارجية تساعد الفرد على تحسين أدائه وإبراز مواهبه، مثل سياسة المنظمة، رسالتها وأهدافها، الهياكل والوسائل المادية، الإشراف والتوجيه، توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات صائبة.

ومن التصنيفات الأكثر تفصيلا وشمولية، ذلك التصنيف الذي يقسم القدرات البشرية ضمن فئتين أساسيتين<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> أحمد حسين بشير، دور الجامعات الرسمية الأردنية في تكوين رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2017، ص: 08.

<sup>2</sup> Chantal Gravel & Martin Gravel, **Nouveau Management du Capital Humain**, Presse de l'université du Québec, Canada, 2012, p: 41.

<sup>3</sup> إسلام يوسف شيت العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 547.

- القدرات الملموسة: تشمل الخصائص الفيزيولوجية للفرد المتمثلة في الصحة العقلية والبدنية، القامة، القوة، السمع، البصر.
- القدرات غير الملموسة: وتنقسم بدورها إلى القدرات المعرفية، القدرات المهارية، القدرات الاجتماعية (الاجتهاد، الإخلاص، الثقة، التعاون)، والقدرات الإجرائية ( الإبداع والابتكار، حل المشاكل، القيادة، إدارة المهام المعقدة).

#### 4. الخبرات (Experiences)

تعتبر الخبرات عن مستوى ما يتمتع به الأفراد من معارف متراكمة مكتسبة في الوظيفة الحالية والوظائف السابقة والتي من شأنها أن تساهم في تخفيض تكلفة التدريب والوقت المخصص له<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث: أهمية رأس المال البشري وإشكالية نضوبه في منظمات الأعمال

يعتبر رأس المال البشري عاملاً حاسماً في بقاء المنظمات وتميزها في بيئة تنافسية بامتياز، رغم ذلك، تفشل العديد من المنظمات في إبقائه ومنع تسربه إلى المنظمات الأخرى المنافسة، وهو ما يطلق عليه بنضوب رأس المال البشري. وفيما سيأتي تفصيل في أهمية رأس المال البشري وإشكالية نضوبه في منظمات الأعمال.

#### أولاً: أهمية رأس المال البشري

أصبحت مسألة اهتمام منظمات الأعمال بالموجودات اللاملموسة مسألة في غاية الأهمية، كون هذه الموجودات تمثل حجر الأساس في ضمان استدامة الميزة التنافسية للمنظمات والمحافظة على مواقعها الريادية وارتقائيتها نحو التميز، ويمثل رأس المال البشري العامل الأكثر تأثيراً في معادلة الموجودات اللاملموسة في المنظمة، ومؤشراً هاماً من مؤشرات نظام إدارة الأداء الاستراتيجي، ومصدراً حرجاً من مصادر الإبداع والابتكار وتطوير الأفكار والمنتجات، كما يعد الضلع الأساسي والجوهري الذي يركز عليه رأس المال الفكري في توليد مكوناته وأضلاعه الأخرى (رأس المال الهيكلي والزبائني)<sup>2</sup>، ليشكل بهذا الدور أئمن رأس المال في المنظمة. وتأكيداً على أهمية رأس المال البشري في المنظمات واقتصاديات الدول، يقول (G. Becker): " يسمى اقتصاد مثل اقتصاد

<sup>1</sup> أحمد حسين بشير، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

<sup>2</sup> أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري: مطارحات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الأهمية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 255-262.

الولايات المتحدة بالاقتصاد الرأسمالي، ولكن المصطلح الأكثر دقة هو رأس المال البشري أو اقتصاد رأس المال المعرفي ... في حين أن جميع أشكال رأس المال مهمة، بما في ذلك الآلات والمصانع ورأس المال المالي، فإن رأس المال البشري هو الأهم"<sup>1</sup>.

وترجع أهمية رأس المال البشري في أن نتائج العملية الإنتاجية (كما ونوعاً) تتوقف عليه، لأنه العنصر الحيوي القابل للتغير والتنوع والتأقلم من حيث إكساب الخبرة والمهارة، ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين هما<sup>2</sup>:

- **السبب الأول:** الرغبة في الاستفادة من الخبرات الفنية والتقنية التي يوفرها التقدم العلمي السريع في المجالات المختلفة، فالعنصر البشري هو الملم بأحد أو بعض تطبيقات تلك المجالات، لذلك فهو عنصر هام جداً في العملية الإنتاجية؛
- **السبب الثاني:** ضعف أو قصور بعض الموارد الطبيعية والمادية أدى إلى زيادة أهمية العنصر البشري، لأنه العنصر الوحيد القادر على التفكير والابتكار بما يعوض نقص الموارد الأخرى في المنظمة، من خلال الابتكارات وخلق القيمة المضافة.

- كما يرى (جرادات والمعاني) أن أهمية رأس المال البشري تستمد من ثلاثة ضروريات تتمثل في الآتي<sup>3</sup>:
- أن الهدف المنشود من كل منظمة هو تحقيق النجاح، وأن مصدر هذا النجاح هم الأفراد المتميزين الذين يتمتعون بمهارات وقدرات إبداعية ومعارف متميزة، مشكلين في مجملهم رأس المال البشري للمنظمة؛
- أن نجاح المنظمة مرهون بمدى تحقيقها للميزة التنافسية المستدامة في بيئة نشاطها، وذلك من خلال مواكبتها لمختلف التطورات وطرح منتجات وأساليب إنتاج جديدة تسمح لها بتحقيق ذلك، ويعد رأس المال البشري في حد ذاته ميزة تنافسية نظراً لما يمتلكه من مقدرات ومعارف يصعب تقليدها من قبل المنافسين؛
- أن امتلاك رأس المال البشري أمراً ضرورياً لخلق معارف جديدة، فالأفراد الذين يملكون معارف ومهارات وخبرات، هم أكثر الأفراد قدرة على البحث والتحليل والتفكير وتوليد المعرفة.

وتتجلى أهمية رأس المال البشري بالنسبة للمنظمات والمجتمعات ككل في النقاط التالية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> Gary S. Becker, **The Age of Human Capital**, Hoover Institution Press, Stanford, Calif, 2002, p: 03.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص: 26.

<sup>3</sup> ناصر محمد سعود جرادات وأحمد إسماعيل المعاني، **إدارة المعرفة**، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 246.

<sup>4</sup> فليح حسن خلف، **مرجع سبق ذكره**، ص: 82.



- 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 الإدارة والعاملين؛
  - أن الخبرات والمهارات التي تمتلكها فئة معينة من رأس المال البشري والمتمثلة في فئة النجوم، تمكنها من إنتاج أفكار جديدة تنعكس إيجاباً على المنظمة، كما أنها مورد يصعب على الآخرين تقليده؛
  - يمثل رأس المال البشري رهانا كبيرا للمسيرين الذين يمكنهم استثماره وإدارته بما يسمح لهم بزيادة قيمته كأهم مصدر لخلق الثروة والقيمة المضافة؛
  - أن تجربة الدول المتقدمة في مسار تطورها وازدهارها، أثبتت أن تنمية رأس المال البشري تعليمياً وثقافياً واجتماعياً، كان الأساس في تطورها في شتى المجالات؛
  - أكدت الدراسات والتجارب أنه يمكن تحقيق النجاح والتقدم بالاعتماد على رأس المال البشري، حتى في ظل انعدام أو نقص موارد الإنتاج الأخرى، وهذا ما تؤكدته تجربة اليابان وتطورها؛
  - أن دورة حياة رأس المال البشري بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة، هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا، ويمكن تفسير ذلك بأن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل من فرد لآخر داخل المنظمة، وهذا ما يسمح بتوفير فرص أفضل لتجديدها.
- ولقد استشرفت دراسة حديثة لمعهد التنمية والتعاون الاقتصادي (OCDE) أنه في حلول سنة 2060، سيصبح تراكم رأس المال البشري أكثر من أي وقت مضى عاملاً رئيسياً للنمو والميزة التنافسية<sup>1</sup>.
- من خلال ما سبق، تتضح جلياً أهمية رأس المال البشري في أي منظمة، فهو العنصر المحفز والمنشط لكل أنواع الأصول سواء الملموسة أو غير الملموسة، والذي يزيد من فاعلية استخدامها معاً؛ حيث أكدت معظم الدراسات الراسخة والحديثة أن رأس المال البشري هو أثمن وأندر أنواع رأس المال، باعتباره عنصر حيوي من بين عناصر جامدة في المنظمة.

<sup>1</sup> Martin Richer, **Sommes-nous tous du Capital Humain?**, Sur le site: <https://management-rse.com/sommes-nous-tous-du-capital-humain>, consulté le: 18/11/2021, A: 12: 26 h.

## ثانيا: إشكالية نضوب رأس المال البشري في منظمات الأعمال

بقدر الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري وسعي منظمات الأعمال إلى المحافظة عليه واستبقاءه ضمن الرصيد الحيوي لها، إلا أن مجموع الأفراد المشكلين لرأس المال البشري، معرضون للإهمال والتسرب إلى منظمات أخرى، ولذا يستوجب على منظمات الأعمال الاهتمام بمسألة نضوب رأس مالها البشري ودراسة أسبابه.

ويتميز مفهوم نضوب رأس المال البشري بالندرة والمحدودية، ومن أهم التعاريف التي طرحت لهذا الموضوع

مايلي<sup>1</sup>:

- " الأثر السلبي الناتج عن دوران رأس المال البشري، والذي يؤدي إلى تناثره وتسربه خارج المنظمة دون فائدة منه؛"

- " تسرب الخبرات والمهارات الجوهرية، التي يصعب إيجاد بديلا عنها إلى خارج المنظمة؛"

- "الخسارة المعرفية الناجمة عن تآكل المعرفة بسبب ترك الموظفين لمنظماتهم ومغادرتها إلى منظمات أخرى".

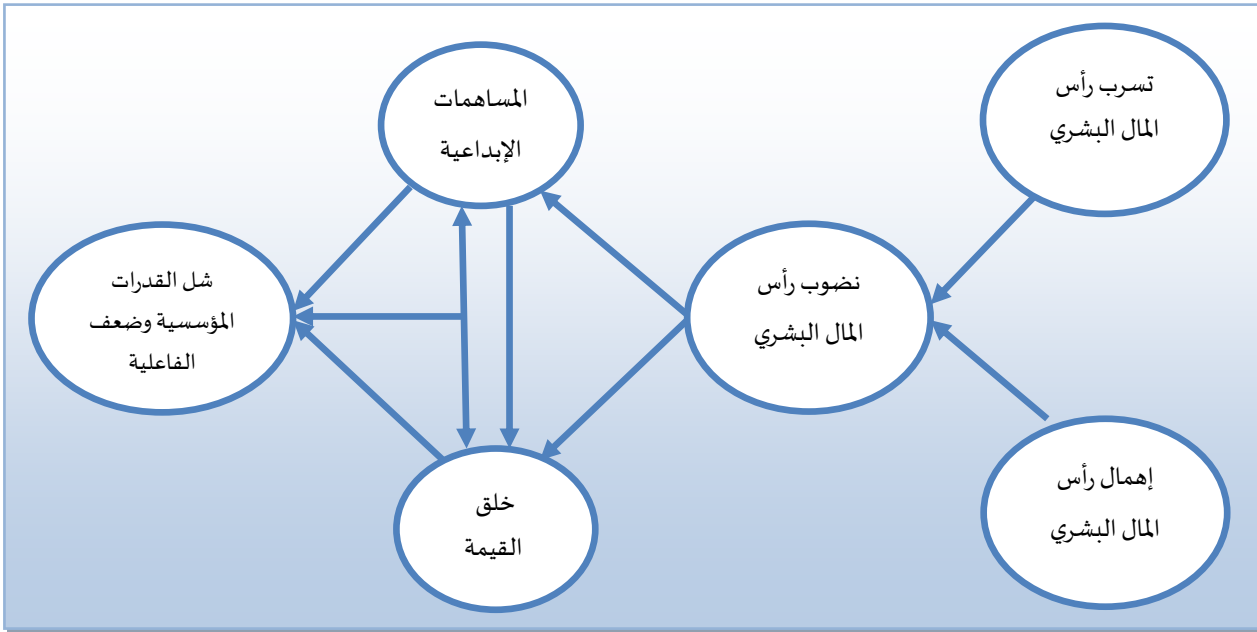
ويعرف (صالح) نضوب رأس المال البشري بأنه<sup>2</sup>: " تناقص الرصيد الفكري والخبراتي والمهاري للمنظمة، أمام نتيجة تسربه أو إهماله، وبالتالي شل القدرات المؤسسية، وإضعاف فاعليتها أمام المنافسين، نتيجة لفقدان المساهمات الإبداعية والتطويرية وخلق القيمة المضافة".

ولتبسيط هذا المفهوم، يوضح الشكل الموالي حركية تعريف نضوب رأس المال البشري:

<sup>1</sup> أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 263.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 263.

الشكل رقم (08): حركية تعريف نضوب رأس المال البشري



المصدر: أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 264.

من خلال الشكل المبين أعلاه، يتبين بأن تسرب رأس المال البشري و/أو إهماله، يؤدي إلى نضوب أو تلاشي رأس المال البشري للمنظمة، فالعلاقة بينهما هي علاقة إيجابية، أي كلما أهمل رأس المال البشري كلما زاد تسربه إلى منظمات أخرى، وبالتالي نضوبه. كما يتضح من الشكل، أن نضوب رأس المال البشري يقلل من المساهمات الإبداعية للأفراد وخلق القيمة المضافة في المنظمة، وبالتالي فإن العلاقة بينهما سلبية، أي كلما زاد نضوب رأس المال البشري، كلما أدى ذلك إلى التقليل من المساهمات الإبداعية وخلق القيمة، مما يؤدي إلى شل القدرات المنظرية وضعف الفاعلية.

وتتلخص أهم أسباب نضوب رأس المال البشري في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- اللاتوازن بين المساهمات والعوائد الذي يحدث عندما تكون إسهامات رأس المال البشري في المنظمة أكبر من العائد المحقق منها؛
- التناقض الواضح بين طموحات رأس المال البشري وآليات المنظمة وثقافتها، لاسيما جمود الهيكل التنظيمي وسيادة مركزية اتخاذ القرارات؛

<sup>1</sup> أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 265.

- ضعف الالتزام التنظيمي وشيوع ظاهرة الفوضى المنظمة؛
- عدم تبني الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية؛
- شيوع المناخ التنظيمي السلبي وضعف العلاقات الإنسانية الذي يقود إلى بلورة مشكل النية في ترك العمل؛
- ضعف الرضا الوظيفي، لاسيما بسبب نقص الحوافز بشتى أنواعها.

## المبحث الثاني: رأس المال البشري كأصل استثماري

إن وعي المنظمات بالأهمية البالغة لرأس مالها البشري في تحقيق نجاحها وبقائها في بيئة تنافسية، تتطلب موردا بشريا مؤهلا يتمتع بمهارات عالية وقدرات إبداعية ومعارف متميزة، يدفعها باستمرار إلى البحث عن أنجع السبل لجذبه، تطويره، إدامته، وقياس أثره على نتائج الأعمال. لذلك، يوفر هذا المبحث مراجعة للأدبيات الراسخة والحديثة ضمن مجالات الاستثمار في رأس المال البشري، بهدف تقديم ومناقشة هذا الأخير كآلية للاستفادة القصوى من المزايا التي يجلبها رأس المال البشري إلى المنظمة.

## المطلب الأول: تأسيس مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

يدخل الاستثمار في رأس المال البشري ضمن استراتيجيات واهتمامات المنظمات التي تهدف من خلالها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة أعمالها. وقد تم تخصيص هذا المطلب لزيادة الوضوح المفاهيمي لهذا النوع من الاستثمارات وآليات تطبيقه.

## أولاً: تحديد مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

الاستثمار في رأس المال البشري هو "استغلال للمهارات التي تمتلكها القوى العاملة والتي تعتبر موردا أصيلا في المنظمة، ويشمل استثمار رأس المال البشري أوجه عديدة كالتعليم والتدريب والصحة، والتي من شأنها أن تزيد من إنتاجية العامل ومن ثم إنتاجية المنظمة"<sup>1</sup>. كما يشير مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري إلى كل ما يزيد من إنتاجية العمل والأفراد، ويتم ذلك عن طريق تنمية العنصر البشري باستقطابه، ومساندته والاستثمار فيه، من خلال استخدام العديد من الوسائل التي تتضمن التعليم، والتدريب، وإعطاء النصح والإرشاد والإشراف المهني<sup>2</sup>. ويرى (الساعدي) بأن "الاستثمار في رأس المال البشري يتجسد في المدخلات التي توظفها المنظمة في المواهب والتقنيات في سبيل تعزيز مركزها التنافسي، وتكون قيمة وفريدة وبعيدة عن منال المنظمات الأخرى"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أعضاء كمال حسين الجراح، الاستثمار في رأس المال البشري مدخل لتحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في عدد من كليات جامعة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، 2019، ص: 06.

<sup>2</sup> مها مصطفى جاكيز بك، الاستثمار في رأس المال البشري مدخل للتنمية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في مدينة الموصل، مجلة تنمية المرافدين، المجلد 37، العدد 118، 2018، ص: 119، 120.

<sup>3</sup> مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص: 289.

ويقصد بالاستثمار في رأس المال البشري أيضا: "تركيز المنظمات على زيادة مزايا الموارد البشرية الخاصة بها من خلال جذب رأس المال البشري، وتأهيله بالمهارات فائقة المستوى، والاحتفاظ به سعيا لاكتساب قابليات أعلى، لتكون في النهاية أكثر تنافسية في الأسواق العالمية مقارنة بالمنظمات الأقل توجها في هذا الخصوص"<sup>1</sup>.

كما ينظر إلى الاستثمار في رأس المال البشري على أنه: "مجموعة من الأسس والتطبيقات والممارسات التي تهتم وترتبط بإدارة الأفراد كمورد، والتي تعمل على تطوير نظم الاستقطاب واختيار أفضل العناصر البشرية، كما تهتم بتصنيف الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة على مجموعات، وتحديد مواصفات كل مجموعة وخصائصها ودوافعها، ومن ثم العمل على تعظيم الاستفادة من كل مجموعة من الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب والتحفيز والترقية وتحديد المسار الوظيفي المناسب بكل شخص، وربطه بإمكانياته الحالية والمستقبلية"<sup>2</sup>.

ويشير مصطلح الاستثمار في رأس المال البشري أيضا إلى: "مجموع العمليات التي تتعلق بالتدريب والتعليم والمبادرات المهنية الأخرى من أجل زيادة مستويات المعرفة والمهارات والقدرات والقيم والأصول الاجتماعية للموظف الذي يؤدي إلى رضا الموظف وتحسين أدائه"<sup>3</sup>.

وباعتبار أن رأس المال البشري أصل استثماري، يمكن النظر إليه من منظور التكلفة والعائد، فهو يعبر عن قيمة الموارد البشرية الحالية والمستقبلية في جميع المستويات التنظيمية، محسوبا بحجم ما أنفق عليها من عمليات التعليم والتدريب والتحفيز والرعاية الصحية والمهنية، وكذا بحسب ندرتها ومدى توفر الموارد البديلة التي يمكن أن تحل محلها في حالة نضوبها<sup>4</sup>.

بناء على التعاريف السابقة، يرى الباحث، بأن الاستثمار في رأس المال البشري يتجسد في مجموع الوظائف والممارسات التي تنتهجها منظمات الأعمال في سبيل جذب أحسن المواهب والكفاءات بالاعتماد على معايير انتقاء مدروسة تتماشى وتوجهات هذه المنظمات، والعمل على تنمية هذه المواهب وتطوير معارفها ومهاراتها وقدراتها، وكذا تحفيزها ورعايتها والحفاظة عليها، من أجل رفع أدائها، والحصول على مداخيل ومزايا مالية وغير

<sup>1</sup> سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 253.

<sup>2</sup> أمل مصطفى عصفور، آليات الاستثمار في رأس المال البشري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2017، ص: 21، 22.

<sup>3</sup> يعرب عدنان السعيد وهديل سعدون معارج، قياس استجابة رأس المال البشري للاستثمار في عناصره، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 100، 2017، ص: 241.

<sup>4</sup> أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

مالية تفوق التكاليف التي تحملتها المنظمة على عملية الاستثمار في مواردها البشرية. كما يرى الباحث، أن مختلف التعاريف الخاصة بالاستثمار في رأس المال البشري ركزت على بعدين رئيسين وهما التعليم والتدريب.

### ثانياً: فوائد الاستثمار في رأس المال البشري

تسعى منظمات الأعمال من خلال الاستثمار في مواردها البشرية لاسيما المتميزة منها، إلى تحقيق جملة من الفوائد التي قد تكون على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، أو على المستويين معاً؛ حيث يسمح الاستثمار في رأس المال البشري أساساً بمايلي<sup>1</sup>:

- يؤثر بصفة إيجابية على القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال، حيث يسمح لها بالاستجابة للتغيرات الديناميكية في رغبات العملاء وفي ظروف المنافسة؛
- التقليل من تكاليف العمليات وزيادة كفاءة مؤشرات الأداء وفعالية تحقيق الأهداف؛
- تطوير المهارات والقدرات الداعمة للابتكار والتحسين المستمر؛
- الحفاظ على مخزون المهارات التنافسية، أي الكفاءات والمهارات التي تحوزها المنظمة دون غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة لها، والتي تسمح لها بتحقيق الأهداف المرجوة؛
- جذب المزيد من الطاقات والمهارات البشرية التي تساهم بقدراتها على تحقيق التميز والاستدامة.

<sup>1</sup> أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص ص: 19، 20.

وتتجلى أهمية وفوائد عملية الاستثمار في رأس المال البشري كذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): فوائد الاستثمار في رأس المال البشري



**Source :**Josef Drabek *et al*, "**Investing in Human Capital as a Key Factor for the Development of Enterprises**". **In:** Ladislav Mura (ed.), **Issues of Human Resource Management**, Intech Open, 2017, p: 120.

يتضح من خلال الشكل أعلاه، مدى أهمية رأس المال البشري بالنسبة لمنظمات الأعمال، والمكاسب التي يمكن أن يحققها لها من حيث زيادة الإنتاجية والجودة والربحية، وتحقيق الاستخدام الأفضل للمعدات والأنظمة وتحفيز استخدام التقنيات الحديثة وطرح منتجات جديدة والظفر بعملاء جدد. وعلى مستوى الفرد العامل، يؤدي الاستثمار في رأس المال البشري إلى الرفع من أدائه ومواقفه، والاستغلال الأفضل لإمكاناته والتخفيض في تكاليف غيابه ودوران العمل.



## ثالثاً: نظرية الاستثمار في رأس المال البشري

تعكس نظرية الاستثمار في رأس المال البشري إسهامات وأعمال مجموعة من الباحثين وفق تسلسل زمني فيما يتعلق بمسألة الاستثمار ونتائجه على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع ككل. وسيتم التفصيل في هذه النظرية من خلال ما سيأتي.

## 1. مفهوم نظرية الاستثمار في رأس المال البشري

في الخمسينيات من القرن الماضي، كانت عوامل الإنتاج الرئيسية تتألف من رأس المال المادي والعمالة والأرض والإدارة، وفي الستينيات، واجهت دراسات حول النمو الاقتصادي صعوبة في تفسير نمو اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية من حيث عوامل الإنتاج التقليدية الأربعة، وتوصل (T. Schultz) في دراسته سنة 1961 إلى تحديد الفجوة باسم "العامل المتبقي" الذي يتمثل في "رأس المال البشري"، وهكذا أصبح مصطلح "رأس المال" متعدد الأبعاد في الأدبيات الاقتصادية للقرن الحادي والعشرين، وتم توسيعه ليشمل مصطلحات ومفاهيم مثل: رأس المال المالي، ورأس المال التنظيمي، ورأس المال الفكري، ورأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي، ورأس مال الزبائني، ورأس المال الاجتماعي<sup>1</sup>.

وفي كتابه الصادر سنة 1993، قال (G. Becker): " سأحدث عن نوع مختلف من رأس المال، إن التعليم المدرسي، والدورات التدريبية على الكمبيوتر، والنفقات على الرعاية الطبية، والمحاضرات حول فضائل الالتزام بالمواعيد والصدق هي رأس مال أيضاً، بمعنى أنها تحسن الصحة، أو تزيد المكاسب، أو تزيد من تقدير الشخص للأدب على مدى معظم حياته أو حياتها"<sup>2</sup>. ويضيف: " قد يبدو الأمر غريباً الآن، لكنني ترددت بعض الوقت قبل أن أقرر تسمية كتابي بعنوان رأس المال البشري... يظل مفهوم رأس المال البشري سائداً داخل الأوساط الأكاديمية التي تنظم تفكيرها حول المشكلات الاجتماعية حول الاعتقاد باستغلال رأس المال للعمالة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Fredrick M. Nafukho *et al*, **Op. Cit**, p: 545.

<sup>2</sup> Gary S. Becker, **Human Capital : A Ttheoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education**, 3<sup>d</sup> Edition, The University of Chicago Press, Chicago, USA, 1993, p p : 15,16.

<sup>3</sup> Ibid, p: 16.

فمنذ ظهور مفهوم المنظمة دائمة التعلم، تسعى منظمات الأعمال على مستوى العالم إلى الاستثمار في رأس مالها البشري قصد زيادة معارفه ومهاراته وخبراته، من أجل مصلحة الفرد والمنظمة معاً، ولإضافة قيمة لرأس المال الفكري الذي تمتلكه، ولذا تتبنى المنظمات الحديثة شعار "البشر هم أكثر الاستثمارات أهمية"<sup>1</sup>.

وتستند نظرية رأس المال البشري إلى اعتبار أن استثمار رأس المال المادي في المنظمات من رأس المال، والأرض، والآلات والمعدات، غير كاف لتحقيق أهداف هذه المنظمات واقتصادياتها، وأن الاستثمار في البشر أثبت نجاعته منذ قدم الإنسان وازدادت أهميته مع ظهور ما يسمى اقتصاد المعرفة، لما يشكله الأفراد من قوة فكرية ومعرفية تساهم بشكل فعال في تشغيل الأصول الملموسة وغير الملموسة داخل المنظمات. كما تسعى نظرية رأس المال البشري إلى شرح مكاسب التعليم والتدريب كشكل من أشكال الاستثمار في الموارد البشرية، لزيادة إنتاجية الأفراد والمنظمات، فضلاً عن تشجيع النمو والتنمية على مستوى اقتصاديات الدول<sup>2</sup>.

وترتكز فكرة الاستثمار في رأس المال البشري وفقاً لـ (G. Becker) على مفهوم "العقلانية الاقتصادية"، حيث تتطلب قرارات الاستثمار في هذا النوع من رأس المال من قبل جميع أصحاب المصلحة (الأفراد، المنظمات، الحكومات)، تحقيق عوائد مالية وغير مالية تكون في الغالب مستقبلية، وتتجاوز التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم استهلاكها بمرور الوقت (طيلة عملية الاستثمار)<sup>3</sup>.

ولفهم أكثر لمفهوم نظرية رأس المال البشري، يعرض الجدول الموالي، أهم التعاريف - حسب الترتيب الزمني - التي قدمها كبار علماء الاقتصاد، على غرار مؤسس نظرية رأس المال البشري (T. Schultz) سنة 1961، ومطوري هذه النظرية (G. Becker؛ J. Mincer؛ P. Romer ... الخ):

<sup>1</sup> اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، مرجع سبق ذكره، ص: 178.

<sup>2</sup> Fredrick M. Nafukhom *et al*, **Op. Cit**, p: 546.

<sup>3</sup> Thomas Garavan *et al*, **Op. Cit**, p: 152.

الجدول رقم (05) : تعريفات نظرية رأس المال البشري من قبل علماء الاقتصاد البارزين

المؤلف	السنة	التعريف
<b>T. Schultz</b>	1961	رأس المال البشري باعتباره المعرفة والمهارات التي يكتسبها الأفراد من خلال التعليم والتدريب، هو شكلاً من أشكال رأس المال، وأن هذا النوع من رأس المال هو نتاج استثمار متعمد يدر عائدات.
<b>J. Mincer</b>	1962	نظرية رأس المال البشري تتجسد في التمدرس والتعليم لإعداد القوى العاملة
<b>E. Denison</b>	1962	نظرية رأس المال البشري هي شكل من أشكال التعليم الذي يساهم في النمو الاقتصادي من خلال ارتفاع نسبة هذا النمو بطريقة جلية لا تفسره الزيادات في رأس المال، والعمالة، والأراضي المنتجة؛ إلى التحسينات الناشئة عن زيادة المستويات التعليمية في القوى العاملة.
<b>G. Becker</b>	1964	نظرية رأس المال البشري هي شكل من أشكال الاستثمار من قبل الأفراد في التعليم حتى النقطة التي تكون فيها عائدات الدخل الإضافي مساوية لتكاليف المشاركة في التعليم، وتكون العوائد خاصة بالفرد في شكل دخل إضافي، وللمجتمع العام في شكل إنتاجية أكبر يقدمها الأفراد المتعلمون.
<b>M. Bowman</b>	1969	نظرية رأس المال البشري كشكل من أشكال الاستثمار تتجسد في النفقات على الخدمات الاجتماعية، والصحة، والتعليم، بشكل مماثل للاستثمار في رأس المال المادي.
<b>M. Blaug</b>	1976	رأس المال البشري هو فكرة مفادها أن الأفراد ينفقون على أنفسهم بطرق متنوعة، من خلال شراء التعليم والتدريب ليس بغرض تحقيق عوائد حالية، وإنما لغرض تحقيق عوائد مالية وغير مالية في المستقبل، بحيث يتحمل الأفراد والحكومات تكاليف مباشرة وغير مباشرة للاستثمار في التعليم، في سبيل تحقيق مكاسب مدى الحياة.
<b>G. Psacaropoulos, &amp; M. Woodhall</b>	1985	رأس المال البشري كاستثمار في كل من التعليم الرسمي وغير الرسمي والتدريب، يوفر ويعزز الإنتاجية الفردية من خلال توفير المعرفة، والمهارات والمواقف، والدوافع اللازمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
<b>P. Romer</b>	1986	رأس المال البشري كشكل من أشكال "نظرية النمو الجديدة"، التي تعتبر خلق المعرفة بمثابة استجابة ذاتية لمتطلبات السوق على غرار البحث عن أفضل الفرص لتحقيق الربح، أو التعليم الأفضل.

تعود زيادة عوائد المنظمات إلى الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التخصص.	1987	
رأس المال البشري يعبر عن الحجم الكلي للأفراد الذي تمتلكه منظمة ما أو بلد ما أو اقتصاد ما. والاقتصاد الذي يحتوي على مخزون أكبر من رأس المال البشري يحقق معدلات نمو مرتفعة نتيجة الاستثمار في هذا النوع من رأس المال .	1990	
هناك علاقة بين حجم الأسرة وقرار الاستثمار في رأس المال البشري، لذلك فالمجتمعات ذات الأسر الصغيرة استثمرت بشكل وافر في رأس المال البشري واستطاعت تحقيق نمو اقتصادي معتبر.	1990	<b>G. Becker, K. Murphy &amp; R. Tamura</b>
رأس المال البشري كاستثمار في التعليم والتدريب له عوائد خاصة واجتماعية، بحيث يزيد التعليم والتدريب من إنتاجية الفرد، وبالتالي زيادة فرصه في الحصول على أجور أعلى، وبالتأكيد زيادة المساهمة في رفاهية المجتمع.	1990	<b>E. Cohn &amp; T. Geske</b>
نظرية رأس المال البشري كاستثمار في تعليم الأفراد وتدريبهم، تماثل استثمار المنظمات في المعدات. وتعطي نظرة على الآثار الاقتصادية للاستثمار في التعليم على التوظيف والأرباح.	1993	<b>G. Becker</b>
يُنظر إلى النفقات التي يتحملها الأفراد والحكومات في شراء التعليم والتدريب على أنها استثمار، ومن المتوقع أن يدر هذا الاستثمار عائدات مالية وغير مالية في المستقبل.	1996	<b>N. Bontis</b>
رأس المال البشري بصفته السمات التي يجلبها الأفراد إلى المنظمة: الذكاء، وطاقه العمل، والمواقف الإيجابية بشكل عام، والموثوقية والالتزام، وقدرة الفرد على التعلم (الكفاءة، الخيال، الإبداع)	2000	<b>J. Fitz-Enz</b>
رأس المال البشري باعتباره قدرات بشرية مكنسبة ينتج بعض الآثار الإيجابية على الأداء في الأنشطة ذات القيمة الاجتماعية.	2001	<b>P. David &amp; J. Lopez</b>

**Source:** Fredrick M. Nafukho *et al*, **Op. Cit**, p p: 547, 548.

يتضح من مختلف التعاريف المعروضة في الجدول أعلاه، أن الفكرة الأساسية لنظرية رأس المال البشري تركز على الاستثمار ونتائجه على المستوى الجزئي والكلّي، فالنتيجة الرئيسية من الاستثمار في الأفراد هي التغيير الذي يظهر على المستوى الفردي في شكل تحسين الأداء، وعلى المستوى التنظيمي في شكل تحسين الإنتاجية والربحية، وعلى المستوى المجتمعي في شكل عوائد تعود بالفائدة على المجتمع بأسره؛ حيث تجادل نظرية رأس المال البشري في مجملها بأن الاستثمار في الأفراد يجعلهم منتجين، لاسيما من خلال الاستثمار في التعليم بالدرجة

الأولى والتدريب بالدرجة الثانية، بما يحقق مكاسب مستقبلية لصالح الأفراد والمنظمات على حد سواء. وكخلاصة توضح نظرية رأس المال البشري إطارا نظريا لشرح مختلف خيارات الاستثمار<sup>1</sup>.

## 2. عرض وتحليل نظريات الاستثمار في رأس المال البشري

لتوضيح أكثر محتوى نظرية الاستثمار في رأس المال البشري، سيتم عرض إسهامات وأعمال مؤسسي ومطوري هذه النظرية وفقا لتسلسل زمني وفقا للأدبيات المطع عليها، بدءا بدراسات (T. Schultz) خلال السنوات (1943،1950،1960،1961)، مروراً بدراسة (G. Becker) خلال السنوات (1964،1975،1993)، ثم دراسة (J. Mincer) سنة 1974، حيث سيتم التركيز أكثر على أعمال (T. Schultz) و (G. Becker). والملاحظ أن الاهتمام بموضوع الاستثمار برأس المال البشري وبلورته ضمن نظرية وأسس علمية، جاء في فترة زمنية متقاربة وهي فترة الستينات، غير أن الجذور التاريخية للاهتمام بموضوع الاستثمار في العنصر البشري تعود إلى القرن الثامن عشر أساسا.

### 1.2. نظرية رأس المال البشري وفقا لأعمال (Theodore Schultz) سنة 1961

يستمد تفكير (Schultz) حول موضوع رأس المال البشري أساسا من اهتمامه بموضوع الفقر الزراعي، حيث يرى (S. Sweetland) أن تجربة (Schultz) في الاقتصاد الزراعي لعبت دورا مهما وحاسما في تطوراته المتعلقة برأس المال البشري<sup>2</sup>. حقيقة، لقد برزت أعمال (Schultz) حول نظرية رأس المال البشري في فترة الستينات التي تميزت بها ثورة رأس المال البشري، غير أن اهتمامه بهذا الموضوع وإسهاماته تعود إلى تاريخ سابق يعود إلى فترة الأربعينات والخمسينات، وهي متجذرة في تحليلاته للإنتاج الزراعي. حيث يشيد معظم الكتاب بالدور الحاسم الذي لعبه (Schultz) في إبراز مفهوم رأس المال البشري والمتمثل في كونه البادئ بالمفهوم وإعطاءه الزخم الأولي، حيث لقبه (J. Bowman) سنة 1980 بـ "أبو ثورة الاستثمار البشري في الفكر الاقتصادي"<sup>3</sup>.

وباعتبار (Schultz) ينحدر من عائلة تعمل في مجال الزراعة، فقد بدء مسيرته الأكاديمية في مجال الاقتصاد الزراعي، وأجرى أطروحته حول موضوع تسعير إنتاج الحبوب، وانطلق من مشكلة مفادها انخفاض مداخيل

<sup>1</sup> Charlotte Le Chapelain & Sylvère Matéos, **Theodore Schultz : figure centrale de la révolution du capital humain**, Sur le site: [https://charlesguide2016.sciencesconf.org/86212/Schultz\\_Gide.pdf](https://charlesguide2016.sciencesconf.org/86212/Schultz_Gide.pdf), consulté le: 22 décembre 2021 à 19:35 h .

<sup>2</sup> Charlotte le Chapelain & Sylvère Matéos, **Schultz et le Capital Humain: Une Trajectoire Intellectuelle**, Revue d'Economie Politique, Vol 130, 2020, p: 06.

<sup>3</sup> Ibid, p: 06.

المزارعين مستمر بالرغم من الزيادة المستمرة في الإنتاج الزراعي المرتبط بميكنة الزراعة، وكان يعتقد بأن تدخل الدولة في أسعار الحبوب ودعمها لا يؤدي إلى زيادة مداخيل الأسر الزراعية، وعلى هذا الأساس فضل (Schultz) أن تكون تدخلات الدولة تهدف بالدرجة الأولى إلى تعزيز الاستثمارات في رأس المال المادي ومن ثم البشري بدلا من التدخل في الأسعار. وفي سنة 1943، أدرك (Schultz) أن ضعف الدخل الزراعي يعود في المقام الأول إلى عدم المساواة في الاستثمار في المزارعين (رأس المال البشري) حيث يقول: " تنشأ هذه الاختلافات (في الدخل بين المزارعين) أولا، من الاختلافات في الصحة والمهوبة والتدريب، مثل هذه تساهم في قدرة المزارعين على الإدارة وقدرة أفراد الأسرة على العمل ثانيا، تنشأ الفروق في الدخل من مقدار الممتلكات الإنتاجية التي اكتسبتها العائلات أو ورثتها " (من كتابه بعنوان: إعادة توزيع سياسة المزرعة الصادر سنة 1943)<sup>1</sup>.

وفي سنة 1944، نشر (Schultz) مقال بعنوان: "شرطان ضروريان لتقدم الاقتصاد الزراعي"، ثم في سنة 1945، أصدر كتاب بعنوان: " الزراعة في ظل اقتصاد غير مستقر"، حيث تطرق من خلالهما إلى نفس المشكل الذي أثاره بخصوص ضعف مداخيل المزارعين، وطرح فكرة جديدة لتصريف الفائض من القوى العاملة الزراعية، حيث اعتقد أنه طالما القطاعات الاقتصادية الأخرى لم تنمو وتتطور بشكل كاف يستوعب هذا الفائض من المزارعين، فإن مشكل الزراعة يبقى مطروح. حيث يقول: " من الضروري تحسين قدرة الاقتصاد لتحقيق المساواة في الأرباح من خلال مساعدة الناس على الخروج من الزراعة " (من كتابه بعنوان: الزراعة في ظل اقتصاد غير مستقر الصادر سنة 1945)<sup>2</sup>. وبالتالي فهو يرى بأن سياسة ضبط الأسعار ودعم الإنتاج الزراعي غير مجدية، وأن السياسة الفعالة لحل المشكلة المطروحة هي الاستثمار في العامل البشري أي المزارعين من خلال الإنفاق على التعليم والصحة بشكل رئيسي؛ وفي هذا الإطار يقول (Schultz): "يمكن للاستثمار في العامل البشري من خلال التدابير العامة، أن يسهل أيضا نقل العمالة خارج الزراعة... من المرجح أن تؤدي مثل هذه الاستثمارات (في شكل التعليم، والمرافق الطبية، والتغذية، وما إلى ذلك) من ناحية إلى تحسين إنتاجية العامل البشري، ومن ناحية أخرى، أن تضيف بشكل كبير إلى قدرته على الحركة..." (من مقاله الموسوم بعنوان: "شرطان ضروريان لتقدم الاقتصاد الزراعي" الصادر سنة 1944)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Charlotte le Chapelain & Sylvère Matéos, **Op. Cit.**, 2020, p: 09.

<sup>2</sup> Ibid, p: 10.

<sup>3</sup> Ibid, p: 10.

وفي استمرار تفكيره حول تحسين إنتاجية المزارعين ورفع مداخيلهم، واصل (Schultz) أبحاثه خلال فترة الخمسينات، حيث نشر العديد من الأبحاث العلمية على غرار مقال حول الفقر في العالم الزراعي في سنة 1950، وكتاب بعنوان: "المنظمة الاقتصادية للزراعة" في سنة 1953، والذي أطلق من خلاله برنامج البحث حول رأس المال البشري على المستوى الاقتصادي الكلي، حيث ركز (Schultz) خلال هذه الفترة على الظروف التي تحدد قدرة السكان على الإنتاج، وفي هذا الإطار، ميز (Schultz) بين نوعين من القدرات: قدرات طبيعية أو موروثية وقدرات مكتسبة، حيث كان هذا التمييز موضوع نقاش متكرر في فترة الستينات والسبعينات من القرن الماضي<sup>1</sup>.

وانطلاقاً من سنة 1956 إلى غاية سنة 1962، طور (Schultz) أفكاره بشكل أوسع من نقاش موضوع الإنتاج الزراعي واقتصاديات الزراعة، واهتم بموضوع أكثر شمولاً وهو محاسبة النمو الأمريكي، حيث عرفت هذه الفترة إسهامات علمية كثيفة من كبار علماء الاقتصاد الذين حاولوا تفسير نمو اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية. وسلط (Schultz) الضوء خلال هذه الفترة على نقطة أساسية، وهي إهمال البعد النوعي لعنصر العمالة باعتباره من أهم مدخلات العملية الإنتاجية، وإشكالية ضعف قياس هذا العامل، حيث يرى (Schultz) أن هذا العامل الأساسي يتم قياسه فقط بعدد ساعات العمل، ولا يتم الاهتمام بوجوده وربطها بجودة مخرجات العملية الإنتاجية، وبالتالي فهو يعتقد أن نوعية العمل بالتحديد (التي تشكل فيما بعد رأس المال البشري) هي العامل المنسي في محاسبة النمو الاقتصادي الأمريكي<sup>2</sup>. وللاشارة، فإن لغز النمو الاقتصادي وربطه بالعامل المنسي أو ما يطلق عليه اسم العامل المتبقي، لا يعتبر نقطة البداية لتفكير (Schultz) في مفهوم رأس المال البشري، والذي هو في الواقع مفهوم متجذر في تحليلاته السابقة لمشكل الفقر الزراعي، غير أن هذا اللغز هو الذي شكل السياق الحاسم الذي سمح لـ (Schultz) بتطوير نظرية الاستثمار في الإنسان أو نظرية الاستثمار في رأس المال البشري<sup>3</sup>.

وخلال السنوات (1959، 1960، 1961) تمكن (Schultz) من نشر ثلاثة (03) مقالات حول موضوع الاستثمار في رأس المال البشري، والتي شكلت حوصلة لنتائج أعماله وإطاراً نظرياً لمصطلح رأس المال البشري، وقدمت تفسيرات علمية حول أهمية هذا العنصر في التنمية الاقتصادية. وفي هذا السياق يؤكد (Schultz) أنه: " ليس هناك شك في أن الاستثمار الذي يحسن قدرات الناس يخلق اختلافات في النمو

<sup>1</sup> Charlotte le Chapelain & Sylvère Matéos, **Op. Cit**, 2020, p p: 10, 11.

<sup>2</sup> Ibid, p: 12.

<sup>3</sup> Ibid, p: 15.

الاقتصادي والرضا عن الاستهلاك ... نحن نعلم الآن أن إهمال رأس المال البشري يؤدي إلى تحيز تحليل النمو الاقتصادي<sup>1</sup>.

وبعد ثورة رأس المال البشري التي عرفت رواجاً كبيراً خلال فترة الخمسينات وبداية الستينات، لم يكرس (Schultz) أي مساهمة أو أبحاث علمية حول موضوع الاستثمار في رأس المال البشري في الفترة الممتدة بين سنتي 1963 و 1966، وفي سنة 1967 عاد (Schultz) إلى هذا الموضوع ونشر مقالا علميا بعنوان: " معدل العائد في تخصيص موارد الاستثمار للتعليم" الذي نشر في مجلة الموارد البشرية بالو.م.أ، حيث من خلال هذا المقال ركز (Schultz) على مسألة جديدة في مجال الاستثمار في الموارد البشرية وهي مسألة التخصيص الفعال للموارد التعليمية<sup>2</sup>. وللإشارة، فإن اهتمام (Schultz) بالتعليم ليس أمراً جديداً، فقد دعى وبشكل خاص من خلال طرحه ومعالجته لمشكل الفقر الزراعي، إلى تقديم الإعانات الحكومية لتحسين المدارس في المناطق الريفية من خلال تشييد وتحسين البنى التحتية، ورفع رواتب المعلمين، كما تكلم في كتابه بعنوان "إعادة توجيه سياسة المزرعة" الذي صدر في سنة 1943، والذي لعب دوراً حاسماً في تاريخ مفهوم رأس المال البشري، على موضوع الإنفاق على التعليم كاستثمار وليس كاستهلاك وأهميته في تحسين الإنتاجية والأجور<sup>3</sup>. ويشير أيضاً (Schultz) في مقال نشره في سنة 1970: "يكن جمال المحاسبة والخصم في أنه يمكننا تحمل تكلفة التعليم أو يمكننا تحويل الأرباح من التعليم وتسميته رأس المال البشري، لكن هذا الجمال المكتسب يخفي فقط الفرق بينهما حيث يوجد نمو اقتصادي". ثم يضيف: "... أيضاً، يخفي الفن الجميل لتجميع رأس المال مفتاح المعلومات الاقتصادية التي تساعد على النمو الاقتصادي. إن تجميع رأس المال البشري من التعليم ليس استثناء. كمدخل، يتم التصرف بشكل جيد في وظيفة الإنتاج ويساهم في رفع الناتج، مما يزيد من ثقتنا بأن العمل المتعلم مهم في الإنتاج، لكنه لا يجبرنا ما إذا كان هذا التعليم كله أو جزء منه فقط يستحق العناء"<sup>4</sup>.

ويميز (Schultz) خمسة (05) مصادر لإنتاج وتحسين رأس المال البشري، والتي تعتبر في نفس الوقت أشكالاً أو مداخل للاستثمار في رأس المال البشري، والتي يمكن إنجازها في مايلي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> Stéphanie F. D'Olimpio, **Les Fondements de la Théorie du Capital Humain**, Sur le site: <https://ses.ens-lyon.fr/articles/a-les-fondements-de-la-theorie-du-capital-humain-68304>, consulté le: 27/ 12/ 2021, à 23:00 h.

<sup>2</sup> Charlotte le Chapelain & Sylvère Matéeos, **Op. Cit**, 2020, p: 17.

<sup>3</sup> Ibid, p: 09.

<sup>4</sup> Ibid, p: 21.

<sup>5</sup> Stéphanie F. D'Olimpio, **Op. Cit**, consulté le: 28/12/2021, A: 01:28h.



- البنى التحتية الصحية والخدمات التي تؤثر على متوسط عمر الأفراد وحيويتهم؛
- التدريب والتكوين في أماكن العمل أي التدريب المهني؛
- نظام التعليم من المدرسة الابتدائية إلى التعليم العالي؛
- برامج تعليم وتدريب الكبار من غير المنظمات؛
- هجرة الأفراد والأسر من أجل اغتنام فرص عمل أفضل.

وكخلاصة، تعتبر إسهامات وأعمال (Schultz) حول موضوع رأس المال البشري والتي امتدت تقريبا لثلاثين سنة (من سنة 1943 إلى غاية سنة 1972)، وتبلورت في شكل نظرية في الستينات من القرن الماضي، أبرز المراجع التي يعتمد عليها الكتاب والباحثين في مجال تطوير الموارد البشرية. إذ انطلق (Schultz) في مسيرته البحثية من مشكل انخفاض مداخيل الأسر الزراعية في الو.م.أ بالرغم من التدابير الحكومية التي اتخذت آنذاك قصد معالجة المشكل، واستطاع شيئا فشيئا أن يبرهن أهمية العنصر البشري في تحسين الإنتاجية والربحية والنمو الاقتصادي بصفة عامة، وقدم عدة توصيات وحلول من أجل تحسين نوعية القوى العاملة وجودة مخرجاتها، بدءا بالاهتمام بالعنصر البشري بحد ذاته من خلال برامج الرعاية الصحية وتحسين ظروف التعليم، ثم الهجرة لمعالجة مشكل الفائض في القوى العاملة الزراعية من جهة وتوفير فرص أفضل لتحسين ورفع أجور المزارعين من جهة أخرى، من خلال تعليم وتدريب الأفراد بالشكل الذي يسمح لهم بتحسين مهاراتهم وقدراتهم المهنية والفنية والقدرة على التنقل نحو منظمات أخرى. ويمكن القول أيضا، أن أعمال (Schultz) ركزت بشكل كبير وأساسي على الاستثمار في التعليم على مستوى الاقتصاد الكلي، وساهم في طرح نماذج رياضية في تحليل الكلفة والعائد من التعليم.

## 2.2. نظرية رأس المال البشري وفقا لأعمال (Gary Becker) سنة 1964

يعد (Becker) من أبرز وأهم علماء الاقتصاد الذين ساهموا في تطوير نظرية رأس المال البشري وترسيخ مفهومها في الاقتصاد الجزئي، حيث عقبته أبحاثه مباشرة أعمال (Schultz) التي تبلورت وتحسدت في شكل نظرية خلال سنة 1961، لتأتي أعمال (Becker) في سنة 1964 لتعطي دفعا أقوى لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري، وتقدم تحليلا أكثر عمقا وشمولية حول أهمية الاستثمار في العنصر البشري وتفسير ظاهرة عدم المساواة في المداخيل بين الأفراد وارتفاع معدلات نمو اقتصاد الو.م.أ في تلك الحقبة.

وقد تبلورت إسهامات وأبحاث (Becker) في كتابه الشهير الذي أصدره في عام 1964 بعنوان: " رأس المال البشري: تحليل نظري وتجريبي مع إشارة خاصة إلى التعليم"، والذي نشرته مطبعة جامعة شيكاغو، حيث تضمن هذا الكتاب ثلاثة أقسام شملت 12 فصلا، وتم تنقيحه خلال سنة 1975، ثم سنة 1993 بإضافة أربعة مقالات جديدة كتبت منذ نشر الطبعة الثانية في سنة 1975؛ وبالتالي يعتبر هذا الكتاب بإصداراته الثلاثة المرجع الرئيسي الذي يعتمد عليه الكتاب والباحثين في موضوع رأس المال البشري.

وقد أسس (Becker) أبحاثه وإسهاماته على فرضيتين أساسيتين مفادها<sup>1</sup>:

- أنه من أجل زيادة الإنتاجية وتحسين الأجور، فإن الاستثمار في رأس المال البشري أمر حيوي، والمنطق الكامن وراء نظرية رأس المال البشري هو أن المستويات العالية من المعارف والمهارات تمكن الأفراد من أداء وظائفهم بشكل جيد، مما يؤدي ذلك إلى زيادة إنتاجيتهم وبالتالي زيادة أجورهم؛
- تساءل بيكر عن ما إذا كان يجب على المنظمات الاستثمار في المهارات العامة والقابلة للتحويل، أم هي محددة فقط بالاستثمار في المهارات غير القابلة للتحويل. في هذا الإطار، تجادل نظرية رأس المال البشري وفقا لبيكر، بأن المنظمات لن تستثمر في المهارات العامة والقابلة للتحويل، وإنما تستثمر في المهارات الخاصة (الفنية) وغير القابلة للتحويل أي المهارات التي تملكها المنظمة، وذلك لما يسمح لها باسترداد تكاليف التدريب في أماكن العمل وخلال فترة عمل الموظف، كما تجعل الموظف أكثر إنتاجية في عمله الحالي.

وقد ركز (Becker) في تطوير نظرية الاستثمار في رأس المال البشري على كل من التعليم والتدريب باعتبارهما من أهم الاستثمارات في رأس المال البشري، حيث أدرك أن التعليم الثانوي والجامعي في الولايات المتحدة

<sup>1</sup> Ashish Malik, **Op. Cit**, p: 94.

الأمريكية يزيد من دخل الأفراد بشكل جيد حتى بعد خصم التكاليف المباشرة وغير المباشرة للتعليم. كما أشار إلى أوجه أخرى للاستثمار في الأفراد لا تقل أهمية وهي الخدمات الطبية، واهتمام الأسر بأطفالهم ودفعتهم نحو التعلم<sup>1</sup>. وقد جاءت أبحاث (Becker) لتحلل مجموعة من الظواهر التي لم تلقى تفسيرات علمية مبررة، أو تم إعطاؤها تفسيرات خاطئة، ومن بين هذه الظواهر مايلي<sup>2</sup>:

- تزداد الأرباح عادة مع تقدم العمر بمعدل متناقص، ويميل كل من معدل الزيادة ومعدل الانخفاض إلى الارتباط بشكل إيجابي بمستوى المهارة؛
- تميل معدلات البطالة إلى الارتباط عكسياً بمستوى المهارة؛
- تبدو المنظمات في البلدان المتخلفة أكثر "أبوية" تجاه الموظفين منها في البلدان المتقدمة؛
- يغير الأفراد الأصغر سناً وظائفهم بشكل متكرر، ويتلقون المزيد من التعليم والتدريب أثناء العمل مقارنة بكبار السن؛
- توزيع الأرباح منحرف بشكل إيجابي، لاسيما بين العمال المهنيين وغيرهم من العمال المهرة؛
- يستفيد الأفراد الأكثر قدرة على العمل، من برامج دورات تعليمية وتدريبية أكثر من غيرهم؛
- تقسيم العمل مقيد بنطاق السوق؛
- يكون المستثمر النموذجي في رأس المال البشري أكثر اندفاعاً، وبالتالي من المرجح أن يخطئ أكثر من المستثمر العادي في رأس المال الملموس.

ومثلما تم الإشارة إليه سابقاً، فقد ركز (Becker) في تطوير نظرية الاستثمار في رأس المال البشري على التدريب في أماكن العمل، حيث يقول في كتابه: "... نناقش مطولاً عن التدريب في مكان العمل ثم نناقش بإيجاز أكثر حول الاستثمار في التعليم؛ المعلومات والصحة. يتم التعامل مع التدريب أثناء العمل بشكل مفصل ليس لأنه أكثر أهمية من الأنواع الأخرى من الاستثمار في رأس المال البشري - على الرغم من أنه غالباً ما يتم التقليل من أهميته - ولكن لأنه يبين بوضوح تأثير رأس المال البشري على الأرباح والتوظيف وجوانب أخرى ... تمهد المناقشة الموسعة للتدريب أثناء العمل، الطريق لمناقشات أكثر إيجازاً حول أنواع أخرى من الاستثمار في البشر"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Gary S. Becker, **Op. Cit.**, 3<sup>d</sup> ed (1993), p-p: 17- 25.

<sup>2</sup> Ibid, p: 30.

<sup>3</sup> Ibid, p: 30.

وبالتالي يرى بيكر أنه هناك وسيلتان تتيحان اكتساب معارف ومهارات جديدة: التدريب أثناء العمل، والتكوين الأولي الذي يتلقاه الفرد أثناء دراسته، حيث يسمح التدريب الذي تقدمه المنظمة لعمالها، بزيادة مخزون رأس المال البشري، وبالتالي زيادة الإنتاجية. وقد يأخذ هذا النوع من التدريب شكلين: تدريب عام وتدريب محدد، حيث يهدف الأول إلى تحسين إنتاجية الفرد بغض النظر عن الوظيفة التي يشغلها، بينما يهدف الثاني إلى التكيف مع منصب خاص أو وظيفة محددة<sup>1</sup>.

ولتوضيح أكثر لمفهوم كل من التدريب العام والتدريب المحدد (أو المتخصص) الذي طرحه (Becker)، فإن التدريب العام يتمثل في الدورات التدريبية التي يتلقاها الفرد داخل المنظمة التي يعمل بها، والتي من شأنها أن تزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة ذاتها، وأيضاً في العديد من المنظمات التي يجتهد أن يعمل بها<sup>2</sup>، أي أن هذا النوع من التدريب يسمح للفرد بأن يكون مفيد لمنظمتها الحالية بنفس المقدار الذي قد يفيد به المنظمات الأخرى المحتمل أن يعمل بها<sup>3</sup>. ووفقاً لـ (Becker)، يتحمل تكاليف هذا النوع من التدريب الموظف وليس المنظمة، لأنه سيتلقى أجر منخفض أقل من إنتاجيته نتيجة عدم تخصصه، وإمكانية نقل وتحويل المعارف والمهارات المكتسبة من هذا التدريب نحو منظمات أخرى، مما يعرض المنظمة لخطر فقدان استثمارها<sup>4</sup>. أما بالنسبة للتدريب المحدد (أو المتخصص)، فهو ذلك النوع الذي يقع ضمن نطاق محدد ومتخصص، وعلى عكس التدريب العام الذي يكون متساوياً في العديد من المنظمات، فإن التدريب المحدد يكون مفيداً في منظمة واحدة<sup>5</sup>، وبالتالي سيزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا عمل في منظمة أخرى، كما أن الفرد الذي يتلقى تدريباً محدداً سيكون له دافع البقاء في المنظمة، لأنه من الصعب أن ينتقل إلى منظمة

<sup>1</sup> Warda Azaghouagh el fardi, **Essais sur le Capital Humain à Travers une Approche Néo-institutionnelle**, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux, France, 2020, p: 34.

<sup>2</sup> Gary S. Becker, **Op. Cit**, 3<sup>d</sup> ed (1993) p p: 33, 34.

<sup>3</sup> بلقاسم شبيلي ونورة قنيفة، رأس المال البشري: مدخل لبناء التنمية قراءة سوسيولوجية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر، 2020، ص ص: 245، 246.

<sup>4</sup> Alexandra Flagols, **L'Accumulation du Capital Humain et Employabilité: Une Mise en Perspective Empirique**, Thèse de Doctorat en Sciences Economique, Université de Toulon, France, 2015, p: 20.

<sup>5</sup> Joop Hartog & Henriette Maassen Van den Brink, **Human Capital : Theory and Evidence**, Cambridge University Press, New York, USA , 2007, p: 39.

لعدة أسباب أهمها: الأجر المرتفع الذي يتقاضاه نتيجة تخصصه، وصعوبة توظيف مهاراته المتخصصة التي اكتسبها في منظمة أخرى، إضافة إلى تحمل المنظمة بدرجة كبيرة لتكاليف عملية التدريب<sup>1</sup>.

وعلى عكس أبحاث (Schultz)، وبالرغم من المساهمة الكبيرة لأبحاث (Becker) في التفكير الأكاديمي المعاصر حول إدارة الأفراد والاستثمار فيهم، كان عمل (Becker) محل انتقادات عملية ونظرية على مر السنين، فقد جادل البعض أن بحث (Becker) الأولي حول التعليم والأرباح يتجاهل دور خبرة العامل الذي اهتم به (J. Mincer) مثلما سنبينه في النقطة الموالية، حيث رفض (Becker) قياس الخبرة على الرغم من أهميتها بالنسبة لأصحاب العمل الذين يصنفونها في مرتبة عالية في الاختيار والتوظيف، كما أن (Becker) يتجاهل أي تعليم أو تدريب غير منظم رسمياً، ولا يتطلب استثماراً مالياً، وبعبارة أخرى، يركز (Becker) كثيراً على الاستثمارات في التدريب الرسمي (العام والمتخصص)، ويهمل دور التدريب والتعلم غير الرسمي الذي يكون بالممارسة أو التجربة<sup>2</sup>. كذلك، من بين الانتقادات الموجهة لأعمال (Becker)، تتجاهل نظرية الاستثمار في رأس المال البشري وفقاً لـ (Becker) إلى حد كبير، دور القدرات غير المعرفية، حيث بينت بعض الدراسات في السنوات الأخيرة أن هناك تركيز متزايد على المهارات والقدرات غير المعرفية، حيث على عكس المهارات المعرفية، لا ترتبط المهارات غير المعرفية ارتباطاً مباشراً بعملية اكتساب المعرفة عن طريق الحواس و/أو الخبرة و/أو التفكير؛ بينما تتكون المهارات غير المعرفية من السلوكيات والعقليات والمواقف واستراتيجيات التعلم والمهارات الاجتماعية التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على طريقة تعلم الأفراد. وعلى سبيل المثال، قد يكون الموظف قوياً من الناحية المعرفية، ولكن إذا لم تكن لديه العزيمة على حضور دورات التدريب داخل المنظمة، فلن يصل أبداً إلى إمكاناته الكاملة وإنتاجيته المثلى، وبالتالي تصبح عوامل مثل: الكفاءة الذاتية، والعزيمة، والتحفيز، وضبط النفس، والمرونة، والتفاؤل، والأمل، والقدرة على العمل مع الآخرين، عوامل مهمة جداً لنجاح الموظفين في المنظمات، والذي بدوره يؤدي إلى نجاح هذه المنظمات في حد ذاتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بلقاسم شبيلي ونورة قنيفة، مرجع سبق ذكره، ص: 246.

<sup>2</sup> Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) & Ulster University Business School, **Human Capital: Assessing the Evidence for the Value and Importance of People to Organizational Success**, Technical report, May 2017, p: 13.

<sup>3</sup> Ibid, p: 14.

## 3.2. نظرية رأس المال البشري وفقاً لـ (Jacob Mincer) سنة 1974

على غرار (Becker)، يعد (Mincer) أيضاً من بين مطوري نظرية الاستثمار في رأس المال البشري في فترة السبعينات، حيث جاءت أعماله تقريباً بعد عشرة سنوات من أعمال كل من (Schultz) و (Becker)، وقد تجسدت في مرجعين أساسيين، يتمثل المرجع الأول في ورقة بحثية قدمها مينسر في مؤتمر الجمعية الاقتصادية الملكية حول التوزيع الشخصي للدخل والممتلكات، المنعقد بإنجلترا في شهر جويلية من سنة 1974، والتي كانت بعنوان: "التقدم في تحليلات رأس المال البشري لتوزيع الأرباح"، ويتمثل المرجع الثاني في كتاب صدر خلال نفس السنة أي سنة 1974 بعنوان: "التعليم، الخبرة، والأرباح (السلوك البشري والمؤسسات الاجتماعية)". ويرى (Mincer) أن الاستثمار في رأس المال البشري قد يتخذ شكل الإنفاق على التعليم، والتدريب الوظيفي، والصحة، والمعلومات، والهجرة؛ ويعتقد أن كل ما ينفق من موارد، ووقت، ومال، وجهد يؤدي بالضرورة إلى زيادة مكاسب الأفراد، وبالتالي ستدر هذه النفقات الاستثمارية عوائد ربحية<sup>1</sup>. وقد ركز (Mincer) من خلال أبحاثه على علاقة التعليم بالأرباح وفسر أسباب تباين المداخيل بين الأفراد، وأضاف متغيرات جديدة في تحليله لم يتطرق إليها سابقه وهي متغير الخبرة والعمر، حيث قام بنمذجة رياضية للعلاقة بين التعليم، الخبرة والدخل، تسمى بدالة الكسب المينسرية، والتي تفسر تقدير العائد الخاص من التعليم، واعتبر الدخل دالة لسنوات التعليم والعمر والخبرة، وتوصل إلى نتيجة مفادها أن الذكور البيض في الولايات المتحدة الأمريكية الذين لا يعلمون في مجال الفلاحة، يزيد دخلهم بنسبة 7% في حالة زيادة عام دراسي واحد<sup>2</sup>. وفي هذا الإطار، يقول (Mincer): "يمكن فهم العلاقة الإيجابية بين التمدرس ومكاسب الفرد المستقبلية على أنها تعكس تأثيرات زيادة إنتاجية التعليم. هذه العلاقة لا تعتبر بأي حال من الأحوال علاقة مباشرة وبسيطة، فالتمدرس والتعليم ليس مترادفان: المحتوى التعليمي الذي يتلقاه الفرد في المدرسة يكون من رائع إلى سيء. إن استيعاب التعلم وتسويق المعرفة والمهارات المكتسبة من خلال التعليم، يختلف أيضاً كثيراً بين الأفراد والأماكن والأزمنة. علاوة على ذلك، فإن المدرسة ليست هي مصدر التعلم الوحيدة، ولا بالضرورة الأكثر أهمية لتشكيل إنتاجية السوق"<sup>3</sup>. ثم يضيف قائلاً: "...عندما يتم حساب متوسط الدخل على

<sup>1</sup> Jacob A. Mincer, **Progress in Human Capital Analyses of the Distribution of Earning**, p p: 01, 02, Sur le site: <https://www.nber.org/papers/w0053>, consulté le: 05 janvier 2022, à 19:29 h .

<sup>2</sup> فيصل أحمد بوطيبة، **العائد من الاستثمار في التعليم**، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 13.

<sup>3</sup> Jacob A. Mincer, **Schooling, Experience, and Earning**, p: 01, Sur le site: <https://www.nber.org/books-and-chapters/schooling-experience-and-earnings>, consulté le 05 Janvier 2022, à 19: 55 h.

مجموعات الأفراد المختلفين في التعليم، تظهر فروق واضحة وقوية. الشكل الأولي والأبسط لنموذج رأس المال البشري الذي تم توضيحه في هذه الدراسة موجه إلى فروق الدخل في مجموعات التعليم المختلفة هذه، ثم يتم توسيع نطاق النموذج للتعامل مع الفروق في الدخل بين الفئات العمرية ضمن مجموعات التعليم المختلفة. ويتم تحقيق ذلك من خلال ربط الأرباح بالتدريب أثناء العمل وباستثمارات رأس المال البشري الأخرى التي تتبع مرحلة التعليم في دورة الحياة " <sup>1</sup>. وعليه، تعتبر أبحاث (Mincer) أكثر تطوراً من إسهامات كل من (Schultz) و (Becker)، حيث تمكن من دراسة أثر الاستثمار في التعليم على اختلاف مداخل الأفراد ومكاسبهم، وتعمق أكثر في تفسير هذه العلاقة بين الأفراد من ذوي المستويات التعليمية المختلفة، ومن ذوي الأعمار المتباينة.

### 3. انتقادات نظرية الاستثمار في رأس المال البشري

إضافة إلى الانتقادات التي وجهت إلى (Becker) في تطويره لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري، المبينة أعلاه، لاقت نظرية رأس المال البشري بصفة عامة، انتقادات من بعض الاقتصاديين الذين طرحوا نظريات جديدة التي يمكن القول أنها تقلل من دور التعليم في تحسين الإنتاجية وزيادة المداخيل، باعتباره أوجه أئمن الاستثمارات في العنصر البشري، واحتلاله المرتبة الأولى ضمن أعمال كل من (Schultz) و (Becker) و (Mincer)، مثلما تم عرضه في النقاط السابقة. ومن بين هذه النظريات نجد: نظرية الإشارة لـ (Spence, 1973)، ونظرية المصفاة لـ (Arrow, 1973)، ونظرية أسواق العمل المجزأة.

فبالنسبة لنظرية الإشارة، يعتقد صاحبها بأن المشكل المطروح بالنسبة لرب العمل هو عدم معرفة إنتاجية الفرد الذي سيوظفه، غير أنه يمكنه من خلال معرفة بعض المميزات غير القابلة للتغيير (مثل: السن، العرق، الجنس) والتي يسميها صاحب النظرية مؤشرات (Indices)، إضافة إلى معرفة مميزات أخرى قابلة للتغيير كالتعليم والتدريب، والتي يسميها إشارات (Signaux)، يمكن لرب العمل تحديد مستوى الإنتاجية المقابل لها مجتمعة ومن ثم الأجر. والمغزى من هذه المقاربة، أن الفرد يحصل على اجر ليس لأن إنتاجيته بفضل التعليم عند ذلك المستوى، ولكن لأنه يملك مؤشرات تسمح لرب العمل تصنيفه عند مستوى معين لمكافأته <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Jacob A. Mincer, Schooling, Experience, and Earning, Op. Cit.

<sup>2</sup> فيصل أحمد بوطيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

وأما بالنسبة لنظرية المصفاة، فمفادها أن رب العمل يدفع أجرا مرتفعا للعامل الذي يتمتع بمستوى تعليمي عال، لأن صاحب العمل يستدل بالتعليم كعلامة تكشف له عن إنتاجية العمل، وذلك لكون العامل المتعلم تعليما جيدا يملك مهارات عالية تجعل إنتاجيته مرتفعة. وعليه، فالتعليم في هذه الحالة لن يكون له أثر مباشر على الإنتاجية ومن ثم الأرباح، ولكنه يوحي على قدرة العامل أن يكون فعالا في عمله، كما أنه لا يضيف قيمة للفرد، بل فقط يضمنها له مستقبلا، وبالتالي، يكون التعليم هنا مصفاة للأفراد في سوق العمل حتى تكون لهم إنتاجية عالية<sup>1</sup>.

وأما بخصوص نظرية أسواق العمل المجزأة، يرى أصحاب هذه النظرية، عدم وجود صلة مباشرة بين المقدرات الإنتاجية للعمال ومستوى الأجور، وتخصيص العمال للوظائف والمهن. فأهم العوامل التي تؤثر في تركيبة الوظائف في سوق العمل وفي تخصص العمال وتوزيعهم على المهن، تتمثل في طبيعة التنظيم الصناعي والظروف السائدة في سوق العمل وتنظيمه، وكل هذه العوامل تؤدي دورها من جانب الطلب فقط دون العرض. كما تفترض النظرية أن سوق العمل يتكون من عدة أسواق جزئية معزولة عن بعضها البعض<sup>2</sup>.

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

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى مختلف المداخل التي عنيت بكيفيات وطرق الاستثمار في رأس المال البشري من استقطاب واختيار، وتطوير، وتحفيز وإدامة رأس المال البشري.

#### أولا: استقطاب واختيار رأس المال البشري

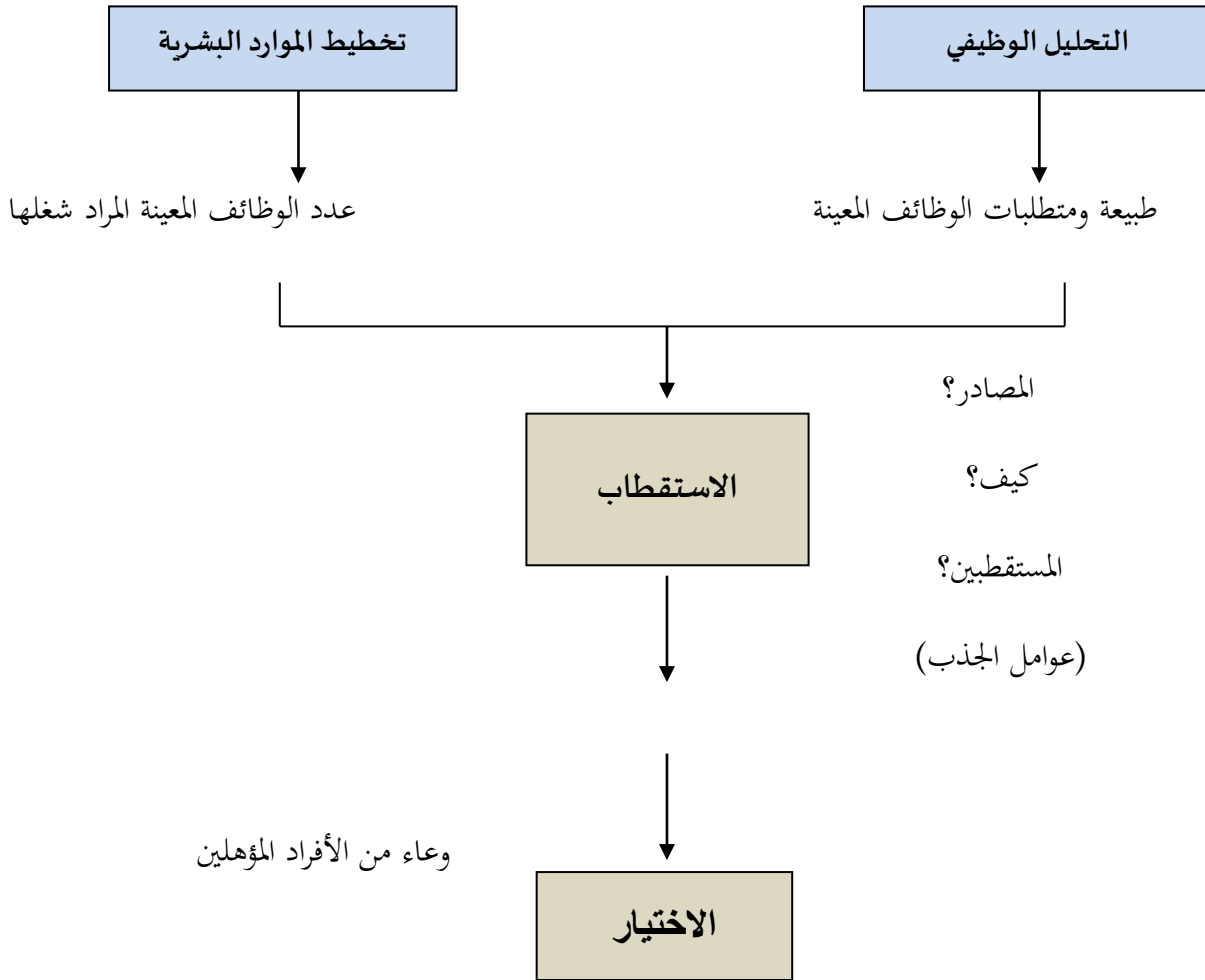
يعد كل من الاستقطاب والاختيار من أهم المراحل في عملية توظيف الموارد البشرية في منظمات الأعمال، فبعد مرحلتي وصف وتحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية أو القوى العاملة، تأتي مرحلة الاستقطاب، ومن ثم تليها مرحلة الاختيار. ولغرض هذه الدراسة، وقع الاختيار والتركيز على هذين المرحلتين باعتبارهما أهم مداخل جذب وتثبيت المهارات والخبرات والكفاءات البشرية المتميزة في المنظمة. ولتوضيح العلاقة بين تحليل الوظائف، وتخطيط القوى العاملة، والاستقطاب، والاختيار، ارتأينا في تمهيد هذه النقطة، إظهار هذه العلاقة بصفة موجزة حسب ما هو موضح في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> فيصل أحمد بوطيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 14.



الشكل رقم (10) : العلاقة بين تحليل الوظيفة، وتخطيط الأفراد، والاستقطاب، والاختيار



المصدر: رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 101.

يوضح الشكل أعلاه، العلاقة بين عملية التحليل الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار؛ فتحليل الوظائف يهتم بجمع المعلومات والحقائق المرتبطة بطبيعة الوظائف ومواصفاتها ومتطلباتها داخل المنظمة، ومن ثم تحليلها، وتلخيصها، وتدوينها، لغرض تحديد مواصفات العمل (المهام/الصلاحيات) ومحدداته أو شروطه (الواجبات والمسؤوليات) وتقييمه. أما تخطيط الموارد البشرية، فيحدد العدد المطلوب من الوظائف المراد شغلها من أجل تأمين الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العمالة المناسبة بالأعداد والمستويات والمواصفات الصحيحة. أما بالنسبة للاستقطاب، فهو يهتم بتوفير وعاء الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف التي تم وصفها وتحديدتها كما ونوعاً، من خلال البحث عن مصادر الحصول على الأفراد المؤهلين، وكيفيات جذبهم. وأما بخصوص الاختيار، فهو

المرحلة الأخيرة من عملية التوظيف، والتي يتم من خلالها اختيار أنسب الأفراد من بين وعاء الأفراد المؤهلين المرشحين، والذين تتوفر فيهم الصفات الشخصية المطلوبة، ومتطلبات الوظيفة المراد شغلها.

## 1. استقطاب رأس المال البشري

تولي منظمات الأعمال الحديثة أهمية قصوى لعملية استقطاب الموارد البشرية ذوي المعارف والمهارات العالية، والقدرات والخبرات الفنية المتقدمة، حيث لم تعد عملية الاستقطاب عملية آنية لغرض ملئ الوظائف الشاغرة في المنظمة فقط، وإنما أصبحت عملية ذات رؤية استشرافية تساهم في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الحالية والمستقبلية<sup>1</sup>، فأغلبية منظمات الأعمال الحالية تتبنى شعار "العاملون لدينا هم أهم الأصول التي نمتلكها"<sup>2</sup>، وبالتالي تسعى جاهدة إلى البحث عن أفضل المواهب والكفاءات في سوق العمل.

ويعرف الاستقطاب على أنه: " ذلك النشاط الذي تقوم به المنظمة من أجل الوصول لأكثر عدد من المتقدمين المؤهلين من داخل وخارج المنظمة، ليتم اختيار وتعيين من هو الأفضل من بينهم لشغل الوظائف المطلوبة"<sup>3</sup>. ويعرف الاستقطاب أيضا بأنه: "عملية البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، ويتحدد مجهود المنظمة المبذول للاستقطاب، والطرق والوسائل المستخدمة في هذه الجهود، من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية، ومتطلبات الوظيفة المعينة المراد شغلها"<sup>4</sup>. كما يعني الاستقطاب: " مجموعة النشاطات الخاصة بالبحث عن جذب مرشحين لملء الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة، وفي الوقت والزمان المناسبين للمنظمة"<sup>5</sup>.

## 2. اختيار رأس المال البشري

مثلما تم الإشارة إليه سابقا، تعد عملية الاختيار والتعيين، المرحلة التي تلي مباشرة عملية استقطاب الموارد البشرية، وآخر مرحلة من عملية التوظيف. والاختيار يتمثل في " مجموعة الأنشطة والإجراءات التي يتم من خلالها انتقاء أنسب الموارد البشرية من بين المرشحين للوظائف المتاحة في المنظمة، والذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة

<sup>1</sup> سعيد سمير أو جليدة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018، ص: 25.

<sup>2</sup> اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، مرجع سبق ذكره، ص: 09.

<sup>3</sup> سعيد سمير أبو جليدة، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

<sup>4</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص: 87.

<sup>5</sup> خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015، ط6، ص: 91.

من حيث المؤهلات والقابليات والقدرات الفكرية والفنية والإنسانية<sup>1</sup>. كما يعرف الاختيار على أنه وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال المقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات الوظيفة، ثم المفاضلة والفرز بين المتقدمين للعمل الشاغر، لاختيار أنسبهم لهذا العمل، وأكثرهم توافقاً مع بيئة العمل، فهو عملية تنطوي على رفض لبعض المرشحين وقبول بعضهم<sup>2</sup>. وبالتالي عندما يتعلق الأمر بالاختيار، يتحول التركيز من وجهة نظر إستراتيجية إلى السمات الشخصية للمترشح للوظيفة، ومؤهلاته العلمية، ومهاراته الفنية، وقدراته البدنية والذهنية، إضافة إلى متطلبات الوظيفة المراد شغلها، ليتم المفاضلة والتوافق بين كل هذه العناصر قصد انتقاء وتعيين أفضل المتقدمين. حيث راعت عملية الاختيار هذه العناصر واستخدمت مزيج من ممارسات وأساليب الاختيار الجيدة، كلما مكن ذلك المنظمة من تجنب اتخاذ قرار سيء قد تمتد آثاره على باقي عمليات تنمية وتطوير رأس المال البشري بالمنظمة، فالتدريب الجيد مثلاً لا يمكنه في غالب الأحيان إصلاح الاختيار السيء<sup>3</sup>، كما أنه غالباً ما تكون القرارات السيئة مكلفة، وقد يكون لتوظيف الشخص الخطأ آثار كبيرة على اضطرابات العمل وتثبيط الموظفين الآخرين، والتأثير سلبي على المواطنة التنظيمية للآخرين<sup>4</sup>.

يتضح مما سبق أن مدخل استقطاب واختيار العناصر البشرية المتميزة في صفاتها الشخصية وأدائها الوظيفي، يعد أساس عملية الاستثمار في رأس المال البشري، فالاهتمام بعملية التوظيف وإضفاء الطابع المهني عليها، يقع في مقدمة عملية تطوير رأس المال البشري، وهو ذو أهمية قصوى في رسملة الموارد البشرية، حيث يساهم الوافدون الجدد في الابتكار التنظيمي، من خلال جذب المعرفة والمهارة والأفكار الجديدة، والتعاون والتبادل مع الموظفين الحاليين في المنظمة<sup>5</sup>.

### ثانياً: تطوير رأس المال البشري

بعد استقطاب رأس المال البشري المتميز وتثبيته بالمنظمة عن طريق الاختيار والتعيين، تأتي الخطوة الثانية في عملية الاستثمار في رأس المال البشري، وهي عملية تطوير القوى العاملة إلى أقصى إمكاناتها. حيث يعد رأس المال البشري فريد من نوعه من حيث أنه الأصل الوحيد الذي يمكن تطويره في المنظمة، لأنه لا يتقادم، بل يتجدد

<sup>1</sup> خيضر كاظم محمود وياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص: 109.

<sup>2</sup> علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

<sup>3</sup> مليكة مدفوني، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

<sup>4</sup> Ashish Malik, **Op. Cit**, p: 80.

<sup>5</sup> Warda Azaghough el fardi, **Op. Cit**, p-p: 61-187.

ويتطور، وتزداد قيمته مع مرور الوقت. وتعد عملية تطوير رأس المال البشري العملية أكثر شيوعاً في الدراسات التي تهتم بموضوع الاستثمار في رأس المال البشري، مقارنة بالمدخل الأخرى لعملية الاستثمار.

وتعرف عملية تطوير رأس المال البشري بأنها: "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى رفع الأداء الحالي والمستقبلي للأفراد، بزيادة قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم، عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم واستعداداتهم واتجاهاتهم، وعليه فإن التطوير يشمل كل عمليات التكوين والتدريب الذي يضيف لفاعلية عالية"<sup>1</sup>. كما تشير عملية التطوير إلى "الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة من أجل زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، بغية رفع مستوى كفاءتها الإنتاجية لأقصى حد ممكن"<sup>2</sup>.

وهناك من يرى أن عملية التطوير هي: " نهج مخطط ومنهجي، لتحديد وتقييم وصياغة مسار وظيفي مناسب للموظف، بناءً على تطلعاته وأهدافه، مع مراعاة الاحتياجات والظروف السياقية للمنظمة بشكل واسع. وعملية التطوير لها توجه زمني أطول مدى من عملية التدريب وتتركز على تحقيق إمكانات الفرد لأدوار مستقبلية"<sup>3</sup>.

وتهدف عملية تطوير رأس المال البشري، إلى تحقيق جملة من المقاصد في المنظمة، يمكن إنجازها في ثلاثة نقاط أساسية كمايلي<sup>4</sup>:

- المساعدة على التأقلم مع وظائف جديدة، عن طريق تعلم طرق وتقنيات جديدة، وأقلمة المعارف المتوفرة لدى الأفراد العاملين مع هذه الأخيرة، لتمكينهم من التحكم فيها؛
  - تمكين العاملين من تحسين أدائهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم؛
  - تغيير السلوك الخاص بالفرد، أو سلوك الجماعة كتطوير مستوى العلاقات الإنسانية.
- وتكتسي عملية تطوير رأس المال البشري، أهمية بالغة بالنسبة لمنظمات الأعمال، حيث تسمح هذه العملية بمايلي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> ثامر قويدري، كفاءة المورد البشري من الاستقطاب إلى التطوير، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخامس، 2021، ص: 130.

<sup>2</sup> محمد تركي البطاينة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية محافظة أربد، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، 2016، ص: ص: 02، 03.

<sup>3</sup> Ashish Malik, Op. Cit, p: 102.

<sup>4</sup> إسماعيل حجازي ومعاليهم سعاد، مرجع سبق ذكره، ص: ص: 49، 50.

<sup>5</sup> سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 170-172.

- تحقيق التميز المهاري: حيث تسمح عملية تطوير معارف ومهارات العاملين - بما يتماشى مع تطلعاتهم المستقبلية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة-، من تكوين مخزون مهاري خاص بالمنظمة يسمح لها بتوفير كفاءات مميزة، لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من العمالة مستقبلاً، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة أعمال شديدة التغير والتطور؛
- زيادة قدرة المنظمة في استقطاب العمالة والمحافظة عليها: حيث تمتاز العمالة المؤهلة والمهارات والخبرات العالية بالندرة، وبالتالي تشتد المنافسة بين منظمات الأعمال لجلب هذه العمالة النوعية، ومن الطبيعي، أن يفضل الأفراد الالتحاق بالمنظمات التي تسمح بتطوير معارفهم ومهاراتهم، وتحقيق طموحاتهم وضمن مستقبلهم الوظيفي، ونفس الأمر بالنسبة للأفراد الحاليين الذين يعملون داخل المنظمة، فتبني عملية التطوير من شأنها أن تزيد من الولاء والانتماء للمنظمة واستقرار العمل بها. وعليه، تشكل عملية تطوير العمال، شكل آخر من أشكال استقطاب المواهب<sup>1</sup>؛
- تحقيق الاستثمار الأمثل للمهارات والخبرات في الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، والتي هي أساس نجاحها واستدامتها؛
- شهرة وجمهورية المنظمة: فاهتمام المنظمة بطموحات عمالها الوظيفية، سيدفعهم إلى الترويج والإعلام والدعاية لها بشكل تلقائي وطبيعي في كل الأماكن والمجتمعات التي يتواجدون بها، وهذا ما يؤدي إلى تحسين سمعة المنظمة وزيادة شهرتها ومركزها الاجتماعي؛
- تأكيد الرضا الوظيفي: وذلك نتيجة لتلبية احتياجات العاملين فيما يخص تطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، عن طريق مختلف أساليب التطوير كالتعليم والتدريب؛
- مواكبة التغيرات المتنوعة والسريعة: حيث أن التغيرات التي تكون في محيط المنظمة الخارجي من تغيرات تكنولوجية، واقتصادية، وسياسية، وتغير أذواق العملاء، تفرض على المنظمة التجديد والتطوير المستمر، وتساعد عملية التطوير الفعال في التوقع والتنبؤ بمثل هذه التغيرات، وتعمل على تدريب الأفراد وإكسابهم مهارات جديدة للتماشي مع هذه التطورات؛

<sup>1</sup> Jac Fitz-enz, **the roi of human capital : measuring the economic value of employee performance**, Amacom books, New York, U.S.A, 2000, p: 98.

- خلق ثقافة تنظيمية جديدة: حيث تساعد عملية تطوير المعارف والكفاءات على خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتميز بالرغبة في التعلم المستمر، وتقاسم المعارف والمعلومات والمهارات، فيما بين الأفراد المنتمين إلى المنظمة، أو على الأقل لنفس المجموعة<sup>1</sup>.

وتأخذ عملية تطوير رأس المال البشري أشكالاً مختلفة تتمثل أساساً في التعليم والتدريب، حيث يعد كل منهما من الآليات التي تلجأ إليها منظمات الأعمال من أجل إكساب الأفراد العديد من المعارف والمهارات التي تجعلهم قادرين على أداء مهامهم بطريقة مرضية وصحيحة، وتنمية قدراتهم ودعم خبراتهم. وكما تم الإشارة إليه سابقاً، تعتبر عملية الاستثمار في تعليم الموظفين وتدريبهم جوهر عملية تطوير رأس المال البشري، حيث يمثلان هذان العنصران مكونات مهمة لأنشطة إدارة الموارد البشرية، التي تسعى من خلالهما إلى التأثير على سلوك ومهارات الموظفين في سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة<sup>2</sup>.

وسيتم التطرق إلى بعدي الاستثمار في التعليم والاستثمار في التدريب بنوع من التفصيل، مع تبين أوجه الاختلاف والتداخل بينهما وبين عملية التطوير التي يندرجان ضمنها، في الفصل الثاني من هذه الدراسة، عند إبراز مساهمة كل من التعليم والتدريب في تحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال.

### ثالثاً: تحفيز رأس المال البشري

إن عملية استقطاب رأس المال البشري وتعيينه في المنظمة، وتطوير معارفه وقدراته ومهاراته وتعزيز خبراته عن طريق التعلم والتدريب، غير كاف لعملية الاستثمار في رأس المال البشري، حيث يستوجب على منظمات الأعمال، تبني سياسة تحفيزية توجه لإثارة الدوافع لدى العاملين، والتي بدورها تدفعهم لرفع أدائهم الوظيفي، وتحقيق لهم الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم للمنظمة.

حيث تشكل الحوافز أداة هامة وفعالة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، والتي يمكن استخدامها لتنظيم وتوجيه سلوك العاملين، بهدف تلبية رغبات عمالها وتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> توفيق بوجنان وعبد اللطيف حابي، قضايا معاصرة في إدارة الأعمال التدريب وتطوير الكفاءات، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2021، ص:

<sup>2</sup> Josef Drabek *et al*, Op. Cit, p: 116.

ولقد أورد الباحثون العديد من التعريفات للحوافز، حيث تعرف الحوافز بأنها "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"<sup>1</sup>، كما يرى (C. Ostroff) بأن الحوافز "هي مجموعة الظروف التي تتوفر في بيئة العمل، وتشبع رغبات الأفراد الذين يسعون لإشباعها بالعمل، أي أنها قوة دفع توجه سلوك الأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة"<sup>2</sup>.

وتتبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهميته ما يقوم به من مهام ومجهودات وإنجازات، فتقدير المنظمة لهذه المجهودات والإنجازات عن طرق الحوافز، يعد من الأمور التي تساهم في إشباع مجموعة من الحاجات المتفاعلة للفرد<sup>3</sup>. كما تتجلى أهمية الحوافز في المنظمة فيما يلي<sup>4</sup>:

- المساهمة في إشباع رغبات العاملين ورفع روحهم المعنوية؛
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين، بما يضمن تحريك وتوجيه وتعديل هذا السلوك، حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين؛
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها، وتعزيز قدراتهم وميولهم؛
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.

حيث تعد الحوافز من أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمة للمحافظة على رأس مالها البشري، وبالتالي يستوجب على مختلف منظمات الأعمال الاهتمام بالتحفيز كأساس لجذب وتطوير واستبقاء الموظفين المتميزين من فئة النجوم، ويكون ذلك بالتركيز على نوع الحوافز، وكيفية تقديمها، ومراعاة المساواة في منحها.

وتعتمد منظمات الأعمال على أساليب تحفيز عديدة ومتنوعة، قد تكون فردية أو جماعية، كما قد تكون إيجابية أو سلبية، وكلها تندرج ضمن نوعين رئيسيين من الحوافز: مادية ومعنوية، سيتم التفصيل فيها في الفصل الثاني.

<sup>1</sup> ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 204.

<sup>2</sup> Cheri Ostroff, **The Relationship between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational Level Analysis**, Journal of Applied Psychology, Vol 77, N 06, 1992, p: 969.

<sup>3</sup> فالج عبيد الله الحموان الخوالدة، أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين - دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن، المجلة العلمية التجارة والتمويل، المجلد 37 العدد 2، 2017، ص: 12.

<sup>4</sup> جمال صافي ومحمد خيثر، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020، ص: 510.

## رابعاً: المحافظة على رأس المال البشري

الخطوة الأخيرة في عملية الاستثمار في رأس المال البشري، هي الاحتفاظ بالمواهب والكفاءات التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة، وتتفاعل وتتماشى مع طموحاتها وأهدافها، حيث تشكل هذه العملية أهمية بالغة في نجاح المنظمة واستدامتها، فعملية المحافظة على العمال الحاليين للمنظمة، من شأنها أن تساهم بشكل كبير في انخفاض تكاليف التوظيف، والتدريب، وتوفير الوقت والجهد، كما تسمح عملية الاحتفاظ بتجنب المنظمة خسارة كبيرة نتيجة تعويض عمالها في حالة فقدانهم ونضوبهم. ويقصد بالمحافظة على رأس المال البشري، قدرة المنظمة على الاحتفاظ بمواردها البشرية النادرة والقادرة على إنتاج منتجات جديدة<sup>1</sup>.

وتعتبر عملية المحافظة على رأس المال البشري لاسيما المتميز، من بين الممارسات التي تستخدمها المنظمات لتسيير رأس مالها البشري، فالاحتفاظ بالأفراد المتميزين أصبح من أولويات اهتمام المنظمات، حيث أخذت هذه العملية نطاقاً واسعاً تتجاوز الحوافز النقدية، إذ تتعلق هذه العملية باستبقاء العاملين على مستوى المنظمة من خلال الاحتفاظ بالأفراد المتميزين لسنوات طويلة، والاهتمام بالأفراد ذوي التخصصات الفريدة، وبناء جو من الانسجام بين العاملين. كما يتطلب عنصر المحافظة على رأس المال البشري أيضاً، وجود أنظمة مكافأة العاملين المتميزين، ومعاملتهم كعملاء بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية لهم<sup>2</sup>.

وهناك عدة مداخل للمحافظة على رأس المال البشري في المنظمة أهمها: تمكين العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتوفير الأمن الوظيفي والصحة والسلامة المهنية، من خلال رعاية العاملين وتأمين بيئة العمل والوقاية من الحوادث والأخطار، وتقليل فرص الاغتراب الوظيفي، وتحقيق العدالة التنظيمية، والتحفيز. حيث سيتم التفصيل في كل عنصر من هذه العناصر في الفصل الثاني من هذه الدراسة، عند إبراز انعكاس عملية الاحتفاظ برأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال.

وتطرح عملية استبقاء الموظفين في المنظمة الكثير من الأسئلة الرئيسية تتمثل في: قبل أن تفقد موظفاً ما، ما الذي يمكن فعله لإبقاء الموظف في المنظمة، وفي حالة ذهنية منتجة؟، من يغادر المنظمة؟، لماذا؟، في أي مرحلة من حياته المهنية؟، ما الذي دفع الشخص إلى التفكير في العمل في مكان آخر؟، وإلى أين هو أو هي ذاهبة؟،

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 145.

<sup>2</sup> ريحة قوادرية، مرجع سبق ذكره، ص: 45.



والسؤال الأكثر إثارة للاهتمام هو: ما الذي نال إعجاب الموظف السابق في عرض المنافس الذي اعتقد أنه غير متوفر لدينا؟. كل هذه الأسئلة يجب أن تكون محل اهتمام المنظمة، حيث إذا كانت هذه الأخيرة ترغب في جذب انتباه العاملين وتحقيق رغباتهم، يجب عليها بصفة دورية طرح هذه الأسئلة، حتى تتمكن من تشخيص أسباب النضوب والفقدان، ومن ثم تصحيح الإختلالات المشخصة، واستدراكها قبل فوات الأوان<sup>1</sup>.

كما أنه عند الحديث عن عملية المحافظة الوظيفية، يتبادر في ذهن العامة، أن هذه العملية ترتبط بالمسار المهني للموظف وتكون داخل المنظمة فقط، في حين يرى بعض الكتاب، أن عملية المحافظة تتعدى حدود المنظمة والحياة الوظيفية، فالعديد من العاملين اليوم على مختلف مستوياتهم، لديهم التزامات ومشاكل شخصية وعائلية ورغبات كبيرة، كانت نادرة نوعا ما منذ زمن مضى، والتي من شأنها أن تجعلهم يتأثرون نفسيا ومعنويا، وبالتالي تتغير نظرتهم وسلوكياتهم تجاه الحياة بصفة عامة، واتجاه المنظمة بصفة خاصة، فقد يتحول الموظف من فرد حماسي منتج إلى فرد غير منتج؛ وعلى سبيل المثال، تدفع حالات المرض، والطلاق، ووفاة فرد من الأسرة، والمشاكل المالية، ورعاية المسنين، والتوازن بين العمل والحياة؛ الأفراد إلى الحصول على المزيد من الدعم الاجتماعي من أصحاب العمل والزملاء، وبالتالي، يستوجب على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار في عملية المحافظة على مواردها البشرية المتميزة، لهذه الظروف التي غالبا ما تكون محدودة زمنيا؛ وفي هذا الإطار، تجر المنظمات الأعمال في وقتنا الحالي على الاضطلاع بأدوار الجار، والأسرة، والبيوت الدينية، والمجتمع على مستوى أكثر كثافة من أي وقت مضى<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: قياس الاستثمار في رأس المال البشري

يعتبر القياس أهم مدخلات نظام الاستثمار بالمفهوم الاقتصادي، لذلك فإنه من الأهمية قياس رأس المال البشري كاستثمار، وذلك من ناحية العائد والتكلفة، وهو ما سيتم التفصيل فيه من خلال هذا المطلب.

#### أولا: مفهوم قياس الاستثمار في رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري من بين أهم الأصول غير الملموسة للمنظمة، ونظرا لتزايد أهمية هذا الأصل في تحقيق القيمة المضافة للمنظمات، والتي كانت تستمدتها في السابق بما تمتلكه من أصول مادية ومالية بالدرجة الأولى،

<sup>1</sup> Jac Fitz-enz, **Op. Cit**, p p: 100, 101.

<sup>2</sup> Ibid, p: 101.

اتجهت الدراسات والبحوث للباحثين والمختصين بموضوع رأس المال البشري، إلى الاهتمام بعملية تقييم الموارد البشرية كأصول، وإدراجها ضمن القوائم المالية للمنظمات. حيث يرى (J. Fitz-enz) بأن الاهتمام الأول لفكرة قياس رأس المال البشري، يعود إلى سنة 1965 عندما اقترح (R. Hermanson) طريقة لتحديد قيمة الإنسان بالنسبة لمنظمة ما، ثم تنامي هذا الاهتمام ببطء خلال السبعينات، كان أبرزه نشر (Flamholtz) للنص الأساسي حول هذا الموضوع وذلك في سنة 1975<sup>1</sup>.

وترتكز فكرة قياس رأس المال البشري، على النظر إلى هذا الأخير من منظور التكلفة والعائد، والذي يشير إلى القيمة الاقتصادية للموارد البشرية الحالية والمستقبلية للمنظمة في جميع المستويات الإدارية، محسوبا بحجم ما أنفق عليها من توظيف، وتعليم، وتدريب، وتحفيز، ورعاية؛ وبحسب ندرتها ومدى توافر المواد البديلة التي يمكن أن تحل محلها إذا ما خسرتها المنظمة<sup>2</sup>. وبالتالي تهدف فكرة محاسبة الموارد البشرية إلى تحديد القيمة الاقتصادية للأشخاص بالنسبة للمنظمة، من أجل توفير مدخلات للقرارات الإدارية والمالية<sup>3</sup>.

ولقد تعددت تسمية عملية قياس رأس المال البشري، فقد أطلق عليها (Likert) تسمية "محاسبة الأصول الإنسانية"، وأشار إليها (T. Schultz) بعبارة "محاسبة رأس المال البشري"، بينما أطلق عليها (Flamholtz) وهو من أبرز المهتمين والباحثين في هذا الموضوع، مصطلح "محاسبة إدارة رأس المال البشري"، أما (Powell) فعبّر عنها بـ "محاسبة الموارد البشرية"، وأطلق عليها الكثير من الكتاب مصطلح "قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري"<sup>4</sup>.

كما تعددت الرؤى حول عملية قياس الموارد البشرية وربطها بسؤال رئيسي هو: "هل يمكن اعتبار البشر أصولاً؟"، حيث بالرغم من الإسهامات والمحاولات العديدة حول مسألة القياس، لا يزال الجدل حول هذه المسألة مطروحاً إلى غاية يومنا هذا بين مؤيد ومعارض، فهناك من يرى بأن الأفراد في حد ذاتهم لا يمكن اعتبارهم أصولاً باعتبار أن مصطلح الأصل يشير في أبسط مفهومه إلى كل شيء ذو قيمة يمتلكه شخص ما أو جهة معينة، وعلى

<sup>1</sup> Jac Fitz-enz, **Op. Cit**, p: 114.

<sup>2</sup> أمل مصطفى عصفور، **مرجع سبق ذكره**، ص: 19.

<sup>3</sup> Angela Baron & Michael Armstrong, **Human Capital Management : Achieving Added Value through People**, Kogan Page London and Philadelphia, USA, 2007, p: 09.

<sup>4</sup> عبد الصمد سميرة، **دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات: دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة بباتنة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص: 29.

اعتبار أن البشر لا يمكن امتلاكهم فلا يمكن اعتبارهم أصول. حيث يرى (Flamholtz) أن "القضية الأساسية ليست ما إذا كان الأفراد في حد ذاتهم يمكن أن يعاملوا كأصول في القوائم المالية، فالأفراد ليسوا أصولاً، وإنما خدمات الأفراد هي التي من المتوقع أن توفر أصلاً للمنظمة، ومن ثم فالسؤال الصحيح يكون: هل يجب معاملة "الاستثمارات" في الموارد البشرية كأصول للمنظمة؟ ومثل هذا السؤال يعكس طبيعة ومدى معاملة أي استثمارات على أنها أصول"<sup>1</sup>.

وبالعودة إلى نظرية رأس المال البشري، تؤكد هذه الأخيرة بدورها على القيمة المضافة التي يمكن للأفراد المساهمة بها في منظمة ما، وفيما يتعلق باعتبار البشر كأصول، تؤكد ذات النظرية أن الاستثمار من قبل المنظمات في الأفراد سيولد عوائد كبيرة جديرة بالاهتمام. وقد قدم (Becker) مساهمة جد هامة لفهم هذه الجوانب، حيث توصل إلى أن: " ما ينطبق على مفهوم رأس المال البشري مشابه لنظريات رأس المال المادي.. في نظرية رأس المال البشري، فإن المرجع المعتمد هو البشر والمهارات، بينما في نظريات رأس المال المادي، فإن المرجع المعتمد هي المباني والمعدات.. في نظرية رأس المال البشري تعطى الأهمية للطريقة التي تخلق بها كفاءات العاملين القيمة للمنظمة بنفس الطريقة التي يساهم بها صاحب رأس المال المادي (يمكن أن يكون شيء ما مثل حقل بترول إنتاج مبنى مصنع) في أداء المنظمة. هكذا، فإن نظرية رأس المال البشري ترى العامل كأصل له آثار هامة في ممارسات إدارة الأعمال، هذا ما يؤدي إلى أن نخلص للقول بأن المنظمات تحتاج إلى أن تعتبر التكاليف المرتبطة بالأجور، التدريب والتطوير والتدرج المهني، كاستثمارات تخلق قيمة للأعمال. النظرية نتيجة لذلك رسخت فلسفة إدارة الموارد البشرية التي تم تطويرها في الثمانينات، والتي تقول بأنه يجب معاملة العاملين كأصول بدل تكاليف"<sup>2</sup>.

وعلى تعدد التسميات، وتعدد الرؤى حول موضوع قياس رأس المال البشري، تعددت وتنوعت كذلك التعاريف التي نسبت لهذا الموضوع، حيث يشير مصطلح قياس رأس المال البشري إلى: "الحاسبة التي تنص على تحديد وقياس الاستثمار الذي تقوم به المنظمة اتجاه عمالها لزيادة التزامهم، تكوينهم، حثهم على تقديم خدماتهم وكذا تقديم تقارير حول هذا الاستثمار"<sup>3</sup>. كما تم تعريفه بأنه " قياس التكاليف المحققة من قبل المنظمات عند

<sup>1</sup> سلطاني عادل، دور محاسبة الموارد البشرية في تقييم رأس المال البشري، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 06، العدد 01، 2020، ص: 589.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 590.

<sup>3</sup> أولحسيان إسناد دلال وفرواني بلقاسم، محاسبة الموارد البشرية: بين إشكالية تقييم رأس المال البشري وحمية الاعتماد على لوحة قيادة رأس المال المعرفي، مجلة المغاربة لإدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 01، 2017، ص: 55.

استقطاب واختيار واستئجار وتدريب وتنمية الأصول البشرية، كما تتضمن قياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية بالنسبة للمنظمة"<sup>1</sup>. كما عرفه (Brummet) والذي يعد من أوائل المحاسبين الذين أسهموا في تحديد مضمون هذا المصطلح بأنه "عملية قياس ديناميكية للعنصر البشري في المنظمة، بما في ذلك إعداد التقارير، كما تختص العملية بإمداد متخذي القرار بالمعلومات"<sup>2</sup>.

وهناك ثلاثة (03) مستويات يمكن من خلالها قياس عملية الاستثمار في رأس المال البشري، حيث يتمثل المستوى الأول في المنظمة من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين رأس المال البشري وأهداف واستراتيجيات المنظمة ككل. وأما المستوى الثاني فيكون على مستوى وحدات الأعمال، حيث يتم من خلال هذه المرحلة مراقبة التغيرات في نتائج الخدمة والجودة والإنتاجية، ويدور القياس بشكل أساسي حول تقييم هذه التغيرات، وقياسها من خلال مزيج من التكلفة والوقت والحجم والأخطاء وردود أفعال الأفراد. وأما المستوى الثالث والأخير، فيتم على مستوى إدارة رأس المال البشري في حد ذاتها، من خلال ملاحظة مدى تأثير قسم الموارد البشرية على عمليات: التخطيط، التوظيف، التطوير، الاحتفاظ المتعلقة برأس المال البشري للمنظمة<sup>3</sup>.

ويمكن إبراز أهمية عملية قياس رأس المال البشري في النقاط الأساسية التالية:

- تعتبر أداة مساعدة في خدمة المنظمة لتحديد أفضل مجالات الاستثمار في المورد البشري، وذلك عن طريق قياس العائد من الاستثمار الخاص بكل مجال، وتقدير التكاليف اللازمة لعملية التقييم؛
- إدراج رأس المال البشري ضمن الكشوفات أو القوائم المالية للمنظمة، يسمح بمعرفة الأصول الحقيقية التي من شأنها أن تساهم في تحقيق القيمة العالية للمنظمة، وتفسير ريادتها وتفوقها في بيئة أعمالها؛
- تساهم في تغيير نظرة المنظمة إلى العاملين، واعتبارهم أصولاً وموارد ثمينة وإستراتيجية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 311.

<sup>2</sup> مدفوني هندة، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه - نموذج مقترح للقياس وفقاً لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات أبعاد بطاقة التقييم المتوازن، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 09، العدد 27، 2017، ص: 09.

<sup>3</sup> اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، مرجع سبق ذكره، ص: 182.

<sup>4</sup> خوني رابع وفرحاني لويظة، محاسبة الموارد البشرية كأداة للقياس والإفصاح المحاسبي عن تكاليف الاستثمار في رأس المال البشري، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 11، العدد 02، 2017، ص: 130.

وجدير بالذكر، فإن عملية قياس رأس المال البشري لا تعد هدفا في حد ذاته، وإنما أداة في يد المنظمة تسمح لها بمعرفة مدى مساهمة العنصر البشري في العملية الإنتاجية من خلال تحديد التكلفة والعائد، واكتشاف مواطن القوة والضعف لهذا المورد من أجل اتخاذ الإجراءات والقرارات التصحيحية اللازمة<sup>1</sup>.

### ثانياً: طرق قياس الاستثمار في رأس المال البشري

هناك عدة طرق وأساليب لقياس عملية الاستثمار في رأس المال البشري، حيث يمكن تقسيمها إلى قسمين: طرق قياس تكلفة الاستثمار في رأس المال البشري، وطرق قياس العائد من الاستثمار في رأس المال البشري.

#### 1. طرق قياس تكلفة الاستثمار في رأس المال البشري

تتمثل تكلفة الاستثمار في رأس المال البشري، في مجموع التكاليف أو النفقات المباشرة وغير المباشرة التي تتحملها المنظمة في سبيل استقطاب وتعيين الموارد البشرية، وتطويرها، وتحفيزها، وصيانتها ورعايتها، وتكاليف استبدالها.

ويمكن قياس تكلفة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال ثلاثة (03) طرق تتمثل فيما يلي:

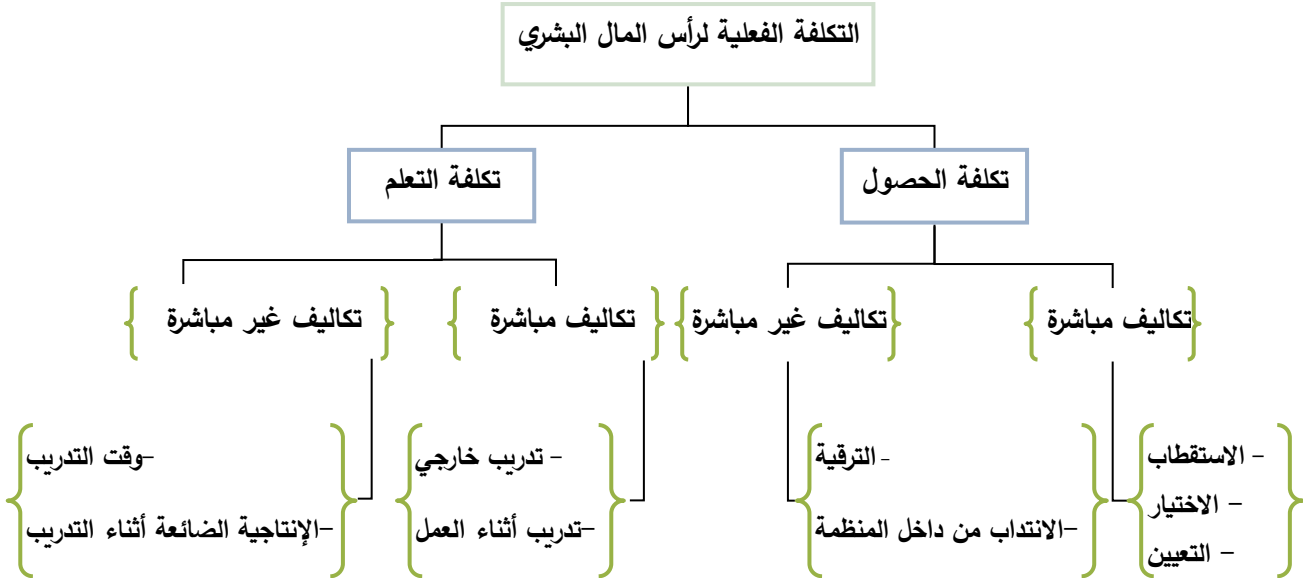
##### 1.1. طريقة التكلفة الأصلية (أو التاريخية)

ويطلق عليها كذلك طريقة التكلفة الفعلية، وترتكز هذه الطريقة على حساب وإدراج جميع التكاليف التي تتحملها المنظمة أو تضحى بها، من أجل الحصول على رأس المال البشري والمعبر عنها بتكاليف التوظيف (والتي تشمل: الاستقطاب، الاختيار، التعيين)، إضافة التكاليف المتعلقة بعملية تنمية وتطوير رأس المال البشري (والتي تشمل بدورها: تكاليف التدريب والتعلم). وللإشارة، تصنف هذه التكاليف إلى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة مثلما هو مبين في الشكل أدناه، كما تصنف مثل باقي التكاليف المحاسبية إلى تكاليف أو مصروفات إيرادية أو جارية، وتكاليف أو مصروفات رأسمالية، حيث يمكن إدراج ضمن المصروفات الجارية مجموع الأجور التي تدفعها المنظمة، والتي يتم صرفها خلال الدورة المحاسبية، في حين، تندرج ضمن التكاليف الرأسمالية، مجموع التكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل توظيف وتطوير رأسمالها البشري، والتي يتم إهلاكها على مدى العمر

<sup>1</sup> سعاد عبود، قياس رأس المال البشري - قياس ما لا يمكن قياسه، مجلة دراسات، المجلد 16، العدد 01، 2019، ص: 113.

الإنتاجي للمورد البشري وكذا مدى عمر المورد البشري، وحالته الصحية، وسن تقاعده، حيث قد ينطفيء هذا الأصل بوفاة الفرد، أو خروجه للتقاعد، أو تدهور صحته وتوقفه عن العمل.

الشكل رقم (11): نموذج التكلفة الأصلية لرأس المال البشري



المصدر: سامية بعيبي، الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في العصر الرقمي - دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص: 44 (بتصرف).

يبين الشكل أعلاه، مكونات التكلفة الأصلية لرأس المال البشري، والتي تعد أبسط طريقة لقياس تكلفة رأس المال البشري في المنظمة، لما تتسم به من وضوح وسهولة، حيث يعتبر هذا النموذج بسيطاً مقارنة بالنماذج الأخرى، ويرتبط بمدخل الاستقطاب ومدخل التطوير، ويميز هذا النموذج بين التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة.

## 2.1. طريقة تكلفة استبدال رأس المال البشري (تكلفة الإحلال)

تشير تكلفة استبدال رأس المال البشري إلى التضحية التي يجب تكبدها أو تحملها من قبل المنظمة في الوقت الحالي، لاستبدال أو إحلال رأس المال البشري المستخدم حالياً. وعلى سبيل المثال، إذا كان الفرد سيغادر المنظمة التي يعمل بها، فسيتمتعين على هذه الأخيرة، تحمل تكاليف لتوظيف واختيار وتدريب بديل له. وتتضمن تكلفة

استبدال رأس المال البشري، التكاليف المنسوبة إلى معدل دوران الموظف الحالي، بالإضافة إلى تكاليف الحصول على بديل للموظف الحالي وتطويره<sup>1</sup>.

وتنقسم تكلفة الاستبدال كذلك إلى قسمين: تكلفة الاستبدال الوظيفي، وتكلفة الاستبدال الشخصي. حيث تشير تكلفة الاستبدال الوظيفي إلى التضحية التي يجب أن تتحملها المنظمة، لاستبدال فرد يعمل حالياً في منصب محدد ببدائل قادرة على تقديم مجموعة مكافئة من الخدمات في ذلك المنصب المحدد. أما تكلفة الاستبدال الشخصي، فهي تشير إلى التضحية التي يجب تكبدها اليوم لاستبدال فرد يعمل حالياً، بفرد بديل قادر على تقديم مجموعة مكافئة من الخدمات في جميع المناصب التي قد يشغلها الفرد السابق. وبمعنى آخر هي تكلفة استبدال مجموعة من الخدمات التي يقدمها فرد بمجموعة معادلة يقدمها فرد آخر<sup>2</sup>.

### 3.1. طريقة تكلفة الفرصة البديلة

يشير إليها أيضاً بتكلفة الفرصة الضائعة، حيث يقصد بالفرصة البديلة للأصل البشري "قيمة هذا الأصل في الاستخدام البديل المتاح لاستخدامه الحالي"<sup>3</sup>، كما يقصد به أيضاً: "التضحية بمنافع نتيجة رفض بديل معين"<sup>4</sup>. وأما تكلفة الفرصة البديلة لرأس المال البشري، فهي تعبر عن الفوائد والإيرادات الضائعة التي تضحي بها المنظمة في سبيل الحصول واستبدال رأس مالها البشري. وترتبط عملية تقييم الموارد البشرية وفق هذه الطريقة، بفئة النجوم أو ما يسمى رأس المال البشري المتميز، والعمل على تقييمها على أساس أنها أصول يمكن استخدامها أكثر من مرة أي لعدة بدائل لمعرفة قيمتها في أقصى وأفضل استخدام<sup>5</sup>.

### 2. طرق قياس العائد من الاستثمار في رأس المال البشري

يشير مصطلح "العائد من الاستثمار" بصفة عامة إلى المكاسب التي تعود على المنظمة جراء عملية الاستثمار (مدخلات-تحويل-مخرجات) والتي تأخذ أشكالاً عديدة مثل: زيادة الإنتاجية، زيادة الأرباح. وأما العائد من

<sup>1</sup> Eric Flamholtz, **Human Resource Accounting: Advances in Concepts, Methods, and Applications**, kluwer Academic Publishers, USA, 1999, p: 57.

<sup>2</sup> Eric Flamholtz, **Op. Cit**, p: 57.

<sup>3</sup> سلطاني عادل، مرجع سبق ذكره، ص: 593.

<sup>4</sup> سعاد عبود، مرجع سبق ذكره، ص: 115.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص: 115.

الاستثمار في رأس المال البشري، فهو يشير إلى المكاسب والمنافع الكمية والنوعية المحققة من عملية الاستثمار في الموارد البشرية الخاصة بالمنظمة، والتي تعود على الفرد والمنظمة والاقتصاد ككل.

وهناك عدة طرق أو نماذج يمكن من خلالها قياس العائد من عملية الاستثمار في رأس المال البشري، حيث تركز هذه الطرق على قياس القيمة الاقتصادية لرأس المال البشري، أي القيمة الحالية للعوائد والإيرادات المستقبلية المتوقعة من رأس المال البشري الخاص بالمنظمة. ويرى الكتاب بأن هذه الطرق هي أكثر واقعية مقارنة بطرق حساب تكلفة رأس المال البشري، وهذا لكونها تأخذ في الحسبان للخدمات المتوقعة من الأصول البشرية كعامل أساسي لتقييم هذه الأصول، وهذا ما تمهله نماذج أو طرق حساب التكلفة<sup>1</sup>.

حيث تشير بعض الدراسات حول موضوع قياس القيمة الاقتصادية لرأس المال البشري، أنه هناك 250 معياراً مختلفاً يستخدمه معهد ساراتوجا (Saratoga) بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو جزء من مجموعة (Sphersion s Human Capital Consulting) في قياس قيمة رأس المال البشري، وهذا على مدى عشرون عاماً<sup>2</sup>. ومن أكثر وأشهر النماذج المستخدمة في قياس رأس المال البشري نجد: نموذج (Flamholtz)، نموذج (Lev and Schwartz)، نموذج (Morse)، نموذج (Heermanson)، نموذج (Jones and Hekimian)، ونموذج (Likert).

وسنعمد من خلال هذه الدراسة على النماذج المعروضة من قبل اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، الموثقة في كتاب "عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين"، والذي يعتبر من أبرز المراجع العربية التي اهتمت بعملية قياس العائد. حيث سيتم عرض خمسة (05) طرق أو مقاييس لحساب العائد من الاستثمار في رأس المال البشري، وهذا وفقاً للجدول الموالي:

<sup>1</sup> عادل سلطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 594.

<sup>2</sup> سامية بعيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 46.



الجدول رقم (06) : مقاييس قياس العائد من الاستثمار في رأس المال البشري

المقياس	طريقة الحساب
1- العائد من رأس المال البشري	العائد/FTE (بما فيها من عمالة دائمة ومؤقتة)
2- القيمة الاقتصادية المضافة للعنصر البشري Human econmic value added (HEVA)	صافي ربح العمليات التشغيلية بعد الضرائب - تكلفة رأس المال / إسهام العاملون الدائمون والعمالة العارضة.
3- القيمة المضافة لرأس المال البشري Human Capital value added (HCVA)	العائد - (المصروفات - الأجر والمزايا) / FTEs
4- العائد على الاستثمار في رأس المال البشري Human Capital return on investment (HCROI)	العائد - (المصروفات ماعدا (-) الأجر والمزايا) / الأجر والمزايا
5- العائد السوقية لرأس المال البشري Human Capital market value (HCMV)	قيمة السوق - قيمة الدفاتر المالية/FTEs

المصدر: اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، مرجع سبق ذكره، ص: 195 (بتصرف).

يعرض الجدول أعلاه، بعض المقاييس الكمية التي يمكن استخدامها من قبل المنظمات والمختصين في حساب القيمة الاقتصادية لرأس المال البشري، حيث يتمثل المقياس الأول في عامل العائد على رأس المال البشري، ويعد هذا المقياس تعديل للمقياس التقليدي الذي يقيس العائد/الفرد في ظل نظام العمل الذي كان سائدا في الماضي وهو التوظيف لطول الوقت، حيث نظرا للظروف الاقتصادية الراهنة، اتجهت بعض المنظمات إلى التوظيف العارض أو المؤقت، وقد نتج عن ذلك تغيير القاسم المشترك في المعادلة من الأفراد طول الوقت إلى مرادف "العمل طول الوقت: Full Time Equivalent" والذي يشار إليه بالاختصار: "FTE"، حيث يتم احتسابه كمايلي: " إذا قام عشرة أفراد بالعمل نصف الوقت فإن مرادف العمل طول الوقت FTE هو خمسة أفراد"<sup>1</sup>.

وأما بالنسبة للمقياس الثاني، والمتمثل في القيمة الاقتصادية المضافة للعنصر البشري، فهو يستند على مقياس حساب القيمة الاقتصادية المضافة والذي يساوي صافي ربح العمليات مطروحا منه تكلفة رأس المال. وبخصوص المقياس الثالث والمتمثل في القيمة المضافة لرأس المال البشري، فهو يقيس الربحية مقسومة على FTE، أي متوسط

<sup>1</sup> اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، مرجع سبق ذكره، ص: 187.

الربح لكل عامل دائم ومؤقت. وبالنسبة للمقياس الأخير والمتمثل في القيمة السوقية لرأس المال البشري، فهو يعكس مدى منظور السوق لقيمة الأصول غير الملموسة للمنظمة، وهو معيار غير فعال لأنه يتأثر بتقلبات وجموح السوق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، مرجع سبق ذكره، ص: 192.

## خلاصة الفصل الأول

يعبر رأس المال البشري عن مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والخبرات وغيرها من الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها المنظمة، والتي تسهم في تعظيم الإنتاجية وتحقيق القيمة المضافة لها. وقد شاع استخدام مصطلح رأس المال البشري في بداية ستينيات القرن العشرين، وحسب ما ورد في الأدبيات النظرية، فإن بدايات هذا الاستخدام تعود إلى أعمال الاقتصادي الأمريكي (T. Schultz) وبعده الاقتصاديين الأمريكيين (G. Becker) و (J. Mincer) الذين كانوا أول من ساهم بشكل واضح في بلورة هذا المفهوم.

إن رأس المال البشري يتميز عن غيره من الأصول الأخرى للمنظمات بعدة خصائص، أبرزها أنه عبارة عن موجودات غير ملموسة متأصلة في المورد البشري وتؤثر في مختلف الموجودات المادية الأخرى، وأنه يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة وقيمتها السوقية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يرتبط رأس المال البشري بالخصائص الشخصية والسلوكية للأفراد، كما يمكن اكتسابه عن طريق الاستثمار في مكوناته (المعرفة، المهارات، القدرات والخبرات)، ويتطلب ذلك تسخير الموارد المادية والمالية والوقت والجهد اللازم.

لقد أكدت الأدبيات النظرية الراسخة منها والحديثة على أهمية رأس المال البشري، حيث يشكل العنصر المحفز والمنشط لكل أنواع الأصول سواء الملموسة أو غير الملموسة، والذي يزيد من فاعلية استخدامها معاً، ويعتبر أثمن وأندر أنواع رأس المال، باعتباره عنصراً حيويًا من بين عناصر أخرى جامدة في المنظمة. هذه الأهمية البالغة لرأس المال البشري تستوجب على المنظمات المحافظة عليه واستبقائه ضمن الرصيد الحيوي لها ومنع إهماله وتسريه إلى المنظمات الأخرى، وبالتالي الاهتمام بمسألة نضوب رأس المال البشري وأسبابه، التي قد تعود إلى اللاتوازن بين إسهامات رأس المال البشري والعوائد المحقق منها، أو إلى عدم تبني الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية، أو إلى شيوع المناخ التنظيمي السلبي وضعف العلاقات الإنسانية الذي قد يدفع الموظفين إلى ترك العمل، أو إلى ضعف الرضا الوظيفي، لاسيما بسبب نقص الحوافز بشتى أنواعها، وغيرها من أسباب نضوب رأس المال البشري.

كما أن مسألة الاستثمار في رأس المال البشري تعتبر محور اهتمام منظمات اليوم، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى جذب أحسن المواهب والكفاءات والعمل على تنميتها وتطوير معارفها ومهاراتها وقدراتها، وكذا تحفيزها ورعايتها والمحافظة عليها، من أجل رفع أدائها، والحصول على مداخل ومزايا مالية وغير مالية تفوق التكاليف التي تحمّلها المنظمة على عملية الاستثمار في مواردها البشرية.

إن الاستثمار في رأس المال البشري يحقق للمنظمات عدة مزايا، كأن يقلل من تكاليف العمليات وزيادة كفاءة مؤشرات الأداء وفعالية تحقيق الأهداف، ويسمح بتطوير المهارات والقدرات الداعمة للابتكار والتحسين المستمر والمحافظة على مخزون المهارات التنافسية، إضافة إلى جذب المزيد من الطاقات والمهارات البشرية التي تساهم بقدراتها على تحقيق التميز والاستدامة.

لقد ساهم الباحثون من خلال مجموعة من النظريات المتسلسلة زمنيا والمشكلة في مجملها إلى ما يسمى بنظرية الاستثمار في رأس المال البشري، في دراسة نتائج الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع ككل، حيث توصلت تلك النظريات إلى أن النتيجة الرئيسية من الاستثمار في الأفراد هي التغيير الذي يظهر على المستوى الفردي في شكل تحسين الأداء، وعلى المستوى التنظيمي في شكل تحسين الإنتاجية والربحية، وعلى المستوى المجتمعي في شكل عوائد تعود بالفائدة على المجتمع بأسره. ومن أبرز نظريات الاستثمار في رأس المال البشري تلك التي قدمت وفقا لأعمال كل من (T. Schultz) في سنة 1961، (G. Becker) في سنة 1964، وأعمال (J. Mincer) في سنة 1974.

لقد طرحت الأدبيات النظرية أيضا، عدة مداخل عنيت بآليات ومداخل الاستثمار في رأس المال البشري، تتلخص تلك المداخل في عملية استقطاب واختيار رأس المال البشري، التطوير ببعديه المتمثلين في تعليم وتدريب رأس المال البشري، تحفيز رأس المال البشري في شكله المادي والمعنوي، وأخيرا المحافظة على رأس المال البشري وما تنطوي عليه من مداخل فرعية متمثلة في تمكين العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتوفير الأمن الوظيفي والصحة والسلامة المهنية، وتعزيز الاتصال التنظيمي.

كذلك، عالج الإطار النظري، رأس المال البشري من منظور التكلفة والعائد، والذي يشير إلى القيمة الاقتصادية للموارد البشرية الحالية والمستقبلية للمنظمة في جميع المستويات الإدارية، محسوبا بحجم ما أنفق عليها من توظيف، وتعليم، وتدريب، وتحفيز، ورعاية؛ وبحسب ندرتها ومدى توافر المواد البديلة التي يمكن أن تحل محلها إذا ما خسرتها المنظمة وبالتالي، تهدف فكرة محاسبة الموارد البشرية إلى تحديد القيمة الاقتصادية للأشخاص بالنسبة للمنظمة، من أجل توفير مدخلات للقرارات الإدارية والمالية.

الفصل الثاني: تحسين الأداء الوظيفي من

خلال الاستثمار في رأس المال البشري

## تمهيد

يستخدم الأداء الوظيفي لوصف مدى جودة أداء العامل لمهام وظيفته، حيث يعد أمرا بالغ الأهمية للموظفين وأصحاب العمل والمنظمة ككل، لكونه يؤثر بشكل مباشر وكبير على المسار الوظيفي لأفراد المنظمة، فضلا عن القرارات التنظيمية الشاملة.

يقترن مفهوم "الأداء الوظيفي" بالعديد من المصطلحات " الإنتاجية، الكفاءة، الفعالية " ومحددات أخرى، تجعل هذا المتغير مصطلح متعدد الأبعاد يستدعي ضبطه وتحديد مفهومه. كما يرتبط الأداء الوظيفي بشكل وثيق ومباشر برأس المال البشري، ومن هنا برزت الحاجة العلمية إلى إبراز العلاقة الإيجابية بين هذين المتغيرين.

ومن هذا المنطلق، يوفر الفصل الثاني للدراسة توضيحا مفاهيميا للأداء الوظيفي وأبعاده المختلفة وممارسات إدارته وتقييمه وتحسينه، إضافة إلى إطار خاص بتوضيح العلاقة بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي؛ وسيتم التفصيل في هذا الفصل من خلال المبحثين التاليين:

- **المرتكزات الفكرية للأداء الوظيفي:** يتضمن هذا المبحث إطارا مفاهيميا لمتغير الأداء الوظيفي، من خلال تحديد هذا المفهوم نظرا لارتباطه بالعديد من المحددات، وتقديم أبرز النماذج المفسرة له والمتمثلة في أبعاد الأداء الوظيفي، إضافة إلى التعرض إلى مبادرات إدارة وتقييم وتحسين الأداء الوظيفي؛
- **مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي:** بعد تحديد متغيرات الدراسة، تم من خلال هذا المبحث إبراز العلاقة بين هذين المتغيرين نظريا، من خلال توضيح مدى مساهمة وتأثير كل مدخل من مداخل الاستثمار في رأس المال البشري التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، في تحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال.

## المبحث الأول: الأداء الوظيفي من المفهوم إلى سبل التحسين

يعد الأداء الوظيفي مؤشرا هاما يعكس مدى تفوق الأفراد ونجاح المنظمات، حيث يؤدي الأداء الجيد والعالى إلى تحقيق الكثير من الفوائد التنظيمية التي تشمل الموظفين والمنظمة على حد سواء. وعلى مدى العقود الأخيرة، تباينت مفاهيم الأداء الوظيفي وارتبطت بالكثير من العناصر أو المحددات، كما تطور هذا المفهوم من النظرة التقليدية التي تركز على التوظيف وأداء المهام الثابتة، إلى فهم أوسع لأدوار العمل في سياقات تنظيمية ديناميكية تقتضي التكيف مع مختلف التطورات في بيئة الأعمال. ولبلوغ مستويات عالية من الأداء الوظيفي، يجب على منظمات الأعمال إدارة هذا العنصر المهم وتقييمه بصفة مستمرة، ومن ثم تحسينه من خلال تحديد العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليه بشكل إيجابي.

## المطلب الأول: تأطير مفهوم الأداء الوظيفي: مفاهيم ومحددات

لقد تعددت التعريفات وتباينت وجهات نظر الباحثين فيما يتعلق بتحديد مفهوم دقيق وشامل للأداء الوظيفي، حيث وضع كل باحث التعريف الذي يتوافق مع توجهاته البحثية ويخدم الغرض من دراسته، ما جعل مفهوم الأداء الوظيفي يرتبط بالعديد من المصطلحات والمفاهيم المختلفة الأخرى. من هذا المنطلق، سيتم في هذا العنصر توضيح العلاقة/الفروق بين الأداء الوظيفي وأهم المصطلحات المرتبطة به وصولا إلى تحديد مفهوم دقيق وشامل لمختلف العناصر والمكونات والمحددات التي وردت في الأدبيات النظرية ذات الصلة بالمفهوم.

## أولا: ارتباط الأداء الوظيفي بالسلوك والنتائج

يرتبط مصطلح الأداء الوظيفي في التعريفات الأكثر استخداما واستشهادا بها من قبل الباحثين بشكل أساسي بسلوك الموظفين ونتائج ذلك السلوك. في هذا السياق، عرف (C. Viswesvaran) الأداء الوظيفي بأنه: "سلوكيات قابلة للتقييم"<sup>1</sup>. كما عرفه كلا من (H. Kell) و (S. Motowidlo) الأداء الوظيفي بأنه: "إجمالي القيمة التنظيمية المتوقعة للحلقات السلوكية المنفصلة التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة"<sup>2</sup>، وفي تعريف

<sup>1</sup> Chockalingam Viswesvaran, Assessment of Individual Job Performance: A Review of the Past Century and a Look Ahead. In: Neil Anderson et al, Handbook of industrial, Work & Organizational Psychology: Vol 1 - Personnel Psychology, Sage Publications, London & Thousand Oaks & New Delhi, 1<sup>st</sup> Published, 2001, p: 113.

<sup>2</sup> Stephan J. Motowidlo & Harrison J. Kell, Job Performance. In: Neal W. Scgmitt & Scott Highhouse, Handbook of psychology: Vol 12 - Industrial and Organizational Psychology, Wiley, New Jersey, 2<sup>nd</sup> Edition, 2013, p: 82.

مختصر لهما: "القيمة التنظيمية المتوقعة للسلوك"<sup>1</sup>. يمكن فهم الأداء الوظيفي أيضا على أنه: "بناء يشمل السلوكيات الخاضعة لسيطرة الموظفين والتي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>2</sup>، وأيضا: "القيمة المجمعّة التي تم إنشاؤها للمنظمة من خلال مجموعة السلوكيات التي يساهم بها الموظف بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>3</sup>.

إن الأداء الوظيفي عبارة عن خاصية مجمعة للسلوكيات المتعددة التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة، والمتوقع أنها ستساهم في تحقيق أهداف المنظمة أو تعيق تحقيق تلك الأهداف. بعبارة أخرى، يتضمن الأداء السلوكيات التي يمكن أن تحدث فرقا في تحقيق الأهداف التنظيمية، سواء أكانت تلك السلوكيات ذات أثر إيجابي، فتساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية، أو كانت ذات أثر سلبي، فتعيق تحقيق الأهداف التنظيمية.

يمكن فهم السلوك وفقا لـ (J. Campbell) و (B. Wiernik) على أنه ما يقوم به الأفراد من أشياء وما يتخذونه من إجراءات تساهم في تحقيق أهداف المنظمة<sup>4</sup>. وهناك من يعرفه على أنه: "ما يقوم به الأفراد وما يقولونه، فهو أعمال يمكن ملاحظتها ويمكن رؤيتها وسماعها"<sup>5</sup>.

يُميز (H. Kell) و (S. Motowidlo) أيضا بين الأداء والسلوك والنتائج على النحو التالي<sup>6</sup>:

- السلوك: هو ما يفعله الأفراد؛
- الأداء: هو القيمة التنظيمية المتوقعة لما يفعله الأفراد؛
- النتائج: هي الحالات أو الظروف أو الأشياء التي يتم تغييرها من خلال ما يفعله الأفراد بطرق تساهم في الفعالية التنظيمية أو تنتقص منها.

<sup>1</sup> Stephan J. Motowidlo & Harrison J. Kell, **Op. Cit**, p: 84.

<sup>2</sup> Pedro J. Ramos-Villagrasa *et al*, **Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire**, Journal of Work and Organizational Psychology, Vol 35, N° 3, 2019, p: 195.

<sup>3</sup> Bruce Louis Rich, **Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance**, Academy of Management Journal, Vol 53, N° 3, 2010, p: 619.

<sup>4</sup> John P. Campbell & Brenton M. Wiernik, **The Modeling and Assessment of Work Performance**, The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, N° 2, 2015, p: 48.

<sup>5</sup> Department of Energy, **Human Performance Improvement Handbook: V1-Concepts and Principle**, DOE, USA, 2009, P: 01.

<sup>6</sup> Stephan J. Motowidlo & Harrison J. Kell, **Op. Cit**, p: 83.



على سبيل المثال، يشمل الأداء سلوكيات مثل: المحادثات مع العملاء حول المبيعات، تدريس الإحصائيات للطلاب الجامعيين، برمجة البرامج الحاسوبية، وتجميع أجزاء من المنتج. تؤدي تلك السلوكيات إلى نتائج مثل: عقود البيع، معرفة الطلاب للإجراءات الإحصائية، منتج برمجي، وعدد من المنتجات المجمعة<sup>1</sup>.

وعلى اعتبار أن السلوكيات هي التي تقود إلى النتائج الجيدة، حدد (H. Aguinis) خاصيتين أساسيتين يجب أن تتسم بها تلك السلوكيات. تشمل الأولى في كون أن هذه السلوكيات ذات طبيعة تقييمية، أي أنه يمكن الحكم على هذه السلوكيات أنها سلبية أو إيجابية أو محايدة للفعالية الفردية والتنظيمية، وبمعنى آخر يمكن أن تختلف قيمة هذه السلوكيات بناء على ما إذا كانت تساهم في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية أم لا؛ تتمثل الخاصية الثانية للسلوكيات في كون أن هذه الأخيرة متعددة الأبعاد، بمعنى أن هناك أنواعا مختلفة من السلوكيات التي من شأنها أن تساهم في تقدم أو عرقلة الأهداف التنظيمية. على سبيل المثال، تشمل السلوكيات التي تمثل "فعالية الأفراد في وحدة العمل" على مجموعة من السلوكيات على غرار العمل مع الآخرين داخل وخارج الوحدة بطريقة تحسن فعاليتهم، تبادل المعلومات والموارد، تطوير علاقات عمل فعالة، إدارة الصراعات بشكل فعال<sup>2</sup>.

ومن منظور آخر، يجب أن تكون السلوكيات المشكلة للأداء الوظيفي هادفة، فعلى سبيل المثال<sup>3</sup>: خلال يوم عمل مدته (8) ساعات، يقوم الأفراد بالعديد من الأشياء التي لا تساهم ولا تعيق أهداف المنظمة. مثل هذه السلوكيات ليس لها تأثير على أدائهم. وبالتالي فإن تدفقات سلوك العمل يجب أن تتخللها مناسبات يقوم فيها الأفراد بشيء يحدث فرقا وقيمة فيما يتعلق بتحقيق الأهداف التنظيمية، وهذه الحلقات السلوكية هي التي تشكل مجال الأداء الوظيفي.

في نفس السياقات السابقة، تم طرح أربعة افتراضات متعلقة بمفهوم الأداء الوظيفي، وتتلخص تلك الافتراضات في الآتي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> Sabine Sonnentag *et al*, **Job Performance**. In: Julial Barling & Cary L. Cooper, **The Sage Handbook of Organizational Behavior: Vol 1- Micro Approaches**, Los Angeles & London & New Delhi & Singapore, 2008, p: 427.

<sup>2</sup> Herman Aguinis, **Performance Management**, Pearson Education, USA, 2013, p: 88.

<sup>3</sup> Stephan J. Motowidlo & Harrison J. Kell, **Op. Cit**, p: 83.

<sup>4</sup> Ibrahim Limon & Senay Sezgin-Nartgun, **Development of Teacher Job Performance Scale and Determining Teachers' Job Performance Level**, Journal of Theoretical Educational Science, Vol 13, N 3, 2020, p: 565.

- أن الأداء الوظيفي عبارة عن مفهوم "سلوكي"، مما يعني أن الظروف التي لا يتحكم فيها الموظف يمكن أن تؤثر عليه، وأن النهج القائم على النتائج فقط لن يعكس المساهمة الحقيقية في الأهداف التنظيمية؛
- أن الأداء الوظيفي عبارة عن مفهوم "عرضي"، مما يعني أنه يمكن للموظف في بعض الأحيان أن يشارك في أنشطة لا تساهم في الأهداف التنظيمية؛
- أن الأداء الوظيفي عبارة عن مفهوم "تقييمي"، مما يعني أن الحلقات السلوكية يمكن أن تظهر تباينا من حيث مدى المساهمة التي يقدمها الفرد لتحقيق الأهداف التنظيمية؛
- أن الأداء الوظيفي عبارة عن مفهوم "متعدد الأبعاد".

يشير الافتراض الأخير إلى أن الأداء الوظيفي يتشكل من عدة جوانب أو مجالات محددة وفقا لهذه الدراسة في ثلاثة جوانب رئيسية هي: أداء المهام، الأداء السياقي أو الضمني، والأداء التكيفي. وهو ما سيتم التفصيل فيه لاحقا.

#### ثانيا: ارتباط الأداء الوظيفي بمجموعة محددات

لقد ارتبط مفهوم الأداء الوظيفي في العديد من التعريفات بمجموعة من العوامل المساهمة أو المؤثرة بطريقة أو بأخرى على سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة. في هذا السياق تم تعريف الأداء الوظيفي على أنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"<sup>1</sup>، وفي تعريف آخر: "مدى قدرة الموظف على تنفيذ المهام بنجاح باستخدام الموارد التنظيمية في ظل الظروف العادية"<sup>2</sup>، وفي تعريف مشابه: "درجة نجاح الموظف في أداء واجباته وقدرته على تحقيق الغرض المقصود"<sup>3</sup>، ويشير أيضا إلى: "قدرة الموظف على تحقيق نتيجة رائعة تتجاوز توقعات المنظمة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد نايف محمد العنزي، أثر ممارسات الاستغراق الوظيفي في الأداء الوظيفي للهيئة العامة لمكافحة الفساد في الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، 2017، ص: 20.

<sup>2</sup> Ibrahim Limon & Senay Sezgin-Nartgun, **Op. Cit**, p: 565.

<sup>3</sup> Arik Prasetya, **Analysis of Factors that Influence Employee Performance: Study on Permanent Employees in Operational Section of PT WIMCycle Indonesia - Surabaya**, Jurnal Profit, Vol 12, N 1, 2018, p: 02.

<sup>4</sup> Khanh Tuan Vuong, **The Effect of Leadership Styles and the Mediating Role of the Quality of Work-Life on Employee Job Performance in Vietnamese Enterprises in Ho Chi Minh City**, Management Dynamics Knowledge Economy, Vol 07, N 4, 2019, p: 537.

يعرف الأداء الوظيفي أيضا على أنه نتيجة لثلاثة عوامل تعمل معا وتتفاعل فيما بينها، وهي المهارة، الجهد، وطبيعة ظروف العمل<sup>1</sup>. وفي تعريف آخر يمثل الأداء الوظيفي: "دالة للقدرة والفرصة والرغبة في أداء مهمة ما"<sup>2</sup>، وفي تعريف آخر يمثل: "دالة للقدرة والمهارة والجهد الفرديين في موقف معين"<sup>3</sup>.

كما هو ملاحظ من التعريفات السابقة، يعتبر الجهد، الإدراك أو المعرفة، المهارة، الرغبة، القدرة، الفرصة أو ظروف بيئة العمل، من أبرز العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء الوظيفي. إنها العوامل التي تجعل الموظف يؤدي مهامه بالشكل المطلوب، ويؤثر انعدامها بشكل سلبي على أدائه. بعض هذه العوامل تخضع لسيطرة الموظف وتسمى بالعوامل الداخلية أو الشخصية، والبعض الآخر يخرج عن سيطرته وتسمى بالعوامل الخارجية لارتباطها بالمنظمة وليس بالفرد. يطلق على تلك العوامل بمحددات الأداء الوظيفي، وقد اجتهد الباحثون في شرحها وتفسير علاقتها بالأداء الوظيفي، رغم اختلافهم في تقسيماتها وفي ترتيبها من حيث الأهمية والأولوية.

هناك من يرى أن الأداء الوظيفي يتحدد بثلاث متغيرات رئيسية هي كالتالي<sup>4</sup>:

- الجهد المبذول في العمل: ويعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء؛
- القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة التي يتوقف الجهد المبذول عليها؛
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تتمثل في تصورات الفرد وانطباعاته عن الكيفية التي يؤدي بها عمله.

وفقا لـ (H. Aguinis) توجد ثلاثة عوامل رئيسية تساهم في جعل الموظف يؤدي مهامه بشكل جيد، وهي

كالتالي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> Amina Saoussany & Malika Asbayou, **La Performance Individuelle au Travail: Ses Déterminants et Sa Mesure**, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, N 6, 2018, p: 360.

<sup>2</sup> Gaafar Mohamed Abdalkrim & Tagreed Awad Abd Elhalim, **Attitude toward Work, Job Satisfaction, and Job Performance: An Empirical Study among Non-Saudi Academic Member of Higher Education Institutions**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 6, N 12, 2016, p: 752.

<sup>3</sup> M. D. Pushpakumari, **The Impact of Job Satisfaction on Job Performance : An Empirical Analysis**, Vol 9, N 1, 2008, p: 91.

<sup>4</sup> رانيا جاسر علي أبو عوض، واقع تطبيق هندسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى - غزة، فلسطين، 2015، ص: 58.

<sup>5</sup> Herman Aguinis, **Op. Cit**, p: 89.

- المعرفة الصريحة: عبارة عن معلومات متعلقة بالحقائق والأشياء، بما في ذلك المعلومات المتعلقة بمتطلبات مهمة معينة، أهدافها... إلخ؛
- المعرفة الإجرائية: عبارة عن معرفة ما يجب القيام به وكيفية القيام به وتشتمل المهارات المعرفية والجسدية والإدراكية والحركية والشخصية؛
- الدافع: يتضمن الدافع ثلاثة أنواع مختلفة من السلوكيات وهي: الرغبة في بذل الجهد، مثل: "سأذهب اليوم إلى العمل"؛ اختيار مستوى الجهد، مثل: "سأبذل قصارى جهدي بالعمل"، مقابل "سأعمل بدون جهد"؛ الرغبة في الاستمرار في بذل هذا المستوى من الجهد، مثل: "سأترك العمل بعد فترة قصيرة" مقابل "سأعمل مهما كانت الظروف".
- وهناك من يرى أن أداء الموظف يتحدد بثلاثة عوامل رئيسية وهي كالتالي<sup>1</sup>:
- الفرصة: تغطي الأدوات، المواد، الإمدادات، ظروف العمل، أنشطة زملاء العمل، سلوك القائد، التوجيه، السياسات، اللوائح، إجراءات المنظمة، المعلومات، الوقت، والراتب؛
- القدرة: تتكون من العمر، الصحة، المهارة، الذكاء، المهارات الحركية، المستوى التعليمي، القدرة على التحمل، ومستوى الطاقة؛
- الرغبة: وتشمل على سبيل المثال الدافع، الرضا الوظيفي، الاتجاهات، التوتر، المشاركة في العمل، الشعور بالعدالة... إلخ.
- وفقاً لـ (حسن) تقسم محددات الأداء على النحو التالي<sup>2</sup>:
- الموظف: بما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع؛
- الوظيفة: بما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد؛
- الموقف: بما تتصف به البيئة التنظيمية، والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلي التنظيمي.

<sup>1</sup> Arik Prasetya, **Op. Cit.**, pp: 02, 03.

<sup>2</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015، ص: 229.

## 3. ارتباط الأداء الوظيفي بالإنتاجية، الفعالية والكفاءة

رغم الاختلاف في المكونات والعناصر، أجمعت التعريفات المقدمة للأداء الوظيفي على الغرض من هذا الأخير، وهو تحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة، حيث يفسر هذا ارتباط الأداء الوظيفي بمفاهيم مثل: الإنتاجية، الفعالية والكفاءة في العديد من التعريفات، منها: "الجهد الجسماني و/أو الذهني المبذول لإنجاز الأنشطة والمهام المختلفة المكونة للوظيفة من خلال تفاعل العوامل الداخلية المرتبطة بالفرد والعوامل الخارجية المرتبطة بالمنظمة، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بكفاءة وفعالية"<sup>1</sup>، وهو أيضا: "جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين، بمساعدة العوامل الداعمة، وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، وبأقصر وقت وأقل تكلفة"<sup>2</sup>. ويعرف أيضا على أنه: "مستوى إنتاجية سلوكيات الموظف الفردية المتعلقة بالعمل"<sup>3</sup>، وفي تعريف مشابه هو: "إجمالي السلع أو الخدمات أو الأفكار المتحصل عليها من خلال إتمام المهام المسندة من أجل تحقيق هدف المنظمة بما يتماشى مع المعايير المحددة مسبقا والمؤهلات الشخصية للموظف"<sup>4</sup>.

في الواقع، كثيرا ما يتم الخلط بين مفهوم الأداء وكل من الإنتاجية، الفعالية والكفاءة، لذلك وجب توضيح الفرق/ العلاقة بين المفاهيم السابقة. وفيما يلي توضيح للمفاهيم الثلاثة السابقة وعلاقتها بالأداء<sup>5</sup>:

- ارتباط الأداء بالفعالية: تشير الفعالية عادة إلى: "القيام بالأشياء الصحيحة"، وفي تعريف آخر تعني: "درجة تحقيق الأهداف"، مما يعني أن الأداء الأمثل يتحقق عندما تتطابق النتيجة المحققة مع النتيجة المرغوبة، وحيث أن الفعالية تقدر بالنسبة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المخططة؛
- ارتباط الأداء بالكفاءة: تشير الكفاءة بشكل عام إلى "القيام بالأشياء بشكل صحيح"، وتعني أيضا: "المقارنة بين الأهداف المحققة والوسائل المستخدمة من أجل الوصول إلى تلك الأهداف". وحيث أن الكفاءة

<sup>1</sup> عرابي محفوظ وبن حميدة هشام، دور إدارة الوقت في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 7، 2019، ص: 92.

<sup>2</sup> محمد نايف محمد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

<sup>3</sup> Gaafar Mohamed Abdalkrim & Tagreed Awad Abd Elhalim, **Op. Cit**, p: 752.

<sup>4</sup> Ibid, p: 752.

<sup>5</sup> قوفي فاطمة الزهراء، فاطمة الزهراء قوفي، إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية وأرها على الأداء البشري في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة إسمنت تبسة -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2020، ص: 94، 95.

تقدر بالنسبة بين المدخلات الفعلية والمدخلات المخططة، مما يعني أن التخطيط للأداء مرتبط بمعرفة النتائج المحققة والموارد المستخدمة لذلك معاً؛

- ارتباط الأداء بالإنتاجية: يشير مفهوم الإنتاجية إلى: "حجم العمل المنجز في فترة زمنية محددة"، وأيضاً: "مقدار الإنتاج الذي يتم الحصول عليه من مجموعة معينة من المدخلات". ويعبر عنها بالنسبة بين المخرجات والمدخلات. فهي تعكس كفاءة وفعالية المنظمة في الاستغلال الأمثل لمواردها لتحقيق أهدافها. يعتبر الأداء مؤشراً أوسع نطاقاً، حيث يمكن أن يشمل الإنتاجية، الجودة، وعوامل أخرى.

يمكن القول أن الإنتاجية تعتبر أحد المؤشرات التي يمكن الحكم من خلالها على المستوى الحقيقي للأداء الوظيفي، حيث تشتمل على مفهومين هما: الفعالية التي تشير إلى سلوكيات الموظف التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المنظمة الحقيقية بغض النظر على التكاليف المترتبة على هذه الأهداف؛ والكفاءة التي تشر إلى السلوكيات التي تسمح بتحقيق الأهداف مع تقليل التكاليف إلى أدنى حد ممكن؛

نلاحظ مما سبق أن الأداء الوظيفي مفهوم متعدد المكونات والعناصر، حيث يرتبط بمفاهيم مثل: السلوك والنتائج، الإنتاجية، الكفاءة والفعالية، ويتحدد بمجموعة من العوامل مثل: الجهد، الإدراك، المهارة، الرغبة، القدرة، ظروف بيئة العمل، وهي المفاهيم والمحددات التي تشكل في مجموعها مفهوم الأداء الوظيفي.

وبذلك يعرف الباحث الأداء الوظيفي على أنه مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها الموظف والمتوقع أنها ستؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بالكفاءة والفعالية المطلوبتين، وحيث يشير السلوك إلى ما يقوم به الأفراد من أشياء وما ينجزونه من أعمال ومهام وأنشطة وإجراءات قولاً وفعلاً، وما يبذلونه من جهود ذهنية وجسدية، في ظل توفر مجموعة من العوامل البيئية الداخلية والخارجية حددها الباحثون، في المعرفة أو الإدراك، المهارة، القدرة، الرغبة وظروف بيئة العمل.

### المطلب الثاني: تصور أبعاد الأداء الوظيفي والنماذج المفسرة

يتم التساؤل في هذا المطلب عن الجوانب (الأبعاد) المشكلة للأداء الوظيفي. في الواقع، لقد إجتهد الباحثون في تحديد تلك الجوانب وتطويرها، والانتقال بأداء الفرد من بناء أحادي يتضمن عدداً من العوامل السلوكية التي تندرج ضمن مفهوم عام ووحيد وهو الأداء الوظيفي، إلى بناء ثنائي الأبعاد يتم فيه تصنيف العوامل السلوكية إلى إجبارية وإختيارية مندرجة ضمن مفهومي أداء المهام والأداء السياقي، ثم إلى بناء ثلاثي الأبعاد يتضمن إلى جانب

العوامل السلوكية الإجبارية والاختيارية عوامل سلوكية أخرى تتعلق بمدى قدرة الفرد على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة والديناميكية والمندرجة ضمن مفهوم الأداء التكيفي.

أولاً: الأداء الوظيفي كبناء أحادي: النموذج المفسر " Campbell 1990 "

قدم (J. Campbell) نموذجاً طرح من خلاله ثمانية (8) عوامل سلوكية مشكلة للأداء الوظيفي، يرى بأنها كافية لوصف قمة التسلسل الهرمي لجميع الوظائف المدرجة في قاموس الوظائف المهنية. وفيما يلي توضيح لتلك العوامل<sup>1</sup>:

- إتقان المهام الخاصة بالوظيفة: بمعنى إلى أي مدى يمكن لفرد ما أداء المهام التي تشكل المتطلبات الفنية الأساسية للوظيفة والتي تميز وظيفة عن أخرى؛
- إتقان المهام غير المتعلقة بالوظيفة: بمعنى إلى أي مدى يمكن لفرد ما أداء المهام التي لا تقتصر على الوظيفة، ولكنها مطلوبة من قبل معظم أو كل الوظائف في المنظمة؛
- التواصل الكتابي والشفوي: بمعنى إلى أي مدى يمكن لفرد ما أن يكتب أو يتحدث إلى جمهور من أي حجم، والقدرة على التواصل معه بوضوح وفعالية؛
- إظهار الجهد: أي مقدار التزام فرد ما بمهام وظيفية معينة، ومدى إصراره في بذل جهود مكثفة ومتواصلة لإتمامها؛
- الحفاظ على الانضباط الشخصي: بمعنى إلى أي مدى يتجنب الفرد السلوكيات السلبية مثل: تعاطي الكحول، وخرق القواعد الداخلية، والتغيب، وما إلى ذلك؛
- تسهيل أداء الفريق والزملاء: أي إلى أي مدى يدعم فرد ما زملائه ويساعدهم ويطورهم، ويساهم في وحدة الفريق من خلال المساهمة في العمل الجماعي؛
- الإشراف: ويعني مدى تأثير فرد ما على المرؤوسين من خلال التفاعلات وجهاً لوجه، ويتعلق الإشراف أساساً بالصفات القيادية التي يبيدها الفرد في إدارة الفريق؛

<sup>1</sup> Stephan J. Motowidlo & Harrison J. Kell, Op. Cit, p: 87.

- التسيير والإدارة: أي مدى قدرة فرد ما لأداء وظائف الإدارة الأخرى غير الإشرافية: مثل تحديد الأهداف التنظيمية، وتنظيم الأفراد والموارد، ومراقبة التقدم، والتحكم في النفقات، وإيجاد موارد إضافية.

يرى (B. Charles-Pauvers) وآخرون بأن هذه العوامل تتسم بأنها عالمية وعمامة ومستقلة. فهي عالمية لأنه يمكن ملاحظتها في أي منظمة؛ وعمامة لأن محتواها قابل للتعديل حسب قيود وخصوصيات كل منظمة مثل طبيعة نشاط المنظمة، التنظيم الداخلي لها، قيود السوق؛ ومستقلة لأنها في مجملها غير مناسبة لكل وظيفة في المنظمة، أي أن كل بعد منها قد يتوفر في وظيفة ما ويغيب في وظيفة أخرى، فهي تختلف في محتواها باختلاف الوظائف<sup>1</sup>.

ثانياً: الأداء الوظيفي كبناء ثنائي الأبعاد: النموذج المفسر "Borman & Motowidlo 1993"

طرح كلا من (W. Borman) و(S. Motowidlo) نموذجا ميزا من خلاله بين بعدين أساسيين فيما يتعلق بالجوانب المشكلة للأداء الوظيفي، وهما: أداء المهام، والأداء السياقي؛ حيث يهدف هذا التمييز إلى طرح عوامل سلوكية جديدة وتعريف الأداء الوظيفي بشكل أفضل تماشياً مع السياق المعاصر للعمل<sup>2</sup>. وفيما سيأتي تفصيل في البعدين السابقين.

<sup>1</sup> Brigitte Charles-Pauvers *et al*, **La Performance Individuelle au Travail et ses Déterminants Psychologiques**. In: in Sylvie Saint-Onge *et al*, Gestion des performances au travail, Boeck Supérieur, 1<sup>er</sup> Edition, 2007, p: 100.

<sup>2</sup> Ibid, p: 101.



## 1. أداء المهام: أداء الدور الداخلي

يتعلق أداء المهام بالجانب الفني للأداء ويتضمن الأنشطة التي تعمل على تنفيذ عمليات المنظمة الفنية المتمثلة في تحويل المواد إلى سلع وخدمات، بالإضافة إلى أنشطة صيانة وخدمة المتطلبات الفنية. لذلك يشير أداء المهام في نموذج (W. Borman) و (S. Motowidlo) إلى: "الفعالية التي يؤدي بها الموظف الأنشطة التي تساهم في الأساس الفني للمنظمة، إما بشكل مباشر عن طريق تنفيذ جزء من عملياتها الفنية، أو بشكل غير مباشر من خلال تزويدها بالمواد أو الخدمات المطلوبة"<sup>1</sup>.

وفي تعريفات أخرى يشير أداء المهام إلى أنه: "القيمة الإجمالية المتوقعة لسلوكيات الفرد على مدى فترة زمنية معينة لإنتاج سلع أو خدمات المنظمة"<sup>2</sup>، وأيضاً: "السلوكيات التي تساهم في أنشطة المنظمة الرئيسية من تحويل وصيانة، مثل إنتاج المنتجات أو بيع البضائع أو الحصول على المخزون أو إدارة المرؤوسين أو تقديم الخدمات"<sup>3</sup>. كما يفهم أداء المهام أيضاً على أنه الكفاءة التي يؤدي بها الموظفون الأنشطة المعترف بها كجزء من وظائفهم، ويتم تعريفه على أنه: "جميع الأنشطة التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتنفيذ مهام الوظيفة الأساسية"<sup>4</sup>.

إن أداء المهام يرتبط ارتباطاً مباشراً بتحقيق الأهداف التنظيمية ويشير إلى السلوكيات المحددة مسبقاً، والتي تم تحديد أبعادها بوضوح في الوصف الوظيفي<sup>5</sup>. ترتبط هذه السلوكيات بشكل مباشر بأنظمة المكافآت الرسمية للمنظمة<sup>6</sup>. بالتالي يغطي أداء المهام الوفاء بالمتطلبات التي تشكل جزءاً من العقد بين صاحب العمل والموظف<sup>7</sup>، ويختلف بين الوظائف داخل نفس المنظمة<sup>8</sup>. ويتضمن ضبط النفس والمسؤولية والمتابعة<sup>9</sup>.

<sup>1</sup> Jorn Hetland, **Daily Work Pressure and Task Performance: The Moderating Role of Recovery and Sleep**, Journal Frontiers in Psychology, N 13, 2022, p: 02.

<sup>2</sup> Amina Saoussany & Malika Asbayou, **Op. Cit**, p: 361.

<sup>3</sup> Nancy Befort & Keith Hattrup, **Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors**, Applied H.R.M. Research, Vol 8, N 1, 2003, p: 17.

<sup>4</sup> Agnieszka Bienkowska & Katarzyna Tworek, **Job Performance Model Based on Employees' Dynamic Capabilities (EDC)**, Journal of Sustainability, Vol 12, 2020, p: 05.

<sup>5</sup> Ibrahim Limon & Senay Sezgin-Nartgu, **Op. Cit**, p: 565.

<sup>6</sup> Korkaew Jankingthong & Suthinee Rurkkhum, **Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature**, Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts, Vol 1, N 2, 2012, p: 116.

<sup>7</sup> Sabine Sonnentag *et al*, **Op. Cit**, p-p: 428- 430.

<sup>8</sup> Bhawana Bhardwaj & Namrita Kalia, **Contextual and task performance: role of employee engagement and organizational culture in hospitality industry**, XIMB Journal of Management, Vol 18 N 2, 2021, p: 189.

<sup>9</sup> Xingyuan Gao *et al*, **Task Performance: Report on the Study of Social and Emotional Skills of Chinese Adolescents (I)**, BECE, Vol 9, N 1, 2021, p: 13.

باعتبار أن أداء المهام يرتبط بجميع الأنشطة الوظيفية التي يتم وصفها تقليدياً في تصنيفات ومعايير الوظائف في المنظمة، فقد تم التمييز بين صنفين رئيسيين للأنشطة الوظيفية: يتضمن الأول جميع الأنشطة التي تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات تمثل منتجات المنظمة أي أنشطة إنتاج السلع و/أو الخدمات، بينما ينطوي الصنف الثاني على أنشطة الدعم والمتمثلة أساساً في: تحديد الإمدادات من المواد الخام أي التوريد، توزيع المنتجات، التنسيق بين مختلف الوحدات، اللوجستيك، التنسيق، الإشراف، التخطيط<sup>1</sup>.

## 2. الأداء السياقي: أداء خارج الدور أو الدور الإضافي

في كثير من الأحيان لا يكفي الامتثال لمتطلبات الوظيفة الرسمية، بل يحتاج الفرد إلى تجاوز ما هو مطلوب رسمياً، وذلك في إطار ما يسمى بالأداء السياقي. وفقاً لنموذج (W. Borman) و (S. Motowidlo) فإنه على عكس أداء المهام الذي يرتبط بشكل مباشر بمهام أو متطلبات الوظيفة، يشير الأداء السياقي إلى السلوكيات التي لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بالوظيفة ولكنها تساهم في النتائج التنظيمية<sup>2</sup>، حيث يعمل على خلق البيئة النفسية، الاجتماعية والتنظيمية لتسهيل أداء المهام الرسمية والجوهرية.

في تعريفات أخرى مشابهة، يشير الأداء السياقي إلى: "القيمة الإجمالية المتوقعة لسلوكيات الفرد على مدى فترة زمنية للحفاظ على السياق النفسي والاجتماعي والتنظيمي للعمل وتحسينه"<sup>3</sup>، وأيضاً: "السلوكيات التي تساهم في ثقافة ومناخ المنظمة. وبعبارة أخرى، السياق الذي يتم من خلاله تنفيذ أنشطة التحويل والصيانة"<sup>4</sup>. ويشير أيضاً إلى: "تلك الأدوار الثانوية الشائعة والتي تدعم البيئة التي يتم فيها أداء المهام"<sup>5</sup>. ويشير أيضاً إلى: "السلوكيات التي لا تساهم بشكل مباشر في الجوهر التقني ولكنها تخلق وتحافظ على البيئة النفسية والاجتماعية والتنظيمية التي يكون فيها أداء المهمة بارزاً"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Stephan J. Motowidlo, Harrison J. Kell, **Op. Cit**, p: 88.

<sup>2</sup> Sampath Kappagoda, **Self-Efficacy, Task Performance and Contextual Performance: A Sri Lankan Experience**, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, Vol 6, 2018, p: 162.

<sup>3</sup> Amina Saoussany & Malika Asbayou, **Op. Cit**, p: 361.

<sup>4</sup> Nancy Befort & Keith Hattrup, **Op. Cit**, p: 17.

<sup>5</sup> Bhawana Bhardwaj & Namrita Kalia, **Op. Cit**, p: 189.

<sup>6</sup> Ibrahim Limon & Senay Sezgin-Nartgun, **Op. Cit**, p: 566

- بالعودة إلى نموذج (W. Borman) و (S. Motowidlo)، يتضمن الأداء السياقي خمسة (05) عوامل سلوكية من شأنها أن تؤثر على السياق النفسي والاجتماعي والتنظيمي للعمل، تتمثل تلك العوامل في الآتي<sup>1</sup>:
- المثابرة والحماس وبذل جهد أكثر لإنجاز المهام بنجاح وبكفاءة وفعالية؛
  - الانخراط الطوعي في الأنشطة والمهام التي لا تشكل جزءاً رسمياً من وظيفة الفرد في المنظمة؛
  - مساعدة الآخرين والتواصل والتعاون معهم؛
  - متابعة القواعد والإجراءات التنظيمية؛
  - تأييد الأهداف التنظيمية والدفاع عنها ودعمها بصدق.
- وبالتالي فإن للأداء السياقي جانبين رئيسيين هما كالاتي<sup>2</sup>:
- **التيسير بين الأشخاص:** ويقصد بذلك "الأعمال التعاونية والمراعية والمفيدة التي تساعد الزملاء على أداء مهامهم"؛
  - **التفاني في العمل:** ويشمل "الأعمال الخاضعة للانضباط الذاتي للموظف ولدوافعه، مثل العمل الجاد، المبادرة، واتباع القواعد لدعم الأهداف التنظيمية".
- من وجهة نظر أخرى، يمكن تقسيم تلك العوامل إلى سلوكيات موجهة نحو المنظمة (على سبيل المثال: اقتراح تحسينات العمل)، وسلوكيات موجهة نحو الأفراد (على سبيل المثال: مساعدة الآخرين)<sup>3</sup>.
- تفرق الافتراضات الرئيسية التالية بين أداء المهام والأداء السياقي<sup>4</sup>:
  - يختلف أداء المهام عبر الوظائف، فعلى سبيل المثال المهام التي يؤديها مدير الموارد البشرية مختلفة عن المهام التي يؤديها مدير خط الإنتاج. من جهة أخرى، يكون الأداء السياقي متشابهاً إلى حد ما عبر المستويات الوظيفية والتسلسل الهرمي، فكل الموظفين بدون اعتبار للمسمى الوظيفي، والوظيفة والمسؤوليات، يكون مسئولاً بالتساوي عن التطوع لتنفيذ أنشطة مهمة التي لا تعتبر جزءاً رسمياً من وظيفته؛

<sup>1</sup> Amina Saoussany, Malika Asbayou, **Op. Cit.**, p: 362.

<sup>2</sup> Korkaew Jankingthong & Suthinee Rurkkhum, **Op. Cit.**, p: 117.

<sup>3</sup> Pedro J. Ramos-Villagrasa *et al*, **Op. Cit.**, p: 196

<sup>4</sup> Herman Aguinis, **Op. Cit.**, 2007, pp: 92, 93.

- من المحتمل أن يتم تحديد أداء المهام، مما يعني أن أداء المهمة يتم تضمينه عادة في الوصف الوظيفي للفرد، في حين لا يتم عادة تحديد سلوكيات الأداء السياقي، بل هي متوقعة بدون تحديد؛
- يتأثر أداء المهام بشكل أساسي بالقدرات والمهارات (الإدراكية والجسدية مثلاً)، بينما يتأثر الأداء الضمني بشكل أساسي بالشخصية (الضمير مثلاً).

### 3. الأداء التكيفي: النموذج المفسر " Pulakos et al 2000 "

لقد أدرك العديد من الباحثين أن النماذج التقليدية للأداء " ثابتة " وتحتاج إلى تطوير لتشمل الاستجابة لمتطلبات العمل " المتغيرة "، وكنتيجة لذلك، توقع الباحثون أن دراسة الأداء التكيفي ستؤدي إلى فهم أوسع للطبيعة الديناميكية لأداء الموظف في ظل ظروف التغيير والغموض<sup>1</sup>.

يعتبر النموذج الذي قدمته (E. PulaKos) وآخرون الأساس الذي تستند إليه العديد من الدراسات في هذا المجال، ولقد عرف النموذج الأداء التكيفي (أو مرونة الدور) على أنه: "تغيير السلوك لتلبية متطلبات البيئة أو الحدث أو الوضع الجديد"<sup>2</sup>. وفقاً لهذا التعريف، فإن الموظفين يظهرون أداءً متكيفاً من خلال تعديل سلوكياتهم والتكيف مع وضع العمل الديناميكي.

فعلى سبيل المثال، مع التغييرات المستمرة في التكنولوجيا وإعادة هيكلة المنظمات، يطلب من الموظفين تعلم مهارات جديدة وزيادة قدرتهم على التكيف والمرونة. في هذه الحالة، يمكن تسليط الضوء على دور الأداء التكيفي كميصر لهذه العملية<sup>3</sup>.

إن سلوكيات الأداء التكيفية عادة تهدف إلى الحفاظ على مستويات الأداء أو تقليل انخفاض الأداء نتيجة للتغيير<sup>4</sup>. وفقاً لنموذج (Pulakos et al. 2000) يتضمن الأداء التكيفي ستة (06) عوامل سلوكية رئيسية متمثلة في الآتي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> Dustin K. Jundt *et al*, **Individual Adaptive Performance in Organizations: A Review**, Journal of Organizational Behavior, 2014, p: 01.

<sup>2</sup> Charlene K. Stoke *et al*, **Adaptive Performance: A Criterion Problem**, Team Performance Management, Vol 16, N 3/4, 2010, p: 213.

<sup>3</sup> Abdolzahra Naami *et al*, **A Study on the Personality Aspects of Adaptive performance Among Governmental Hospitals Nurses: A Conceptual Model**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, N 159, 2014, p: 360.

<sup>4</sup> Yoonhee Park *et al*, **Organizational Support and Adaptive Performance: The Revolving Structural Relationships between Job Crafting, Work Engagement, and Adaptive Performance**, -Jornal of Sustainability, N 12, 2020, p: 04.

<sup>5</sup> Pulakos Elaine.D *et al*, **Adaptability in the work place : development of a taxonomy of adaptive performance**, journal of applied psychology , Vol 85 N 04, 2000, pp : 613, -614.

- تعلم مهام العمل والتقنيات والإجراءات: يقيس هذا البعد مدى قدرة الموظف على تعلم طرق وأساليب وتقنيات جديدة لمساعدتهم على أداء أعمالهم بطريقة تكيفية.
  - التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة: يقيس هذا البعد مدى قدرة الموظف على الاستفادة من خبرته في تعديل خطته أو أهدافه أو إجراءاته أو أولوياته للتعامل مع مواقف العمل المتغيرة.
  - إظهار القدرة على التكيف البدني: يشير هذا البعد إلى قدرة الموظف على التكيف على سبيل المثال مع الظروف البيئية الصعبة كالحرارة الشديدة أو الرطوبة أو البرودة أو التلوث ... إلخ.
  - حل المشكلات بطريقة إبداعية: يشير هذا البعد إلى قدرة الموظفين الذين يستخدمون نفس الموارد في المهام المتنافسة على إنشاء طرق جديدة ومبتكرة لإدارة مواردهم.
  - التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات: يقيس هذا البعد قدرة الموظف على تحليل البدائل المطلوبة للتعامل مع حالات الطوارئ والأزمات بالسرعة المناسبة. عندما تصبح البيئة أكثر اضطراباً وينعدم استقرارها، هل يمكن للموظفين تحديد الأولويات؟ هل يمكن للموظفين التفكير بتركيز ووضوح عند اتخاذ القرارات، والتحكم في عواطفهم والتركيز على الوضع الراهن؟
  - التعامل مع ضغوط العمل: يشير هذا البعد إلى قدرة الموظفين على توجيه جهودهم نحو إيجاد حلول بناءة، وإظهار المرونة والكفاءة المهنية في الظروف العصيبة.
  - إظهار القدرة على التكيف مع الأشخاص: يشير هذا البعد إلى قدرة الموظف على التحلي بالمرونة والانفتاح عند التعامل مع الآخرين، أخذ آرائهم بعين الاعتبار مع العمل على تعديلها إذا تطلب الأمر ذلك.
  - إظهار القدرة على التكيف الثقافي: يقيس هذا البعد قدرة الموظف على اتخاذ إجراءات للتعلم وفهم احتياجات وقيم المجموعات أو المنظمات أو الثقافات الأخرى. هل أتاحت للموظف فرصة الاندماج مع القيم والعادات والثقافات المختلفة للحفاظ على علاقات إيجابية مع المجموعات أو المنظمات أو الثقافات الأخرى؟
- تأخذ السلوكيات السابقة للأداء التكيفي أحد الشكلين التاليين<sup>1</sup>:
- سلوكيات إستباقية، أي تعلم وتطبيق سلوكيات واستراتيجيات جديدة "تحتسباً" للتغيير؛

<sup>1</sup> Dustin K. Jundt et al, **Op. Cit**, p: 02.

- وسلوكيات تفاعلية، أي تعلم وتطبيق سلوكيات واستراتيجيات جديدة "استجابة" لتغيير غير متوقع، حيث قد يحدث بالفعل انخفاض في الأداء المرتبط به.

في مقابل سلوكيات الأداء الوظيفي المرغوبة التي تندرج ضمن الأبعاد الثلاثة السابقة (أداء المهام، الأداء السياقي والأداء التكيفي)، تجدر الإشارة إلى سلوكيات الأداء التي تأتي بنتائج عكسية، والتي تعرف بأنها: "السلوك التطوعي الذي يضر برفاهية المنظمة"<sup>1</sup>. ومن أمثلة تلك السلوكيات: الشكوى، القيام بالأشياء بشكل غير صحيح عن قصد، إساءة استخدام الامتيازات<sup>2</sup>، التخريب، السرقة، الغياب دون مبرر، تعاطي المخدرات، التمر والإيذاء الجسدي<sup>3</sup>.

تنتقص سلوكيات الأداء غير المنتجة من الفعالية التنظيمية، لذلك وجب على المنظمة إدارتها والعمل على القضاء عليها، وتوجيه تركيز الموظف نحو القيام بالسلوكيات التي تزيد من الفعالية التنظيمية والعمل على تطويرها وبالتالي إدارة الأداء الوظيفي.

### المطلب الثالث: مبادرات إدارة، تقييم، وتحسين الأداء الوظيفي

يمكن لسلوكيات الموظف أن تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية أو أن تنتقص منها، لذلك وجب على المنظمة متابعتها باستمرار، والعمل على تطويرها وتحسينها إذا لزم الأمر ذلك، وذلك في إطار ما يسمى بـ "إدارة الأداء الوظيفي". هذه الأخيرة تقوم على مفهوم هام ورئيسي يسمى "تقييم الأداء" من أجل تحقيق مفهوم آخر يسمى "تحسين الأداء". وفيما يلي تفصيل في المفاهيم الثلاثة السابقة.

### أولاً: إدارة الأداء: ربط الأداء الوظيفي بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة

قد تختلف نتائج منطمتين متنافستين على الرغم من تماثل توفر الموارد المادية والمالية والتكنولوجية والمعلوماتية فيهما، حيث قد يرجع هذا الاختلاف إلى تباين أداء الموظفين في كل منهما، وعليه فإن أداء الموظفين يعد من أهم محددات نتائج المنظمة، فطريقة إدارة أداء الموظفين تنعكس على أداء المنظمة ككل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Pedro J. Ramos-Villagrasa et al, **Op. Cit**, p: 196.

<sup>2</sup> Ibid, p: 196.

<sup>3</sup> John P. Campbell & Brenton M. Wiernik, **Op. Cit**, p: 52.

<sup>4</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2014، ص: 243.

تتجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة بالتالي على أداء جميع الموارد الأخرى المستعملة في النشاط، فالفرد الذي يؤدي عملاً معيناً يستعمل فيه موارد مادية، مالية، تقنية، ومعلوماتية وغيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الاستعمال الأمثل لتلك الموارد المساعدة<sup>1</sup>.

كما تعمل إدارة الأداء على ربط أداء الموظف بالأهداف التنظيمية، والتأكد من أن جهوده والنتائج التي يحققها تصب في صالح أهداف المنظمة، وفي هذا السياق يتم تعريف إدارة الأداء على أنها: "عملية إدارية تم تصميمها للربط بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المنظمة قدر المستطاع"<sup>2</sup>. وفي تعريف آخر: "العملية التي يضمن المديرون من خلالها مساهمة أنشطة الموظفين ونواتجهم في تحقيق أهداف المنظمة. حيث تتطلب هذه العملية معرفة الأنشطة والمخرجات المرغوبة، ومراقبة ما إذا كانت تحدث، وتقديم التغذية الراجعة لمساعدة الموظفين على تلبية التوقعات"<sup>3</sup>.

ووفقاً لـ (H..Aguinis) فإن إدارة الأداء هي: "عملية مستمرة لتحديد، وقياس وتطوير أداء الأفراد والجماعات ووصف الأداء مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة"<sup>4</sup>.

يتضمن هذا التعريف مكونين رئيسيين هما<sup>5</sup>:

- **عملية مستمرة:** إدارة الأداء مستمرة، أي أنها عملية غير منتهية لتحديد الأهداف، ومراقبة الأداء، وإعطاء وتلقي تدريب وتغذية راجعة مستمرة؛
- **مواءمة الأداء مع الأهداف الإستراتيجية:** تتطلب إدارة الأداء أن يضمن المديرون أن أنشطة الموظفين ومخرجاتهم متفقة مع أهداف المنظمة وبالتالي مساعدة المنظمة على اكتساب ميزة تنافسية؛ لهذا تخلق إدارة الأداء رابطاً مباشراً بين أداء الموظف والأهداف التنظيمية وتجعل إسهام الموظفين للمنظمة واضحاً.

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص: 84.

<sup>2</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 2006، ص: 91.

<sup>3</sup> Raymond A. Noe et al, **Fundamentals of Human Resource Management**, McGraw-Hill Education, New York, 6<sup>th</sup> Edition, 2016, P: 299.

<sup>4</sup> Herman Aguinis, **Op. Cit**, p: 02.

<sup>5</sup> Ibid, pp: 02, 03.

إن الهدف من عملية إدارة الأداء هو تحسين الأداء، في البداية يكون ذلك على مستوى الموظف الفرد، وفي النهاية على مستوى المنظمة<sup>1</sup>. وفقاً لـ (M. Armstrong) تعتبر إدارة الأداء ذلك: "المفهوم الإستراتيجي والمتكامل المرتبط بالوصول إلى النجاح المستمر والثابت الذي يمكن للمنظمات تحقيقه عن طريق تحسين أداء الأفراد وعن طريق تطوير قدرات فرق العمل والمساهمين الأفراد<sup>2</sup>. وفي تعريف آخر له: "عملية منهجية لتحسين أداء المنظمة من خلال تطوير أداء الأفراد والمجموعات. إنها وسيلة للحصول على نتائج أفضل من المنظمة، المجموعة، الفرد، عن طريق فهم وإدارة الأداء ضمن إطار متفق عليه من الأهداف المخطط لها، المعايير، ومتطلبات الكفاءة"<sup>3</sup>.

تتكون إدارة الأداء من مجموعة من عمليات مترابطة ومتكاملة، تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها، فهي بمثابة: "الجهود الهادفة من قبل المنظمات لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كأهداف يسعى الجميع لقبولها"<sup>4</sup>.

إن إدارة الأداء الفعالة تسعى إلى تحقيق مجموعة من النتائج المحتملة، حددتها (E. Pulakos) في توضيح مسؤوليات الوظيفة والتوقعات؛ تعزيز الإنتاجية الفردية والجماعية؛ تطوير قدرات الموظفين إلى أقصى حد ممكن من خلال التغذية الراجعة والتدريب الفعال؛ تطوير سلوك القيادة لتتماشى مع القيم الأساسية للمنظمة وأهدافها واستراتيجيتها؛ توفير أساس لاتخاذ قرارات تشغيلية بشأن رأس المال البشري (مثل الأجر)؛ تحسين التواصل بين الموظفين والمدبرين<sup>5</sup>.

يوضح الشكل رقم (11) كيف لإدارة الأداء أن تضمن حصول المنظمة على الأداء الذي تحتاجه من موظفيها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وفقاً لـ (J. Jackson) و (R. Mathis) يجب أن تنشأ إدارة الأداء مع ما تحتاج المنظمة لإنجازه لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كل موظف لديه بعض المساهمة ليقدمها لتلك الأهداف من خلال وظيفته<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Ian O'Boyle, **Individual Performance Management: A Review of Current Practices**, Asia-Pacific Management and Business Application, Vol 1, N 3, 2013, p: 158.

<sup>2</sup> مايكل آرمسترونج، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص: 196.

<sup>3</sup> Michael Armstrong, **Performance Management : Key Strategies And Practical Guidelines**, Kogan Page Limited, 3<sup>rd</sup> Ed, 2006, p: 01.

<sup>4</sup> قدرى محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 239.

<sup>5</sup> Elaine D. Pulakos, **Performance Management: A Roadmap for Developing, Implementing and Evaluating Performance Management Systems**, The SHRM Foundation, USA, 2004, p: 01.

<sup>6</sup> Robert L. Mathis & John H. Jackson, **Human Resource Management**, Thomson, USA, 12<sup>th</sup> Edition, 2008, p: 320.



الشكل رقم (12): ربط أداء الموظف بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة



المصدر: Robert L. Mathis & John H. Jackson, **Op. Cit**, p: 321.

يوضح الشكل أعلاه مدى ارتباط إدارة الأداء الإستراتيجية بالنتائج، وكيف تسهل إدارة الأداء تحويل إستراتيجية المنظمة إلى نتائج. ومع ذلك، فإن مجرد وجود خطة إستراتيجية لا يضمن حدوث أي إجراء بشأن الخطة، فعندما يتم تحديد الإستراتيجيات التنظيمية، يجب ترجمتها إلى إجراءات على مستوى القسم أو الوحدة، ثم

يجب تعيين هذه الإجراءات للأفراد الذين يجب تحميلهم المسؤولية وقياس ما إذا كانت الإجراءات قد حدثت ومدى نجاحها<sup>1</sup>.

في نفس السياقات السابقة، يرى (كشواي) أن الفكرة الرئيسية لإدارة الأداء تدور حول إدارة أداء الموظفين في المنظمة، وأن مدى فاعلية هذا الأداء تعتمد على المنظمة نفسها ومدى وجود مهمة إستراتيجية وأهداف واضحة. ومن الممكن بعد ذلك تحديد النتائج التي يجب تحقيقها من خلال العناصر الفردية في المنظمة (ممثلة في الموظفين) التي تشتمل على الأقسام والقطاعات والأفراد والعمليات اللازمة لتحقيق هذه النتائج، وكل ذلك شريطة أن يكون الاتجاه العام للمنظمة واضح المعالم. وهكذا، فإنه دون وجود هذا الوضوح فإن هؤلاء الأفراد أنفسهم والأقسام... إلخ سوف تعمل في الاتجاهات كافة دون تحديد وجهة معينة ليتم الوصول إليها<sup>2</sup>.

إن إدارة الأداء تقوم أولاً على: قياس الأداء الذي يهدف إلى قياس الأعمال التي تمت فعلاً أو التي ستم، وذلك باستعمال المعايير الرقابية التي سبق أن تقرر؛ يليه ثانياً: تقييم الأداء، الذي يمثل مقارنة ميدانية وفعالية بين الإنجاز الفعلي الذي تم أدائه وبين ما يجب أن ينجز وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى وحجم ونوعية الأداء الذي تم؛ وهذا يؤدي ثالثاً: إلى تحسين وتطوير هذا الأداء<sup>3</sup>، وهو ما سيتم التفصيل فيه فيما تبقى من هذا المبحث.

### ثانياً: تقييم الأداء: الرقابة على الأداء الوظيفي ورصد الانحرافات

تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة<sup>4</sup>، ومن خلاله يتم رصد الأخطاء والانحرافات في أداء الموظفين والتعرف على مستوى أدائهم الحقيقي، وفيما يلي توضيح للمفهوم وللإجراءات المتبعة لتطبيقه.

<sup>1</sup> Robert L. Mathis & John H. Jackson, **Op. Cit.**, p: 321.

<sup>2</sup> ياري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

<sup>3</sup> قدري محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 239.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص: 508.

## 1. المفهوم والحاجة إلى تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف على أداء واجباته ومسؤولياته، والتحقق من سلوكه أثناء العمل والتحسين الذي طرأ على أدائه لها. ولذلك يجب أن يكون هذا الأداء للعمل بكفاءة وفاعلية لأن ذلك يبين مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية<sup>1</sup>.

يشير مفهوم التقييم إلى: "عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان"<sup>2</sup>. بنفس الطريقة يتم تعريف عملية تقييم الأداء على أنها: "قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالنتائج المطلوب تحقيقها لإعطاء صورة واقعية عما حدث أو يحدث في ميدان العمل (أي مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية)<sup>3</sup>. كما تشير عملية تقييم الأداء أيضا إلى: "العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة"<sup>4</sup>.

إن تقييم الأداء ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى، ويشمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية وعلى الحكم على نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى، لذلك يتم تعريفه أيضا على أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر"<sup>5</sup>.

إن عملية تقييم الأداء تتم بصفة منتظمة ومستمرة، وتهدف إلى الكشف عن نقاط القوة في أداء الموظفين ومحاولة تعظيمها، وعن نقاط الضعف ومحاولة علاجها. في هذا السياق، يتم تعريف عملية تقييم الأداء على أنها:

<sup>1</sup> علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص: 85.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم اتجاهات الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص: 14.

<sup>3</sup> نوال يونس آل مراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص: 49.

<sup>4</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، الناشر خاص - حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2008/508، ص: 508.

<sup>5</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص: 259.

"تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به. فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجدت وتدعيم جوانب القوة أيضا"<sup>1</sup>.

من الأهمية التمييز بين مفهومي إدارة الأداء وتقييم الأداء (كجزء من إدارة الأداء)، فإدارة الأداء تعمل على التأكد من أن أداء الأفراد يصب باتجاه تحقيق أهداف المنظمة. أما تقييم الأداء يهدف إلى مقارنة أداء الأفراد الفعلي مع الأداء المخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لرفع مستوى أداء الأفراد إن كان هناك حاجة إلى ذلك<sup>2</sup>.

ومن الأهمية أيضا التمييز بين مفهومي تقييم الأداء وقياس الأداء (كجزء من تقييم الأداء)، وذلك على النحو التالي<sup>3</sup>:

- **القياس:** يشير إلى التعبير عن مستوى الأداء لموظف ما باستخدام الأرقام أو الرموز، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأداء (السمة) المقاسة إن كان تصنيفيا أو ترتيبيا أو 115 فئويا أو نسبيا وهو ما يعرف بمستويات القياس التي تتصف بالهرمية، وذلك من خلال استخدام أدوات القياس المعروفة والتي سيتم الحديث عنها لاحقا. ونشير هنا إلى مستوى الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعة ويطلق على هذه العملية بالقياس، حيث أن القياس مهم لعملية التقييم، فهو يوفر قاعدة من البيانات، تجمع عادة على طول فترة التقييم (سنة، فصل... إلخ) وتكون موثقة عادة فيما يسمى بسجل الأداء التراكمي أو ما يسمى أحيانا بصحيفة الموظف، إذا فالقياس سابق للتقييم إذ يتم الحكم على أداء الأشخاص وإعطاء قيمة لهذا الأداء في ضوء المعلومات التي تم جمعها بأدوات القياس التي يعتبر بناؤها وتطويرها من مهمات القياس؛

- **التقييم:** يشير إلى إعطاء مستوى الأداء قيمة تعبر عن مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا، أو متدنيا أو مرتفعا أو مقبولا أو مرض أو غير مرض... إلخ في ضوء المعلومات التي وفرتها عملية القياس بمعنى إعطاء الأداء قيمة أو وضعه على سلم تدرج كما يعرف في علم القياس وهذا يتضمن توفر معلومات حول كمية أو مقدار الأداء والتي توفرها عملية القياس، حيث يتم تصنيف أو ترتيب أو مقارنة هذه القيمة والتي

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلاله، الإنتاجات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 76.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 244.

<sup>3</sup> إبراهيم محمد محاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتقييم، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص: 115، 116.

تمثل العامل الذي يمتلك الأداء بين أقرانه أو بالنسبة لمحكات محددة ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.

إن المنظمات تقوم باستعمال أنظمة لتقييم أداء الموظفين فيها، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة، وعلى الأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية، والتي يمكنها أن تستعمل هذه المعلومات لعدة أغراض، أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

- تقديم معلومات للموظفين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء إلى الأفضل؛
  - تحديد زيادات الأجر، والمكافآت، والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد، وذلك كنوع من المقابل للأداء؛
  - تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية؛
  - التعرف على الأعمال والمهام الخاصة، التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى الفرد، وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام؛
  - تحديد إمكانية ترقية الفرد، كمكافأة على أدائه المتميز؛
  - تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية، وذلك خلال جهود التدريب؛
  - إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل، وقيمتها النهائية.
- يجب أن يكون الهدف النهائي لتقييم الأداء هو توفير المعلومات التي تمكن المديرين من تحسين أداء الموظفين وأداء المنظمة<sup>2</sup>. فتقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمنظمة أو حتى على مستوى فرق العمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص: 36، 37.

<sup>2</sup> Ian O'Boyle, **Op. Cit**, pp: 158, 159.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص: 508.

## 2. إجراءات تقييم الأداء الوظيفي

تقع مسؤولية تقييم الأداء على عدة أطراف مختلفة من داخل وخارج المنظمة، فقد يتم تقييم الأداء من قبل المشرف باعتباره الأقرب إلى الفرد والأقدر على تحليل وتفسير أدائه، كما قد يتولى ذلك مجموعة من المشرفين وذلك بهدف تقليل عنصر التحيز؛ كما قد تتم عملية التقييم من قبل خبراء خارجيين في حالة عدم تفرغ الخبراء من داخل المنظمة وعندما يراد بذلك الحياد التام، وهذا يدعى بالمراجعة الحقلية؛ كما قد تتم عملية التقييم من قبل زملاء العمل عندما تتوفر الثقة بين الأفراد أنفسهم وأن يكون الزملاء بنفس المستوى والدرجة الوظيفية؛ كما يمكن أن يقيم المرؤوسين رؤسائهم أيضا لأنهم أكثر دقة في ملاحظة سلوكهم إلا أن هذه الطريقة تعتبر كتغذية عكسية أكثر منها عملية تقييم فعلي؛ كما يمكن كذلك أن يتم التقييم ذاتيا بغرض التطوير وليس التقييم بحد ذاته<sup>1</sup>.

إن عملية تقييم الأداء تبدأ بتحديد معايير الأداء، حيث تمثل هذه الأخيرة مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموظفين في أعمالهم المكلفين بها، وعلى أساسها يتم الحكم فيما إذا كان أداؤهم وفق المطلوب أم لا. وبعبارة أخرى، تعكس تلك المعايير الأهداف التي يجب على الموظفين إنجازها من خلال أدائهم، وذلك ضمن فترة زمنية معينة<sup>2</sup>. إن لعملية تحليل العمل وما يتبعه من الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة دورا أساسيا في وضع معايير الأداء لكل وظيفة من وظائف المنظمة، وتعتمد قياسات الأداء على ثلاثة أسس هي: قياس الأداء على أساس النتائج؛ قياس الأداء على أساس السلوك؛ قياس الأداء على أساس السمات الشخصية<sup>3</sup>.

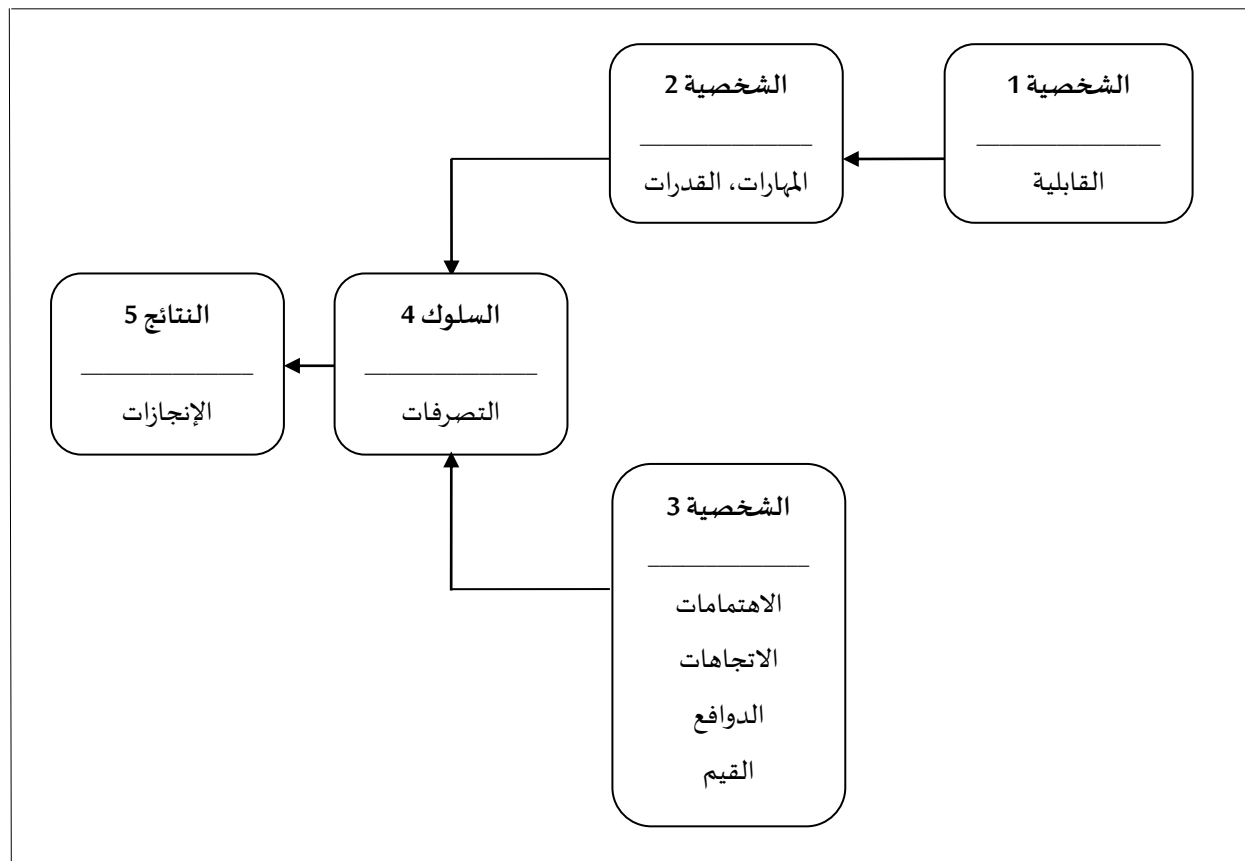
<sup>1</sup> علي محمد رابعة، مرجع سبق ذكره، ص: 257، 258.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 257.

يحدد الشكل التالي العلاقة بين عوامل النتائج والسلوك والشخصية والمحددة لمعايير تقييم الأداء الوظيفي:

الشكل رقم (13): العوامل المحددة لمعايير الأداء الوظيفي



المصدر: ماريون إي هاينز، إدارة الأداء- دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1988، ص: 170.

ترتبط العوامل الموضحة في الشكل السابق بالعمل ويمكن تقديرها، وتكون نتائج التقييم القائمة عليها أكثر دقة. هذه العوامل يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، ومن الممكن أن تسهم عوامل الشخصية في فعالية أداء العامل خاصة التفاعل والتعامل مع الآخرين، ويتطلب الأمر التعامل معها بحذر وتحفظ لصعوبة تقييمها موضوعياً. كما يمكن الاستدلال على تقييم العوامل الشخصية من خلال السلوك الملاحظ والنتائج المحققة وفيما يلي توضيح للعوامل الثلاثة السابقة<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> ماريون إي هاينز، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 170 - 173.

- **تقييم النتائج:** النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها الهدف الأول للتقييم، ومن السهل قياسها في أغلب الأحيان، والتي تكون في معظم الوظائف أرقاما مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي. ويتم تقييم النتائج من خلال: الكمية (ما هو حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا؟ وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة؟)؛ الجودة (ما هي جودة النتائج؟ وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة؟ ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية؟ وعلى سبيل المثال قد يقضي بعض العاملين الكثير من الوقت في تحسين نوعية الإنتاج على حساب كميته، بينما يهتم آخرون بالكمية على حساب النوعية)؛ التكلفة (ما هي تكلفة تحقيق النتائج؟ ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟)؛ الوقت (هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد؟ إذا لم ينجزه، لماذا؟ هل يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟).

- **تقييم السلوك:** بالرغم أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها، حيث يساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطور المهني للعامل، ويشمل ذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل. يتم النظر عند تقييم السلوك إلى طرق وعادات العمل والإجراءات، ومن أمثلة عامل السلوك التي تخضع للتقييم: القيادة (الاهتمام برغبة العامل في توجيه الآخرين، ورغبة الآخرين في تقبل ودعم المجهودات القيادية)؛ التخطيط (قدرة الموظف على النظر إلى الأمام ووضع برنامج عمل ناجح)؛ التنظيم (الاهتمام بقدرة الموظف على التوفيق بين العمل المطلوب والموارد المتاحة)؛ تحديد الأولويات (الاهتمام بمدى إثبات الموظف لمهاراته في التعامل مع الأمور حسب ترتيب أهميتها من مهمة إلى أقل أهمية)؛ التفويض (الاهتمام برغبة الموظف وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح)؛ الرقابة (الاهتمام برغبة الموظف وقدرته في الاستمرار في مسؤولياته كما يجب من خلال مراقبة التقدم في العمل والقيام بالإجراء المطلوب)؛ حل المشكلات (النظر إلى مهارة الموظف في تحديد أسباب المشكلة، البحث عن المعلومات المرتبطة بها، الاهتمام بالبدائل والمخاطر ونتائج الإجراء المقترح)؛ الاتصالات الشفوية والكتابية (الاهتمام بقدرة الموظف في التعبير الشفوي والكتابي عن أفكاره بوضوح وفعالية)؛ المهارات الإدارية (الاهتمام بقدرة الموظف على الاحتفاظ بسجلات وتقارير دقيقة ومنظمة ومكتملة. كذلك الاهتمام بالالتزام بالملئم بالسياسات والإجراءات الإدارية)؛ إجراءات السلامة (هل يستخدم معدات السلامة الملائمة؟ هل يبدي العامل اهتماما بسلامة زملائه في



العمل؟)؛ الدقة في المواعيد (هل يأتي العامل إلى مكان العمل في الوقت المحدد في بداية يوم العمل وكذلك في نهاية فترة الراحة والطعام؟)؛ الحضور (كم عدد الأيام التي تغيب فيها العامل عن العمل بالإضافة إلى الإجازات؟ كيف يتم مقارنة هذا مع معيار مجموعة العمل والمعدل السائد؟).

- **تقييم الشخصية:** تعتبر الشخصية عنصر أساسي للنجاح، ولكن من الصعب تقييم عوامل الشخصية لعدة أسباب أبرزها غموض الفقرات التي تصف الشخصية بما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي حسب فهم المقيم، مما يجعل التقييم غير صادق وغير ثابت. ومما يدل على غموض سمات الشخصية كثرة التعريفات للمصطلح الواحد، فعندما سئل 150 مديرا ومشرفا عن إيجاد تعريف لـ "الاعتماد على الآخرين"، قدموا 147 تعريفا، بل أن أحدهم قدم ستة تعريفات مختلفة؛ وأيضا عدم وجود اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تساهم في أداء الفرد.

يجب توضيح معايير الأداء للموظفين لمعرفة ما يجب عليهم القيام به وما هو المتوقع منهم، وأفضل طريقة لذلك لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه ومناقشتها معهم والتأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل المرؤوسين حول الاستفهام عن أية جوانب غير واضحة لهم<sup>1</sup>.

يتم في المرحلة الموالية (مرحلة القياس) جمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وحيث توجد أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي<sup>2</sup>:

- ملاحظة الأفراد العاملين؛
- التقارير الإحصائية؛
- التقارير الشفوية؛
- التقارير المكتوبة؛

بعد إجراء عملية القياس، يقوم المقيم بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية مسبقا. وفي هذه الحالة هناك ثلاثة احتمالات هي كالتالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> علي محمد رابعة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 88، 89.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 89.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 258، 259.

- أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد من خلال المعايير، وفي هذه الحالة تظهر الحاجة إلى إجراء تصحيح معين قد يتلخص في إنذار الموظف، أو تدريبه أو توجيهه أو أي إجراء آخر مناسب.
  - أن يكون الأداء الفعلي مساويا للمستوى المحدد من خلال المعايير، وبذلك يكون الموظف قد قام بواجباته كما يجب، وليس هناك حاجة إلى أي إجراء تصحيحي.
  - أن يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد من خلال المعايير، وفي هذه الحالة يكون قرار الإدارة تخفيف الموظف وصرف مكافآت مالية أو غيرها للموظف المعني.
- يجب أن يناقش المقيم أو المشرف نتائج عملية التقييم مع الموظفين وإعلامهم بكافة الجوانب الإيجابية والسلبية، لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل خاصة الجوانب السلبية في الأداء. ومن فوائد المناقشة التخفيف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السليبي للموظف<sup>1</sup>.

### ثالثاً: تحسين الأداء: كشف أسباب الانحرافات وحل مشكلات الأداء الوظيفي

من الفوائد التي تقدمها نتائج عملية تقييم الأداء أنها تسمح بالتعرف على جوانب الضعف في أداء الموظف، ليتم بعد ذلك اتخاذ الإجراءات الضرورية للكشف عن أسباب الانحرافات للقيام بالتدخلات اللازمة لعلاج المشكلات وبالتالي تحسين الأداء.

تعني عملية تحسين الأداء: "وجود مشكلة تحتاج إلى حل، وهذا يتطلب القيام بفعل ما لحل هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها"<sup>2</sup>. وتشير أيضا إلى: "علاج القصور أو الانحراف في مستوى أداء الموارد البشري الفعلي عن المستوى الأداء المستهدف، لأسباب تتعلق بعناصر الأداء، وهذا في المدى القصير والمتوسط"<sup>3</sup>.

من التعريفين السابقين، فإن الحاجة إلى عملية تحسين الأداء تظهر عندما يكون هناك مشكل في أداء الموظفين، فعملية تحسين الأداء هي عملية تصحيحية تتطلب اتخاذ إجراءات معينة.

ويرى (حسن) أن الهدف من تحسين الأداء هو رصد فجوات الأداء وتحليلها لتحديد مصادرها وأسبابها تمهيدا للعمل على إزالتها، ويقصد بفجوة الأداء اكتشاف الفرق بين مستوى الأداء الفعلي (الكمية، الحجم،

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

<sup>2</sup> حمود حيمر، أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات وموقاتها - دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة، حويلات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2018، ص ص: 332، 333.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 333.

السرعة، الجودة، التكلفة) وبين المستوى المخطط (المستهدف)، والأساس في رصد فجوة الأداء هو الكشف المبكر عن اتجاه الأداء للانحراف والمتابعة والملاحقة المستمرة للأداء، ومن ثم يمكن تقدير أبعاد الفجوة من حيث الحجم (أي مدى التباين في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف من الناحية الكمية)، ومدى التأثير على نتائج المنظمة وموقفها التنافسي، والتكلفة المترتبة على عدم تحقيق الأداء المحقق، كذلك يكون رصد الفجوة بحصر مدى تكرارها وانتشارها في مجالات الأداء المختلفة أو انحصارها في مجال معين<sup>1</sup>.

ووفقاً لـ (حسن)<sup>2</sup> و(جاد الرب)<sup>3</sup> فإنه بعد رصد فجوات الأداء يمكن اتخاذ الإجراءات الرئيسيين التاليين:

### 1. تحديد مصادر الأداء غير الفعال

توجد عدة أسباب تجعل أداء الموظفين لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة، منها:

- أن الفرد يعتبر مصدراً رئيسياً لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها؛
- البيئة الخارجية وتشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد، وكل ذلك له تأثير على أداء الوظيفة؛
- بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز والمكافآت والأجور والترقية والعلاقات الإنسانية وغيرها؛
- أسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد.

كما قد يكون القصور في الأداء راجعاً إلى ثلاثة عناصر أساسية هي:

- انخفاض الجهود: والذي قد يكون راجعاً إلى انخفاض الدوافع لأداء العمل الجيد؛
- انخفاض ونقص المهارات الوظيفية: مثل نقص المعرفة والقدرات والمهارات الفنية لأداء العمل؛
- المعوقات الخارجية: مثل ضعف الظروف الاقتصادية ونقص الطلب وانخفاض حجم المبيعات.

<sup>1</sup> قدرى محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 246.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 428.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص: 551، 552.

## 2. اتخاذ الإجراءات التصحيحية

أي من هذه العناصر يمكن أن يسبب صعوبة ونقص كفاءة أداء العاملين وبالتالي ضعف الأداء التنظيمي ككل، لذلك فإنه بعد تحديد مصادر انخفاض كفاءة الأداء، يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج نقص الأداء، ومن هذه الإجراءات:

- التدريب لزيادة معارف ومهارات الأداء الجيد؛
- النقل إلى وظيفة أخرى يكون الموظف قادراً فيها على أن يكون أكثر كفاءة؛
- تغيير نظام الحوافز وزيادة دافعية العمل لدى الأفراد؛
- وإذا استمرت حالات انخفاض كفاءة الأداء يمكن اللجوء إلى سياسات أخرى لتحقيق الانضباط مثل النقل، الجزاءات، أي وسائل أخرى للتأديب.

وفي جميع الأحوال يجب ألا تكون هذه المعالجات غير موضوعية أو تثير القلق والخوف لدى العاملين، بل يجب أن تشعرهم بالانتماء والولاء والاندماج في العمل وفي المنظمة ككل، لذلك توجد عدة مداخل لتحسين الأداء<sup>1</sup>، ولتحقيق أهداف الدراسة سيتم التركيز فقط على مدخل الاستثمار في رأس المال البشري.

<sup>1</sup> قدرى محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 428.

## المبحث الثاني: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي

تتجه ممارسات إدارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بالعناصر البشرية التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة، وتسجل مستويات عالية من الأداء، من خلال الارتقاء برأس المال البشري الذي يعد أئمن أصول المنظمة وأساس تفوقها في بيئتها التنافسية. وسيرتكز هذا المبحث على إبراز مساهمة آليات أو مداخل الاستثمار في رأس المال البشري في ترقية أو تحسين الأداء الوظيفي بالمنظمة، والتي تنطلق من مدخل الاستقطاب والاختيار، مروراً بمدخل التنمية أو التطوير، وصولاً إلى مدخل المحافظة أو الاستبقاء في المنظمة.

## المطلب الأول: الاستقطاب والاختيار كأساس لصناعة رأس بشري وتحسين أداءه

تأكيداً لما تم عرضه في الفصل الأول، يعد رأس المال البشري أحد أهم أصول المنظمة وأئمنها لاسيما في ظل توجه منظمات الأعمال الحديثة نحو اقتصاد المعرفة، وبالتالي فإن عملية استقطابه واختياره وتعيينه تعد من أولويات وتحديات هذه المنظمات، لاسيما وأن الموارد البشرية الماهرة والتميزة تتسم بالندرة في سوق العمل، مما تشتد المنافسة بين المنظمات في جذبها وتثبيتها على مستواها.

وتهدف عملية الاستقطاب والاختيار أساساً إلى جذب أكبر قدر ممكن من الأفراد الموهوبين للمنظمة واختيار أفضلهم وأكثرهم توافقاً مع متطلبات المنظمات وتوجهها. حيث تظل كل من عملية الاستقطاب والاختيار من الوظائف الأساسية والجوهرية لأي منظمة مهما كانت طبيعتها، وذلك لعدة أسباب: أنه ستكون هناك دائماً وظائف شاغرة لملاؤها في المنظمات بغض النظر على ارتفاع معدلات البطالة في سوق العمل ومظاهر التباطؤ الاقتصادي، إضافة إلى ذلك سيكون نقص العمالة والتقاعد من السمات المستمرة لسوق العمل، وبالتالي ستزيد المنافسة بين أرباب العمل لتوظيف العمالة الماهرة أو الموظفين الموهوبين المتميزين والاحتفاظ بهم<sup>1</sup>.

يؤكد كل من (Lepak and Snell, 1999) أن عملية الاستقطاب والاختيار تعد أحد أهم مداخل وآليات بناء وتحسين رأس المال البشري في منظمات الأعمال، حيث يساهم الوافدون الجدد في الابتكار التنظيمي من خلال جلب المعرفة والأفكار الجديدة والخبرات المكتسبة سابقاً، والتعاون والتبادل مع الموظفين الحاليين في المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Pascal Paillé, **Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines: nouveaux enjeux, nouvelles réponses**, presses de l'université Laval, Canada, 2014, p: 02.

<sup>2</sup> Warda Azaghough El Fardi, **Op. Cit.**, p : 61.

وعليه، فإنه من الضروري أن يتوافق الوافدين الجدد مع رأس المال البشري للمنظمة من أجل تقويته وتحسينه وإثرائه. ولتحقيق ذلك، يلعب كل من الاستقطاب والاختيار باعتبارهما من أهم مراحل عملية توظيف الموارد البشرية دوراً أساسياً في صناعة رأس مال بشري وتنميته داخل منظمات الأعمال، إذ يساهم كل منهما بشكل مباشر في رسملة الموارد البشرية داخل المنظمة. ولذا يتعين على منظمات الأعمال التي تصبوا إلى تحقيق الريادة والتميز في بيئة أعمالها، تحسين عملية التوظيف وإضفاء الطابع المهني عليها، من خلال وضع وإتباع طرق توظيف مدروسة وأكثر صرامة ودقة، وإنشاء توافق بين مهارات ومؤهلات وتوقعات المرشحين مع الاحتياجات الحقيقية للوظائف المراد شغلها، كما يجب إيلاء اهتمام خاص لتقييم المهارات السلوكية والعلائقية إضافة إلى المهارات الفنية<sup>1</sup>.

تبعاً لما سبق، سيتم من خلال هذا المطلب، التفصيل في مدخل الاستقطاب والاختيار، باعتباره أساس صناعة رأس مال بشري جديد في المنظمة، وتدعيم وتحسين رأس مالها البشري القديم، وذلك في سبيل تحسين أدائه وبالتالي أداء المنظمة ككل.

### أولاً: استقطاب رأس المال البشري

تبدأ تجربة الموظف وتوقعاته حول المنظمة التي يرغب العمل فيها من خلال تجربته الأولى في مرحلة الجذب أو الاستقطاب، ولذا تعتبر هذه المرحلة أساس بناء وتنمية رأس المال البشري لأي منظمة، وعلى هذا الأساس يتعين على إدارات أو أقسام الموارد البشرية إيلاء أهمية خاصة لعملية الاستقطاب، كونها ترتبط بوظائف أخرى لاحقة لها لا تقل أهمية مثل التطوير والمحافظة على رأس المال البشري.

فكلما كانت عملية الاستقطاب دقيقة ومدروسة بما يتوافق مع متطلبات كل من المرشح والمنظمة على حد سواء، كلما مكن ذلك من تقليل فرص الاغتراب الوظيفي، وتخفيض تكاليف عمليات التطوير والمحافظة على رأس المال البشري للمنظمة.

<sup>1</sup> Warda Azaghough El Fardi, **Op. Cit.**, p: 187.

## 1. أهداف عملية الاستقطاب

تسعى منظمات الأعمال من خلال عملية الاستقطاب إلى تحقيق جملة من المقاصد والأهداف، يمكن إيجاز البعض منها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- جذب أعداد كبيرة من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة؛
- تبليغ رسالة وغاية المنظمة بسهولة وشفافية للمرشحين لشغل مناصب عمل بها؛
- إيفاء المنظمة بمسؤولياتها القانونية والأخلاقية والاجتماعية، إذ يسمح الاستقطاب الفعال بتجنب الأخطاء الناجمة عن توظيف أفراد غير مناسبين لمتطلبات الوظائف المراد شغلها، فكلما تمكنت المنظمة من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب، كلما مكنتها ذلك من التفوق في أدائها وتحقيق أهدافها المنشودة؛
- المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار رأس المال البشري الخاص بالمنظمة، من خلال جذب المرشحين المناسبين، والاحتفاظ بالعاملين الملائمين لدى المنظمة؛
- تقليص التكاليف المتعلقة بعمليات الاختيار والتدريب والتطوير اللاحقة لعملية التوظيف.

## 2. العوامل المساعدة على عملية الاستقطاب

تتباين منظمات الأعمال في قدرتها على استقطاب أفضل الكفاءات والخبرات والمواهب البشرية، ويتوقف ذلك على مدى توفير المغريات المناسبة لجذب أحسن العروض في سوق العمل وتبني سياسة استقطاب مدروسة ومقصودة تتماشى مع الأهداف التي تصبو إليها المنظمة. وفي هذا الإطار، أجمع الكتاب والباحثين في إدارة الموارد البشرية، على مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تساعد في جذب أفضل المهارات والكفاءات، والتي يمكن إجمالها في نقطتين أساسيتين، هما:

## 1.2 سمعة المنظمة وبيئة العمل

تعد سمعة المنظمة الصورة الذهنية التي تتكون في تصورات وأذهان الأفراد على صعيد بيئة العمل العامة والخاصة للمنظمة، وما تتسم به من مزايا مغرية، لذلك تسعى كل منظمة إلى بناء صورة جيدة في محيط أعمالها،

<sup>1</sup> خيضر كاظم محمود وياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

من خلال توفير ظروف عمل ملائمة وجذابة، والسعي إلى الحصول على شهادات تقييس دولية مثل: شهادات الإيزو في مجال الأمن الوظيفي والصحة والسلامة المهنية... إلخ<sup>1</sup>. حيث كلما كانت بيئة العمل جيدة، كلما أدى ذلك إلى شعور العاملين بالراحة النفسية تجاه المنظمة التي تعرض مناصب عمل، مما يدفعهم ذلك إلى الترشح بقوة لصفرة منصب عمل بها. وتأخذ بيئة العمل الكثير من الأشكال يمكن إيجاز بعضها في النقاط التالية:

- **بيئة العمل المادية:** وتشمل الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة (كموقع العمل، والتهوية والنظافة، والإنارة، ومساحة العمل، والمعدات والتجهيزات، والضجيج، وعدد ساعات العمل وما يقابلها من فترات راحة،... إلخ)، فكلما وفرت المنظمة الظروف المادية اللازمة لسير العمل، كلما انعكس ذلك على سلامة وصحة العمال بالدرجة الأولى<sup>2</sup>، وبالتالي على أدائهم الوظيفي، مما يؤثر إيجابيا على سمعة المنظمة داخليا وخارجيا، وبالتالي تكون المنظمة في مركز تنافسي يسمح لها باستقطاب أفضل الموارد البشرية؛

- **بيئة العمل النفسية والاجتماعية:** وتشمل المناخ الاجتماعي العام، والروابط الاجتماعية، والعلاقات السائدة بين الأفراد في مكان العمل، والصرعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، وكرامة الإنسان<sup>3</sup>، حيث كلما كانت هذه العوامل إيجابية، كلما ساعد ذلك في تحسين سمعة المنظمة وتحقيق الراحة النفسية لعمالها.

## 2.2. نظام الأجور والحوافز

علاوة على ظروف العمل الملائمة وما توفره من مناخ يساعد على جذب واستبقاء الأفراد داخل المنظمة، يشكل نظام الحوافز، من أهم العوامل التي تؤثر في فاعلية عملية الاستقطاب للقوى العاملة، حيث يأتي مستوى الأجر في مقدمة السمات الوظيفية المؤثرة في قرارات الأفراد في المفاضلة بين المنظمات التي تقدم عروض عمل، فكلما كان الأجر مغريا كلما تمكنت المنظمة من جذب عدد كبير من المترشحين. إضافة إلى الأجر، تشكل الحوافز الأخرى على غرار الحوافز المعنوية (مثل: الترقية الوظيفية، الضمان الصحي والخدمات الاجتماعية، تمكين العاملين، وغيرها)، عوامل تساعد بدورها في استقطاب أفضل ما هو متوفر في سوق العمل من موارد بشرية متميزة.

<sup>1</sup> ثامر قويدري، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

<sup>2</sup> رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 279.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 279.



وحسب دراسة أصدرتها شركة لينكد إن (Linkedin) سنة 2015 في دولة الإمارات العربية المتحدة، تمحورت حول اتجاهات البحث عن المواهب، إلى أن عوامل مثل المردود المالي، وتطوير فرص التطوير الوظيفي، وخلق التوازن بين العمل والحياة، والإحساس بالأمن الوظيفي، والثقافة المنظمية، تحتل المراكز الأولى في اتخاذ القرار بشأن انضمام المرشح إلى منظمة معينة، وبالتالي فإن منظمات الأعمال التي تراعي هذه العوامل سيكون النجاح حليفها قبي جذب واستقطاب الكفاءات والمواهب<sup>1</sup>.

### 3. أنواع الاستقطاب

يمكن تقسيم عملية الاستقطاب إلى صنفين: استقطاب داخلي (من داخل المنظمة)، واستقطاب خارجي (من خارج المنظمة). فبالنسبة للاستقطاب الداخلي فهو يتم في الغالب إما عن طريق الترقية في الوظائف المختلفة وفي مختلف المستويات التنظيمية، أو من خلال التنقل، أو الانتداب، والذي يعبر عنه بالمخزون المهاري والبحث الداخلي، والذي يعكس جهود انتقاء الأفراد بين العاملين الحاليين الذين تقدموا إراديا لشغل الوظيفة، أو تم ترشيحهم من طرف قسم الموارد البشرية، أو تم تزكيتهم بواسطة بعض المسؤولين في المنظمة<sup>2</sup>. وأما بالنسبة للاستقطاب الخارجي، فيتم اللجوء إليه في الغالب في حالة عجز المصادر الداخلية في توفير الموارد البشرية اللازمة لشغل وظائف معينة بالكمية والنوعية المطلوبة. ولكل من الصنفين مزايا وعيوب، يمكن للمنظمة المفاضلة بينهما أو إنشاء توليفة مناسبة منهما، وذلك حسب اعتبارين اثنين: الجانب المالي، أي أيهما يكلف أقل؟؛ والثقافة التنظيمية للمنظمة التي تركز ثقافة الاحتفاظ برأس المال البشري الداخلي، أي بمدى تمسك المنظمة بعمالها الحاليين لفهم مواقفهم وغرس روح المواطنة التنظيمية فيهم في سبيل تعزيز ولائهم للمنظمة وتحسين أدائهم<sup>3</sup>. والشكل الموالي، يوضح مزايا وعيوب كل من الاستقطاب الداخلي والخارجي الذي تعتمد عليه منظمات الأعمال.

<sup>1</sup> الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، دليل الجذب والحفاظ على الموظفين، الإمارات العربية المتحدة، 2017، ص: 37.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 127.

<sup>3</sup> مليكة مدفوني، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

الجدول رقم (07): مزايا ومساوئ الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي

المصدر	المزايا	المساوئ
داخلي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنظمة لديها معرفة أفضل بنقاط القوة والضعف في المرشح للوظيفة؛</li> <li>- المرشح للوظيفة لديه معرفة أفضل بالمنظمة، مما يعزز التأقلم في الوظيفة الجديدة بشكل أسرع من الاستقطاب الخارجي؛</li> <li>- زيادة دافعية وحماس الأفراد؛</li> <li>- تنمية الولاء التنظيمي؛</li> <li>- انخفاض التكاليف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قد يؤدي الاستقطاب من داخل المنظمة إلى جمود الأفكار وقلة أو انعدام التجديد والابتكار؛</li> <li>- إمكانية حرمان المنظمة من توظيف كفاءات خارجية قد تكون أعلى مهارة وأكثر خبرة وأفضل قدرة على شغل الوظيفة؛</li> <li>- الصراع على الترقية ونشوب الخلافات بين العاملين ومن خلق بيئة عمل سلبية؛</li> <li>- الحاجة لتكثيف الجهود لتطوير الموظفين الجدد؛</li> <li>- استنفاد قدرات العاملين (مبدأ بيتز) والذي ينص على أن الأفراد الناجحين يرقون إلى أن يصلوا إلى حد معين، بعده لا يكونوا قادرين على الأداء بطريقة صحيحة.</li> </ul>
خارجي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كبر وعاء المواهب والمهارات المتاحة مما يصعب عملية الاختيار التي تلي مرحلة الاستقطاب؛</li> <li>- إثراء رأس المال البشري عن طريق تدعيم المنظمة بكفاءات ومواهب جديدة؛</li> <li>- جلب أفكار ورؤى ووجهات نظر جديدة للمنظمة؛</li> <li>- تخفيض تكاليف التطوير في حال استقطاب الخبرات المؤهلة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- صعوبة جذب وتقييم الأفراد المحتملين؛</li> <li>- طول فترة تكيف الفرد مع المنظمة؛</li> <li>- مشاكل نفسية قد تنمو بين الأفراد العاملين في المنظمة والذين يشعرون بأنهم مؤهلين لأداء الوظيفة.</li> <li>- ارتفاع التكاليف وكثرة الإجراءات مقارنة بالاستقطاب الداخلي.</li> </ul>

المصدر: رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 106، بتصرف.

تعتمد منظمات الأعمال في عملية الاستقطاب الخارجي - باعتبارها أكثر أنواع الاستقطاب استخداماً - على مجموعة من الأساليب أو الطرق، للحصول على رأس المال البشري من العالم الخارجي، وتتمثل أهم هذه الطرق في:

- نشر الإعلانات: والتي تكون إما على مستوى الجرائد، أو على مستوى البث الإذاعي والتلفزيوني، أو على مستوى لوحة إعلانات المنظمة سواء في الداخل أو الخارج (مدخل المنظمة)، أو على مستوى الصفحات الإلكترونية الخاصة بالمنظمة (موقع الإنترنت، مواقع التواصل الاجتماعي)؛
- وكالات التوظيف المتخصصة: والتي قد تكون محلية أو وطنية أو أجنبية، كما قد تكون عامة أو خاصة، حيث تشكل هذه الوكالات قاعدة بيانات مرجعية يمكن استخدامها من قبل المنظمات في استقطاب أحسن الكفاءات؛
- المدارس والجامعات: وذلك لما تنتجه هذه المؤسسات العلمية من معارف ومواهب وكفاءات بشرية كفيلة بإضفاء القيمة المضافة للمنظمات بالاعتماد على أسس أكاديمية وعلمية، حيث تلجأ الكثير من منظمات الأعمال إلى التعاقد مع هذه المؤسسات لاسيما المعاهد العليا المتخصصة، من أجل تغطية احتياجاتها من اليد العاملة المؤهلة؛
- توصيات العاملين الحاليين: وذلك لما يدركه العامل الحالي من معلومات حول طبيعة ومناخ العمل في المنظمة، حيث يشكل هذا الأسلوب أحد مصادر الاستقطاب الخارجي.

### ثانياً: اختيار رأس المال البشري

#### 1. أهداف عملية الاختيار

إن تبني المنظمة لآليات استقطاب جيدة ومدروسة، يستدعي كمرحلة لاحقة انتقاء واختيار أفضل الكفاءات والمواهب من وعاء المرشحين المؤهلين بما يتماشى وعدد مناصب الشغل المطلوب ملأها، وذلك من أجل تعيينهم وتثبيتهم في المنظمة. وبالتالي تعتبر عملية اختيار المرشح المناسب لشغل منصب عمل معين، من أهم العمليات التي يجب أن تحظى باهتمام من قبل أقسام الموارد البشرية، لما لها من أثر إيجابي على خطط إدارة الكفاءات والمواهب في المنظمة، وعلى الإنتاجية وتكاليف التطوير والمحافظة.

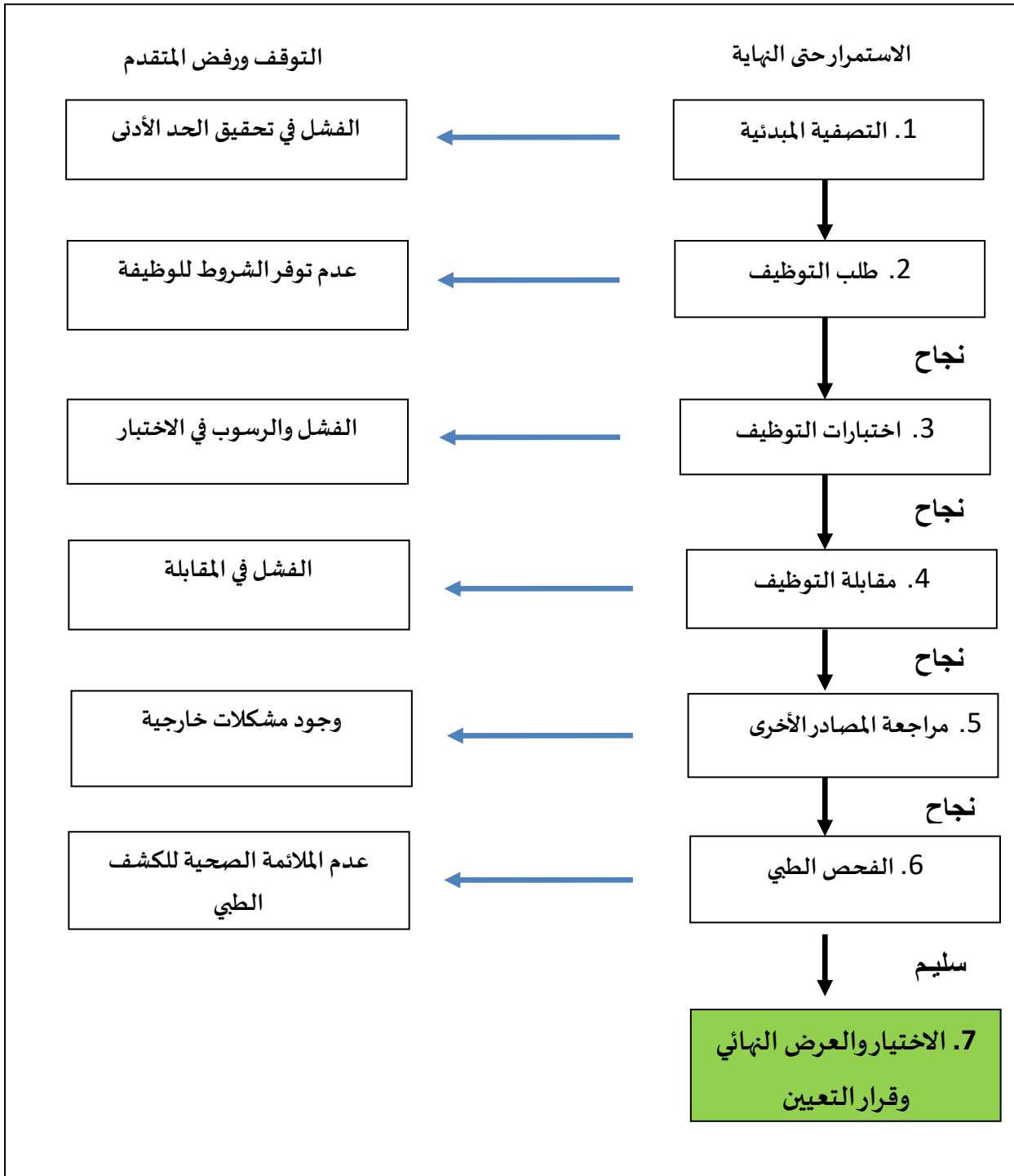
وتعد المراحل التي تسبق عملية الاختيار، من وصف وتحليل الوظائف، وتخطيط القوى العاملة، والاستقطاب، من المتطلبات الأساسية لنجاح عملية الاختيار، وبالتالي فكل خلل في هذه المراحل، يمكن أن يتسبب في عدم فعالية عملية الاختيار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 123.

2. مراحل عملية الاختيار

تمر عملية الاختيار بسبع مراحل وخطوات أساسية تبدأ بالتصفية المبدئية وتنتهي بالتعيين والتثبيت، والشكل الموالي يعرض الإطار العام لعملية الاختيار.

الشكل رقم (14): مراحل عملية الاختيار (الاستمرار أو التوقف)



المصدر: سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

يبين الشكل المعروض أعلاه، مختلف المراحل التي تمر بها عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية في المنظمات بشتى أنواعها، والتي أجمع عليها أغلبية كتاب إدارة الموارد البشرية؛ حيث تشكل هذه المراحل المتعاقبة والمتسلسلة نظاما متكاملًا ومنتفاعًا لعملية الاختيار، وتبدأ بمرحلة التصفية المبدئية والتي يتم من خلالها تجميع ودراسة كل البيانات المتعلقة بالفرد المتقدم للوظيفة، والتي تكون حول مدى صلاحيته لتولي الوظيفة من عدة جوانب، ثم تليها مرحلة تقديم طلب أو نموذج التوظيف، والذي هو عبارة عن وثيقة يملؤها المترشح تتضمن كل المعلومات الخاصة به من الاسم والعمر والجنس والعنوان والمستوى الدراسي والحالة الاجتماعية واللغات المتقنة والخبرات والمواهب المتحكم فيها، وفي الغالب يكون على شكل استجواب (سؤال/جواب) وفقا لعناصر محددة حسب متطلبات الوظيفة. ثم تليها مرحلتى الاختبارات والمقابلات الوظيفية، والتي يتم من خلالها اختبار العديد من النقاط الشخصية والمهنية للتأكد من مدى استعدادات وصلاحية الفرد للعمل جسديا وذهنيا وفتيا، وصحة المعلومات التي تقدم بها في نموذج التوظيف وكذا المعلومات التي تحصلت عليها المنظمة من مصادر أخرى. وفي الغالب تكون الاختبارات كتابية، بينما تكون المقابلات شفوية. وتأتي مراجعة المصادر الأخرى في المرحلة الخامسة، والتي تسمح للمنظمة التأكد من كل المعلومات المتحصل عليها حول المرشح للوظيفة، سواء التي تقدم بها في طلب التوظيف وسيرته الذاتية، أو المعلومات المتحصل عليها من المقابلات المهنية، ويتم ذلك بالاستعانة بمصادر مرجعية على غرار زملاء طالب العمل، المدارس والجامعات التي درس بها، المنظمات التي عمل بها سابقا. وبعد التحري حول طالب العمل والتأكد من صحة المعلومات المقدمة والمجمعة، تأتي مرحلة الفحص الطبي كمرحلة ما قبل الأخيرة، والتي تعني بصفة مختصرة التأكد من مدى سلامة وصحة المتقدم للوظيفة لأداء عمله على أكمل وجه. وأخيرا، تأتي مرحلة التعيين والتثبيت للأفراد الذين اجتازوا كل المراحل السابقة بنجاح، عن طريق إصدار قرارات التعيين من طرف قسم الموارد البشرية. وحول هذه النقطة، تجدر الإشارة أن منظمات الأعمال الحديثة، غالبا ما يكون التعيين فيها على أساس العمل بنظام الدوام الجزئي وليس الدوام الكامل، فسابقا، كان التوظيف التقليدي يبحث عن الأشخاص الذين يريدون عملا دائما بدوام كامل، غير أنه في أواخر التسعينيات، تم إسقاط مصطلح "دائم"، حيث لم تعد المنظمات تدعي أنها تقدم وظائف دائمة، وبدلاً من ذلك، تم تبني مصطلح "منتظم" لتعيين الأفراد دون ضمان للبقاء. كما طور الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، مجموعة فرعية أصبحت تسمى "القوة العاملة الطارئة"، والتي تمثل الأشخاص الذين تم تعيينهم عن قصد لفترة قصيرة، والذين هم عمال مؤقتون ومتعاقدون، قد

يملئون العمل ليوم واحد بينما يكون شخص ما مريضاً، أو قد يعملون لأكثر من عام في مشروع معين حسب متطلبات المنظمة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: دور استقطاب واختيار رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال

تعتمد جودة الموارد البشرية للمنظمة بشكل كبير على فعالية عملية التوظيف، ويعتبر كل من الاستقطاب والاختيار باعتبارهما أهم المراحل في عملية التوظيف، من العوامل الحاسمة التي تؤثر على نجاح المنظمات وتميزها من خلال تلبية الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

يمثل جذب واستقطاب المواهب والكفاءات التي تشكل رأس مال بشري متميز، مرحلة حاسمة في إدارة الموارد البشرية لتحديد الأفراد الذين سيكونون قادرين على خدمة المنظمة بفعالية، كما يوصف الاختيار على أنه تقييم قدرات الأفراد المرشحين لأداء مهمة معينة بشكل مناسب، مما يؤدي في النهاية إلى تعيين الشخص المناسب للوظيفة المناسبة<sup>2</sup>.

حيث باستخدام ممارسات صارمة في استقطاب الموارد البشرية واختيارها وتوظيفها والاحتفاظ بها وتطويرها، يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين أداء المنظمة بنسبة 70%، لذلك تعتبر عملية الاستقطاب والتوظيف الطريقة الأساسية والأولية للمنظمة للحصول على رأس مال بشري يلبي متطلبات الوظائف المطلوبة وأهداف المنظمة بصفة عامة، فكلما كانت هذه العملية دقيقة، كلما انعكس ذلك إيجاباً على جودة رأس المال البشري وأدائه، وكذلك أداء وحدات الأعمال. حيث يساهم الاستقطاب والاختيار في تحسين الأداء الوظيفي وبالتبعية الأداء الكلي للمنظمة، وحسب دراسة أجراها (Terpstra and rozell, 1993) تبين أن المنظمات التي تستخدم عمليات استقطاب صارمة ودقيقة للموظفين، تظهر أداء اقتصادياً أفضل (هوامش ربح مرتفعة، معدلات نمو سنوية مرتفعة سواء بالنسبة للأرباح أو رقم الأعمال)، كما تبين العديد من الدراسات أيضاً، أن تطبيق إجراءات مدروسة ودقيقة في عملية الاستقطاب والاختيار (على غرار قوائم الجرد الشخصية، اختبارات الكفاءة

<sup>1</sup> Jac Fitz-enz, **Op. Cit**, p: 95.

<sup>2</sup> Munaza Bibi, **Impact of Talent Management Practices on Employee Performance : An Empirical Study Among Healthcare Employees**, Seisense Journal of Management, vol 2 N 1, 2019, p: 24.

المعرفية، المقابلات المنظمة...) يسمح بصفة عامة بتحسين جودة خدمة العملاء بنسبة 25% ويزيد الأرباح بنسبة 20% على الأقل ويزيد من الاحتفاظ بالموظفين بنسبة 25%<sup>1</sup>.

كما يعتبر الاستقطاب والاختيار من الآليات المتكاملة التي تؤثر على أداء الموظفين، حيث يجذب الاستقطاب والاختيار الفعال الأفراد المناسبين كما ونوعا لزيادة تحسين أداء الموظفين، ولقد بينت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الاستقطاب والاختيار وأداء الموظف، حيث أنه من خلال تبني أفضل الممارسات في التوظيف لاسيما في مرحلة الاستقطاب والاختيار، فإن ذلك يساعد في الحصول على معارف ومهارات عالية وخبرات متقدمة داخل المنظمة، والتي من خلالها يتم مواءمة الثقافة التنظيمية وتحقيق التطوير التنظيمي. وفي هذا السياق، تشير بعض الدراسات أن الاختيار ومن ثم التدريب هما أكثر العوامل تأثيرا على الأداء الوظيفي من بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى أو مداخل الاستثمار في رأس المال البشري<sup>2</sup>.

كما بينت دراسات أخرى، أنه عندما لا تتم عملية الاستقطاب والاختيار بشكل جيد ووفقا للمعايير المخطط لها مسبقا، ممكن أن يؤدي ذلك إلى مشاكل تنظيمية مختلفة وظهور سلوكيات وظيفية سلبية مثل: الأداء المنخفض، والمستويات العالية من تغيب الموظف، والتأخير عن العمل، وانخفاض الإنتاجية وجودة العمل، وعلى عكس ذلك، تؤدي عمليات الاستقطاب والاختيار الجيدة والمدروسة إلى جذب وتثبيت المزيد من الموظفين المؤهلين، مما يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: التعليم والتدريب كجوهر تنمية رأس المال البشري وتحسين أداءه

تأخذ عملية تطوير أو تنمية رأس المال البشري أشكالا مختلفة تتمثل أساسا في التعليم والتدريب، حيث يعد كل منهما من الآليات التي تلجأ إليها منظمات الأعمال من أجل إكساب الأفراد العديد من المعارف والمهارات التي تجعلهم قادرين على أداء مهامهم بطريقة مرضية وصحيحة، وتنمية قدراتهم ودعم خبراتهم.

<sup>1</sup> Pascal Paillé, **Op. Cit.**, pp: 01, 02.

<sup>2</sup> Hamzah Mohammad Al\_Qudah and others, **The Effect of Human Resources Management Practices on Employee Performance**, International Journal of Scientific and Technology Research, Vol 3, Issue 9, 2014, p: 130.

<sup>3</sup> Eddy Madiono Sutanto & Milly Kurniawan, **The Impact of Recruitment, Employee Retention and Labor Relations to Employee Performance on Batik Industry in Solo city Indonesia**, International Journal of Business and Society, vol 17, N 2, 2016, p: 377.

وكما تم الإشارة إليه في الفصل الأول من هذه الدراسة، تعتبر عملية الاستثمار في تعليم الموظفين وتدريبهم جوهر عملية تطوير رأس المال البشري، حيث يمثلان هذان العنصران مكونات مهمة لأنشطة إدارة الموارد البشرية التي تسعى من خلالها إلى التأثير على سلوك ومهارات الموظفين في سبيل رفع أدائهم الوظيفي، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بفعالية<sup>1</sup>.

وسيتّم من خلال هذا المطلب، التطرق إلى بعدي الاستثمار في التعليم والاستثمار في التدريب، مع تبين أوجه الاختلاف والتداخل بينهما وبين عملية التطوير التي ينطويان تحتها، وإبراز مساهمة كل من التعليم والتدريب في تحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال.

أولاً: تطوير رأس المال البشري عن طريق الاستثمار في التعليم

### 1. مفهوم التعليم

يحظى موضوع التعليم باهتمام خاص من قبل علماء الاقتصاد والإدارة، ويعود الاهتمام بهذا الموضوع منذ زمن طويل، ففي ثنايا تاريخ الفكر الاقتصادي، تم التلميح إلى التعليم في كثير من الأبحاث والدراسات التي اهتمت بالاقتصاد الكلي والجزئي، ومن أبرز وأقدم هذه الدراسات، أعمال "آدم سميث" التي نشرها في كتابه "ثروة الأمم" في سنة 1776، والذي بين من خلاله أهمية التعليم وأبرز قيمته الاقتصادية والاجتماعية. ويعد "ألفريد مارشال" همزة وصل بين الاقتصاديين الكلاسيك واقتصادي القرن العشرين، فقد مهدت أعماله في اقتصاديات التعليم، لنقل دور التعليم من كونه عاملاً خارجياً في النمو الاقتصادي إلى اعتباره عاملاً من العوامل المباشرة التي تدخل في العملية الإنتاجية وتؤدي إلى زيادة معدلات النمو الاقتصادي<sup>2</sup>. كما بينت أعماله أن التباين في نوعية العمالة يفسر التفاوت في أجورهم، وهو يرجع بالأساس إلى تباين المستويات التعليمية<sup>3</sup>، وهو ما أكدته نظرية الاستثمار في رأس المال البشري لشولتز وبيكر، والتي تمحورت حول دراسة العلاقة بين مداخيل الأفراد ومستوياتهم التعليمية، ومقارنتها بتكاليف تعليمهم لأجل تحديد العائد الصافي للفرد.

<sup>1</sup> Josef Drabek et al, Op. Cit, p: 116.

<sup>2</sup> مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2007، ص: 171.

<sup>3</sup> فيصل أحمد بوطيبة، مراجع سبق ذكره، ص: 7.



وعليه يعد التعليم من أهم عوامل بناء وتطوير رأس المال البشري في الدول والمنظمات، فهو يعد القاعدة الصلبة التي تقوم عليها أي أمة أو مجتمع، كما أنه من أهم عوامل تقدمها الاقتصادي والثقافي والحضاري<sup>1</sup>.

وجدير بالذكر، أن مصطلح التعليم يختلف عن مصطلح التعلم، حيث يقصد بالتعليم "عملية منتظمة يقوم من خلالها المعلم بنقل المعلومات والمعارف والخبرات إلى غيره، وهي عملية مستمرة يمارسها المعلم خلال فترة التعليم فقط"<sup>2</sup>، كما يعرف التعليم على أنه: "عملية تتعلق بنقل المعرفة والمهارات والقيم والأعراف والثقافة من جيل إلى آخر في المجتمع"<sup>3</sup>.

ويوصف الغرض من التعليم في أربعة ركائز أساسية هي: التعليم للمعرفة، والتعليم للعمل، والتعليم للتعايش مع الآخرين، والتعليم لتطوير الشخصية<sup>4</sup>؛ في حين يقصد بالتعلم عملية مستمرة لاكتساب المعلومات تهدف إلى إحداث تغيير شبه دائم في أداء المتعلم وفي واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المهارات، والاتجاهات<sup>5</sup>. ومن منظور آخر، ينظر إلى التعلم على أنه: "عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام"<sup>6</sup>، ويوصف الغرض من التعلم اكتساب معارف ومهارات جديدة وتطوير الذات.

وكخلاصة يختلف التعليم عن التعلم، في كون التعليم عملية ظرفية تنتهي بانتهاء فترة التعليم التي تكون محددة مسبقاً، والتي تهدف إلى تدفق ونقل المعلومات والمعارف من المعلم إلى المتعلم، بينما التعلم هو عملية مستمرة الهدف منها هو اكتساب المعلومات والمعارف والمهارات.

<sup>1</sup> سميرة صلحاي، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

<sup>2</sup> ربيعة فوادرية، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

<sup>3</sup> Getruda Japhet Chaula, **challenges that teachers face in implementation of inclusive education in primary schools in tanzania : a case study of two primary schools in Tanzania**, master's thesis in adapted education, Hedmark university college, norway, 2014, p: 4.

<sup>4</sup> إسلام يوسف شيت العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 540.

<sup>5</sup> هندة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالمي في ظل إقتصاد المعرفة - دراسة حالة بعض الجامعات

الجزائرية - أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2017، ص: 134

<sup>6</sup> فايز عبد الرحمان الفروخ، **التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010، ص: 16.

وتتم الدراسة الحالية بالتعلم داخل المنظمة أي التعلم التنظيمي، كشكل من أشكال الاستثمار في رأس المال البشري من خلال مدخل التطوير.

## 2. مزايا وفوائد التعلم التنظيمي

تهدف المنظمات، من خلال تبني سياسة التعلم إلى تحقيق جملة من الفوائد أو المزايا، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة ككل، والجدول الموالي يوضح بعض هذه المزايا:

### الجدول رقم (08): فوائد التعلم التنظيمي على الفرد والمنظمة

على مستوى المنظمة	على مستوى الفرد
- يؤدي التعلم إلى زيادة كفاءة الأداء لدى الأفراد العاملين، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الإنتاجية والربحية للمنظمة؛	- اكتساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين؛
- يعمل على تنمية المعرفة والمعلومات، وزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد، بما يمكنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل فعال؛	- تعزيز احترام الفرد لنفسه وتقدير الغير له؛
- يؤدي التعلم إلى التعريف بالمنظمة، وحل مشاكل العمل فيها، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، من خلال تحسين الإنتاجية، وتقليل التكلفة، مع المحافظة على الجودة؛	- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر؛
- يعمل على تزويد المنظمة والمجتمع بالكفاءات والقيادات الإدارية، والعمالة الماهرة القادرة على المنافسة في الداخل والخارج؛	- اكتساب الفرد المرونة في حياته العملية؛
- يساعد الأفراد العاملين على مواكبة التطورات لكل ما هو جديد، بهدف إحاطتهم بالتقنيات الحديثة لدية مهامهم.	- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية، كما أن التعلم يمثل ميدانياً كبيراً لممارسة العلاقات الإنسانية؛
	- تنمية النواحي السلوكية للفرد، والعمل على إكسابه صلاحية العمل ضمن الفرق والمجموعة الأكبر؛
	- يعمل التعلم على التطور الذاتي للأفراد وتحقيق مصالحهم باكتسابهم الدرجات الوظيفية العليا، وحصولهم على الاحترام والتقدير من الآخرين، وشعورهم بالثقة بالنفس؛
	- رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامه آفاق مستقبلية.

المصدر: فايز عبد الرحمن الفروخ، مرجع سبق ذكره، ص: 25، 26 (بتصرف).

## ثانيا: تطوير رأس المال البشري عن طريق الاستثمار في التدريب

يعد التدريب من بين أهم مداخل تنمية وتطوير رأس المال البشري في منظمات الأعمال، ويعتبر (بيكر) من أكثر الاقتصاديين الذين اهتموا بموضوع التدريب، من خلال تطويره لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري التي تم التطرق إليها ضمن الفصل الأول من هذه الدراسة، وهذا لإيمانه بأهمية هذا العنصر في تفسير تباين إنتاجية الأفراد واختلاف مستويات أجورهم.

لقد تعددت واختلفت مفاهيم مصطلح "التدريب" بين الكتاب والباحثين، ويمكن إرجاع سبب هذا التعدد والاختلاف، لارتباط هذا المصطلح بمفاهيم أخرى تقترب له في المعنى على غرار المصطلحات: التعليم، التعلم، التنمية، التطوير، التكوين.

ويعرف التدريب بأنه: " الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة، وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية، وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة"<sup>1</sup>. كما يعرف التدريب بأنه: "عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم، وقواعد، أو اتجاهات لتحسين وزيادة أداء الفرد"<sup>2</sup>. ويتمثل التدريب أيضا في مجموعة الدورات المصممة والإجراءات التي تستخدمها المنظمة لتسهيل عملية التعلم التي تساهم في تحقيق أهداف وغاية المنظمة<sup>3</sup>. ويوصف التدريب أيضا بكونه: "عملية مخططة لتعديل السلوك، أو المعرفة، أو المهارة من خلال تجربة تعليمية لتحقيق أداء فعال في أي نشاط أو مجموعة من الأنشطة. والغرض منه، في حالة العمل، هو تطوير قدرات الفرد وتلبية احتياجات القوى العاملة الحالية والمستقبلية للمنظمة"<sup>4</sup>.

انطلاقا من مختلف هذه التعاريف، يلاحظ بأن مصطلح التدريب يقترن في الكثير من الأحيان بمصطلح التعلم، التعليم، التطوير، ولذا تعمدت هذه الدراسة توضيح الفرق بين هذه المصطلحات، حتى يتسنى رفع اللبس والغموض حول تقارب هذه المصطلحات في مضمونها، وتحديد المعنى الدقيق لكل منها.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 239.

<sup>2</sup> رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 163.

<sup>3</sup> إسلام يوسف شيت العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 542.

<sup>4</sup> Moussa Masadeh, **training, education, development and learning : what is the difference ?** european scientific journal, Vol 8, N 10, 2003, p: 63.

حيث يختلف التدريب عن التعليم، في كون التدريب يهدف إلى إكساب الفرد معارف ومهارات محددة في العمل عن طريق الدورات التدريبية المصممة، في حين أن التعليم يهدف إلى إكساب الفرد أنظمة منطقية تهدف إلى تكوين معلومات عامة جديدة في شتى المجالات، ويتم ذلك عادة من خلال البرامج الدراسية والتعليمية بالمعاهد والجامعات والمدارس<sup>1</sup>.

وأما بالنسبة للتدريب والتعلم، يشير مصطلح التعلم إلى " اكتساب المعرفة أو المهارة في شيء ما من خلال الدراسة، الخبرة أو التعليم، وهي عملية نحو شخصي لا تنتهي أبداً"، ويتم تعريفه بشكل أكثر شمولية كعملية تشمل التعليم والتدريب، ولذا يرتبط التدريب بـ "التعلم بالممارسة"، والتعليم بـ "التعلم عن طريق الخبرة". وعلى عكس التدريب، يعتبر التعلم مستمر طيلة حياة الفرد سواء على مستوى المنظمة أو خارجها، بينما التدريب يهدف إلى صقل المعارف والمهارات في فترة زمنية محددة وقصيرة مدى، ومن ناحية أخرى، يعد التدريب وسيلة في يد المنظمة لتحقيق غاية تعلم الأفراد وتطوير معارفهم ومهاراتهم، وبالتالي فهو ليس غاية في حد ذاته<sup>2</sup>.

وفيما يخص التدريب والتطوير، فيمكن القول أن التدريب هو جزء من عملية التطوير، حيث يشمل التطوير نشاطات تعليمية وتدريبية منظمة تهدف إلى تهيئة متطلبات العمل المستقبلية بالاهتمام بالوظائف الحالية والمستقبلية. ويشكل التدريب وسيلة لتحقيق هذا التطوير<sup>3</sup>.

### 1. المجالات والنواحي التي ينميها التدريب

على اعتبار أن الهدف الرئيسي من التدريب هو إكساب وتنمية المعارف والمعلومات، والمهارات والقدرات التي تشكل رأس المال البشري للمنظمة، والاتجاهات والسلوكيات للأفراد، يعرض الجدول الموالي، بنوع من التفصيل مجالات تنمية هذه النواحي:

<sup>1</sup> توفيق بوجنان، عبد اللطيف حايي، مرجع سبق ذكره، ص: 53، 54.

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء قوفي، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

<sup>3</sup> توفيق جنان، عبد اللطيف حايي، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

الجدول رقم (09): المجالات والنواحي التي ينميها التدريب

المجالات	النواحي التي ينميها التدريب في هذه المجالات
تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة تنظيم المنظمة وسياساتها وأهدافها؛</li> <li>- معلومات عن منتجات المنظمة وأسواقها؛</li> <li>- معلومات عن خطط المنظمة ومشاكل تنفيذها؛</li> <li>- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج؛</li> <li>- المعرفة بالوظائف الإدارية وأساليب القيادة والإشراف؛</li> <li>- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.</li> </ul>
تنمية المهارات والقدرات للمتدرب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة؛</li> <li>- المهارات القيادية؛</li> <li>- القدرة على تحليل المشكلات؛</li> <li>- القدرة على اتخاذ القرارات؛</li> <li>- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات؛</li> <li>- القدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت.</li> </ul>
تنمية الاتجاهات والسلوكيات للمتدرب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاتجاه لتفصيل العمل بالمنظمة؛</li> <li>- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنظمة؛</li> <li>- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل؛</li> <li>- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء؛</li> <li>- تنمية الروح الجماعية للعمل؛</li> <li>- تنمية الشعور بالمسؤولية؛</li> <li>- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل؛</li> <li>- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنظمة والعاملين.</li> </ul>

المصدر: رافدة الحريري، مرجع سبق ذكره، ص: 109، 110 (بتصرف).

يلخص الجدول أعلاه، مختلف النواحي التي ينميها التدريب على مستوى المنظمة، والتي تم حصرها أساساً في ثلاثة مجالات: المعرفة والمعلومات، والمهارات والقدرات، والاتجاهات والسلوكيات. حيث تشكل هذه المجالات أساساً مكونات رأس المال البشري (المعرفة، المهارة، القدرة)، إضافة إلى الاتجاهات والسلوكيات التي تشكل بدورها عنصر من عناصر الأداء الوظيفي.

## 2. فوائد ومزايا التدريب

تتجه منظمات الأعمال إلى الاستثمار في التدريب لتطوير رأس مالها البشري وتحسين أداءه الوظيفي، وذلك لأهمية هذا المدخل في تحقيق جملة من المزايا التي تنعكس على المنظمة وعلى الموظفين على حد سواء، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

### 1.3. فوائد ومزايا التدريب بالنسبة للمنظمات

تتمثل فوائد ومزايا التدريب بشكل أساسي بالنسبة للمنظمات في الآتي<sup>1</sup>:

- يساعد التدريب على التقليل من عمليات الإشراف المهني، بحيث يسمح للموظف بالاعتماد على نفسه في تأدية مهامه، لأنه يعرف ماذا يفعل وكيف يفعل؛
- يساعد على زيادة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، في أداء مهامهم الحالية والمستقبلية؛
- يسمح بتوحيد إجراءات العمل وتنفيذها بشكل صحيح، نتيجة لاكتسابهم المعرفة والمهارة المطلوبة؛
- يساعد في تخفيض تكاليف المنظمة، الناجمة عن الأخطاء المهنية وعدم التحكم في تقنيات الإنتاج، وتكاليف الاستشارات الخارجية؛
- يساعد المنظمة في أن تكون أكثر فاعلية في حل المشاكل التنظيمية والوظيفية واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة؛
- يسمح بثمين معارف ومهارات الموظفين في جميع المستويات الإدارية؛
- يعتبر أحد متطلبات العاملين في المنظمة، حيث يسمح التدريب برفع معنوياتهم ويزيد من رضاهم الوظيفي؛

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد الساعاتي وصالح إبراهيم العواسا، إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار يازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص: 126، 127.

- يساهم بشكل مباشر وغير مباشر في زيادة إنتاجية المنظمة وتحسين جودة منتجاتها؛
- يسمح للمنظمة بمواكبة التطورات التكنولوجية وتطوير منتجاتها.

### 2.3. فوائد ومزايا التدريب بالنسبة للموظفين

تتمثل فوائد ومزايا التدريب بالنسبة للموظفين في النقاط التالية<sup>1</sup>:

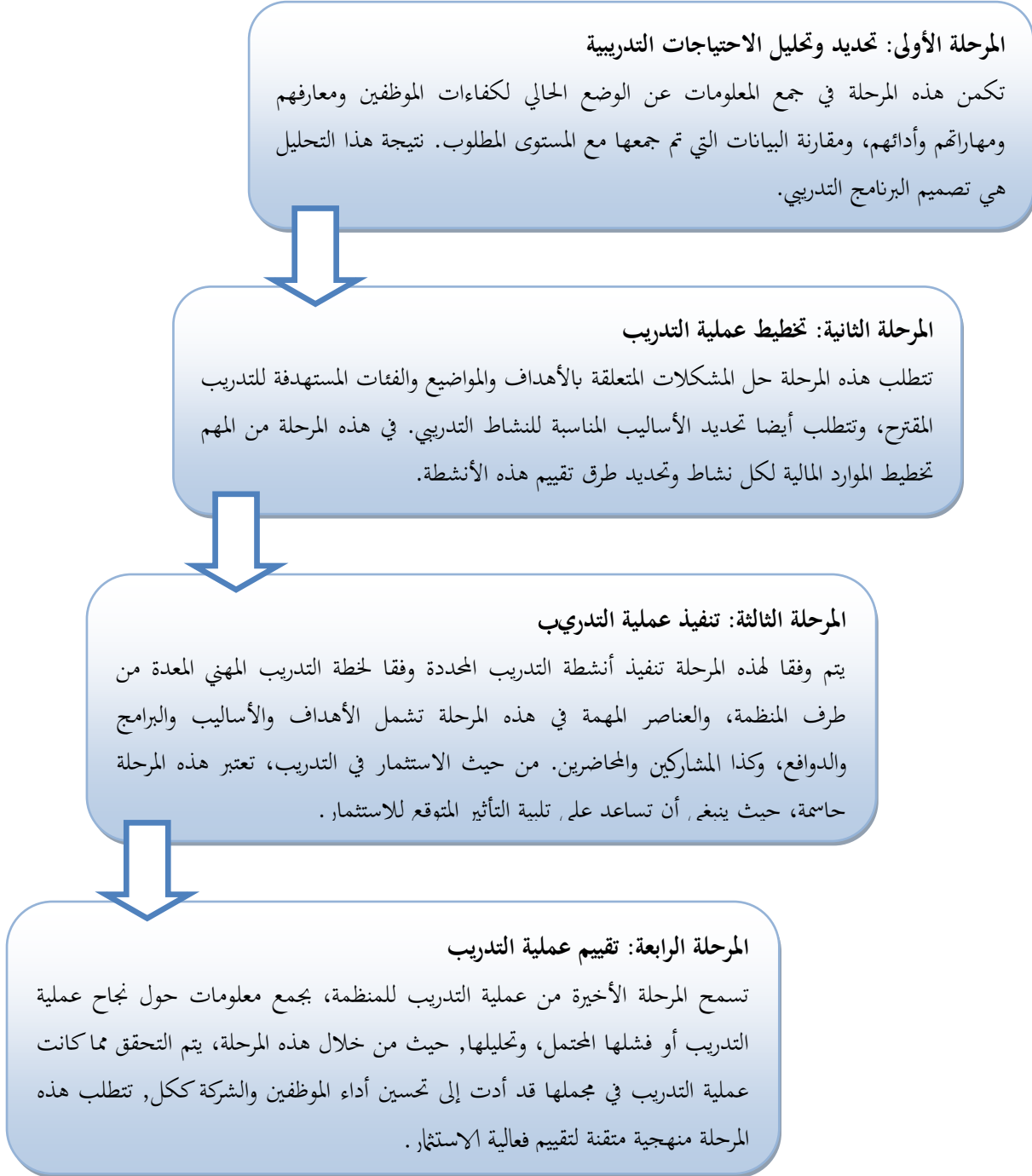
- يعتبر أهم عنصر لتطوير الموظفين وتنمية مهاراتهم ومعارفهم، وتثمين خبراتهم الوظيفية؛
- يساعد الموظفين في حلحلة المشاكل الفنية والمهنية التي تواجههم في بيئة العمل بطرق علمية؛
- يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، والإحساس بالتقدير لدى الآخرين؛
- يعتبر أحد عوامل الترقية الوظيفية، من خلال إكساب العاملين الصفات والمؤهلات التي تمكنهم من شغل مناصب قيادية؛
- تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم ورفع روحهم المعنوية، نتيجة لإكسابهم معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما سيؤدي ذلك إلى زيادة أدائهم وتحقيق ذاتهم.

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد الساعاتي، صالح إبراهيم العواسا، مرجع سبق ذكره، ص: 127.

## 4. مراحل عملية التدريب

يمكن حصر مراحل عملية التدريب في المنظمة في أربعة مراحل حسب ما هو مبين في الشكل التالي:

## الشكل رقم (15): مراحل التدريب والتطوير الفعال في المنظمة



**Source** :Josef Drabek et al, **Op. Cit**, p: 117.



## ثالثا: دور التعليم والتدريب في تحسين الأداء الوظيفي

إن قوة الموارد البشرية وجودة أداءها تعكس قوة المنظمة وقدرتها على منافسة المنظمات المنافسة لها وضمان البقاء وتحقيق الاستدامة. وعليه، ولكي تحافظ المنظمة على قوتها ومكانتها السوقية يستدعي منها إعطاء أهمية خاصة لبعدي التعليم والتدريب كعاملان أساسيان في تطوير رأس المال البشري الذي تحوزه، حيث يعد كل منهما وسيلة فعالة في يد المنظمة من أجل تحسين ورفع مستوى أداء مواردها البشرية وتمكينها من أداء مهامها المختلفة وتحقيق أهدافها على أكمل وجه.

## 1. أثر التعلم المنظمي على الأداء الوظيفي

ساهم التعلم المنظمي بشكل كبير وأساسي في تنمية رأس المال البشري للمنظمة في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية بصفة عامة وتحسين الأداء الوظيفي بصفة خاصة، إذ تعد الغاية الأساسية من وراء انتهاز المنظمة لمدخل أو إستراتيجية التعلم المنظمي، هي إحداث تغييرات إيجابية في أداء رأس المال البشري من خلال التأثير على مكوناته المتمثلة في المعارف والمهارات والقدرات والخبرات. يسمح التعلم المنظمي بإكساب الأفراد لمعارف جديدة ومؤهلات متعددة لاسيما في مجال تخصصهم لتضاف إلى معارفهم ومؤهلاتهم العلمية قبل الالتحاق بوظائفهم، وعلى هذا الأساس، ينبغي على منظمات الأعمال تركيز مضمون برنامج التعلم التنظيمي على تطوير المعارف من خلال تشخيص واقع متطلبات الوظائف في كافة المستويات الإدارية، وهذا من أجل إحداث تغييرات إيجابية في مختلف أبعاد أداء الموظفين (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكميلي). كما يساهم التعلم المنظمي في رفع مهارات الموظفين لاسيما مهارات التواصل أو الاتصال، ومهارات مواجهة وحل المشكلات التنظيمية، ومهارات توليد الأفكار والتشارك بها، ومهارات اتخاذ قرارات وحيهة وسليمة مبنية على أسس معرفية ومعلوماتية صحيحة؛ حيث تسمح عملية تنمية هذه المهارات بتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وتحقيق استقلاليتهم وتطلعهم، مما يحسن من مستويات وجودة أدائهم ويؤثر فيه تأثيرا إيجابيا. يتطور منحنى تعلم الفرد جنبا إلى جنب مع منحنى خبرته الوظيفية، نظرا لما يضيفه التعلم التنظيمي له من مهارات تزيد من رصيد خبرته. وبالتالي، تهدف المنظمة من خلال مدخل التعلم التنظيمي إلى إحداث تأثير إيجابي وعميق على الأداء الوظيفي، ويتجسد هذا التأثير أساسا في حجم

المعارف والمهارات والخبرات التي يكتسبها أفراد المنظمة ضمن ممارسات هذا المدخل، والتي تسمح له بأداء مهامه بشكل جيد وفعال<sup>1</sup>.

## 2. أثر التدريب على الأداء الوظيفي

على غرار التعلم التنظيمي، يعتبر التدريب أمراً لا غنى عنه في زيادة إنتاجية المنظمات، فهو لا يعزز فقط كفاءة الموظفين، بل يمنحهم فرصة لتعلم وظائفهم وأدائها بكفاءة أعلى وبشكل جيد. حيث تشير الأبحاث المختلفة حول موضوع التدريب إلى التأثير الإيجابي له على إنتاجية الموظفين وأدائهم الوظيفي. وتبدو أهمية التدريب للموظف ذو الخبرة والحديث الخبرة على نفس الدرجة، فالموظف الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة قد لا تتوافر لديه بعض المعارف والمهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاءة المطلوبة، ومن هنا تتجلى أهمية التدريب في إكساب العاملين المزيد والعديد من المعارف والمهارات التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة، من خلال توجيههم وتكييفهم مع رؤى وتطلعات المنظمة<sup>2</sup>.

فالتدريب كعملية منتشرة بشكل واسع في المنظمات لاسيما المنظمات التي تتجه نحو اقتصاد المعرفة، تبرز أهميته أيضاً في تحسين أداء الموظفين، من خلال استثمار المنظمة في تدريب الموظفين في صنع القرارات، والعمل الجماعي، وحل المشكلات والعلاقات الشخصية. كل ذلك يؤثر بشكل مفيد على نمو المنظمة وأداء الموظفين على حد سواء، كما يؤثر على سلوك الموظفين ومهاراتهم في العمل، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وتحقيق تغييرات بناءة. فالتدريب هو طريقة ووسيلة لتعزيز التزام الموظفين وتحقيق أقصى إمكاناتهم، وللحفاظ على الجودة العالية في الموارد البشرية داخل المنظمة<sup>3</sup>.

ولكي يحقق التدريب غايته، لا بد أن يرتبط بثقافة المنظمة وإستراتيجيتها، حيث يعمل التدريب على نشر ثقافة المنظمة بين مختلف أفرادها من خلال تعديل سلوكياتهم الوظيفية وجعلها تصب في ثقافة المنظمة، ويساهم في بلوغ وتحقيق رسالة وغاية المنظمة.

<sup>1</sup> مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص: 261، 262.

<sup>2</sup> توفيق بوجنان و عبد اللطيف حابي، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

<sup>3</sup> Mary Vincent, **impact of training and development on employee job performance in Nigeria**, Saudi journal of humanities and social sciences, Vol 5, N°5, published by Scholars Middle East Publisher, Dubai, UAE, 2020, p : 267.

وتبرز أهمية التدريب كأحد أهم مداخل تطوير رأس المال البشري في منظمات الأعمال في سبيل تحسين الأداء الوظيفي، في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- يعتبر التدريب أهم مدخل أو آلية لتطوير وتحسين أداء العاملين للوصول إلى مستويات الأداء المرجوة كما تحدده خطط الأداء؛

- يكون اختيار التدريب لتحقيق التطوير التحسين المطلوب في مستوى أداء رأس المال البشري، على ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها.

### المطلب الثالث: انعكاس الاحتفاظ برأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي

تقتضي عملية الاستثمار في رأس المال البشري، أن يتم التعامل مع الموارد البشرية لاسيما المتميزة منها والتي تمثل مخزون المنظمة من المعارف والمهارات والخبرات، على أنها أصول استثمارية ثمينة وفريدة، يجب حمايتها والمحافظة عليها. ولذا تعد عملية المحافظة على الموارد البشرية، من التحديات الرئيسية التي تواجهها معظم منظمات الأعمال في الوقت الراهن، حيث أن استقرار رأس المال البشري في المنظمة والاحتفاظ به، يساهم بشكل كبير في رفع القيمة السوقية للمنظمة. وفي المقابل، فإن عدم قدرة المنظمة على الاحتفاظ برأس مالها البشري، يؤدي إلى انخفاض قيمتها السوقية وضعف مركزها التنافسي، وارتفاع تكلفة إحلال مواردها البشرية<sup>2</sup>.

ترتبط عملية المحافظة على رأس المال البشري، ارتباطاً وثيقاً بكل من عملية الاستقطاب والتطوير، فهناك من يرى بأن الاحتفاظ هو الجانب الآخر لعملية الاحتفاظ، باعتبار أن الاحتفاظ بالموظفين هو استمرار لعملية توظيف العمالة، كما أن عملية تطوير الموظفين لاسيما عن طريق التدريب والتعليم لا تكتمل بدون عملية المحافظة عليهم. فحسب دراسة أجراها (Roy. B, 2018) بعنوان: "العوامل التي تحدد الاحتفاظ بالموظفين"، تم طرح سؤال كالتالي: "هل مجرد تقديم التدريب للموظفين يبقي عليهم في المنظمة لوقت طويل؟" وذكر أنه إذا كانت الإجابة بلا، فإنه لا معنى للتدريب<sup>3</sup>.

1 مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص: 260.

2 فهد عبد الله النعيم، تنمية رأس المال البشري والاحتفاظ بالعناصر المتميزة كميزة تنافسية للبنوك السعودية، مجلة آفاق جديدة، العدد الثالث والرابع، 2008، ص: 157.

3 نورا ربيع محمد سليمان، دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد الثالث، 2021، ص: 51.

تختلف وتتعدد العوامل تساعد منظمات الأعمال في الاحتفاظ برأس مالها البشري من منظمة لأخرى، وذلك حسب الأهداف المراد تحقيقها، وثقافة المنظمة، وطبيعتها، ونشاطها، وكذا حسب اهتمامات ومتطلبات الموظفين في حد ذاتهم، حيث تشير بعض الدراسات، أن الفئة العمرية للموظفين ترتبط بشكل كبير بعملية المحافظة على الموارد البشرية في المنظمة، حيث يجذب الموظفين الجدد الذين يندرجون أساساً ضمن الفئة العمرية الأقل من الثلاثين سنة، إلى بيئة العمل التي توفر لهم فرص التقدم المهني وتعتني بهم مادياً ومعنوياً، بينما يتجه الموظفون الذين تتراوح أعمارهم بين الثلاثين والخمسين إلى إدارة حياتهم المهنية بنسبة عالية من الرضا الوظيفي، بينما يتجه اهتمام الموظفين الذين يزيدون عن سن الخمسين إلى الأمان الوظيفي والتخطيط لمرحلة التقاعد<sup>1</sup>. كما أنه هناك عوامل أخرى من شأنها أن تساعد على عملية المحافظة على رأس المال البشري في المنظمات، والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- سمعة المنظمة وصورتها أمام الآخرين؛

- عملية الاستقطاب والاختيار؛

- قدرة المدراء على احتواء الموظفين وعلى ممارسة أدوارهم المتعلقة بإدارة الأفراد بالشكل المناسب؛

- فرص التدريب والتعلم والتطوير؛

- تقدير الأداء الجيد ومكافأته.

كما تم الإشارة إليه ضمن الفصل الأول من هذه الدراسة، فإنه هناك عدة مداخل أو آليات للمحافظة على رأس المال البشري في منظمات الأعمال، والتي تسمح بدورها بتحسين أداءه الوظيفي، وفقاً لهذه الدراسة، فقد تم حصر هذه المداخل في مايلي:

- التحفيز؛

- السلامة والصحة المهنية والأمن الوظيفي؛

- التمكين الوظيفي / مشاركة العاملين؛

<sup>1</sup> الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 38.

- الاتصال التنظيمي.

### أولاً: تحفيز رأس المال البشري

تعتبر الحوافز من أهم الأساليب التي تستخدمها منظمات الأعمال لجذب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم، وكذلك لتشجيعهم على تحسين أدائهم، ولذا تسعى جل منظمات الأعمال إلى تبني نظام حوافز فعال يسمح بتلبية الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بالإضافة إلى الأهداف الفردية للموظفين.

حيث تسعى أي منظمة من خلال نظام الحوافز، إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية كمايلي<sup>1</sup>:

- جذب الأفراد المناسبين في الوقت المناسب للوظائف أو المهام أو الأدوار المناسبة؛
  - الاحتفاظ بأفضل الأفراد من خلال تقدير ومكافأة مساهماتهم الوظيفية وأدائهم الجيد؛
  - تحفيز الموظفين على المساهمة في النجاح التنظيمي بأفضل ما لديهم من معارف وقدرات ومهارات.
- كما تسعى المنظمة أيضا من خلال نظام الحوافز المصمم جيدا، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الثانوية المتمثلة في الآتي<sup>2</sup>:

- تلبية احتياجات الموظفين: حيث يجب أن تكون الحوافز التي تقدمها المنظمة لموظفيها ذات قيمة، وأن تتماشى مع متطلباتهم وطموحاتهم الوظيفية؛
- تحقيق العدالة الوظيفية والشعور بالإنصاف: وذلك من خلال تقديم حوافز تتناسب مع مساهمة كل موظف وأداءه الوظيفي، حيث يمكن أن يؤدي عدم الرضا الناجم عن تصورات عدم المساواة في الحوافز، إلى زيادة معدل دوران الموظفين وتسربهم، وتراجع دوافعهم في العمل؛
- تحقيق القيمة المضافة من الأفراد والمنظمة ككل: بحيث يجب أن يكون هناك عائد استثماري معتبر من إجمالي النفقات التي تخصصها المنظمة في عملية التحفيز.

<sup>1</sup> Jhon Shields *et al*, **Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Pratics, Strategies**, Cambridge University Press, 2<sup>nd</sup> Edition, 2016, p: 16.

<sup>2</sup> Ibid, p: 16.

## 1. معايير وأسس منح الحوافز

تتمثل معايير وأسس منح الحوافز للموظفين فيما يلي<sup>1</sup>:

- معيار الأداء: تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، والذي يعني تميز العامل أو الفرد في تفكيره وأدائه وسلوكه، وانعكاس ذلك عمليا وإيجابيا على النتائج التي تحققها المنظمة، فكلما تضمن الأداء الوظيفي قدرا من الابتكار والإبداع، كلما اتجهت المنظمة إلى تقديم حوافز أكثر كما ونوعا.
- معيار المهارة: تشمل المهارة المعرفة والخبرة اللازمة لإنجاز عمل معين، والقدرة على تنفيذ أهداف محددة مسبقا بأقل وقت وجهد<sup>2</sup>.
- معيار الجهد: ويقصد به مقدار الجهد البدني أو الذهني الذي يبذله العامل في إطار أداء مهامه وتحقيق النتائج المرجوة.
- معيار الأقدمية: والتي يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمنظمة.

## 2. أنواع الحوافز

إن التصنيفات التي تطرح عند البحث عن أنواع الحوافز متعددة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت اتجاهات الباحثين في تقسيم الحوافز تبعا لأسس مختلفة، فمنهم من قسمها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية تبعا لطبيعتها، ومنهم من قسمها من حيث تأثيرها إلى حوافز إيجابية تعزز السلوك الإيجابي للفرد وتطبق مبدأ الثواب، وحوافز سلبية تحد من السلوك السلبي وتطبق مبدأ العقاب. وهناك من يقسمها إلى حوافز فردية وحوافز جماعية من حيث المستفيدين منها. وتهتم هذه الدراسة بتصنيف الحوافز من حيث طبيعتها، باعتباره التصنيف الأكثر تداولاً من قبل المهتمين بموضوع الحوافز في التخصصات المرتبطة بعلوم التسيير بصفة عامة من جهة، ونظرا لارتباط الحوافز المادية والمعنوية بشكل وثيق بتحسين الأداء الوظيفي من جهة أخرى، ولذا ستعتمد هذه الدراسة على هذا التصنيف أي الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

<sup>1</sup> آسيا قرنان، مدخل إلى إستراتيجية الأداء الفعال، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، الجزائر، 2017، ص: 98، 98.

<sup>2</sup> Stephen I. Ukenna et al, **Op. Cit**, p: 79.

## 1.2. الحوافز المادية

تعد الحوافز المادية من أكثر الحوافز شيوعاً، وهي تلك التي تشبع حاجات الفرد المادية، فكل حافز يقوم بالمادة يدخل ضمن هذا النوع من الحوافز<sup>1</sup>، وتعرف الحوافز المادية بأنها: «كل مكافأة ملموسة تقدمها المنظمة لموظفيها إما عن قصد أو عن غير قصد مقابل مساهمة الموظف المحتملة أو الفعلية في العمل<sup>2</sup>».

ويدخل ضمن هذا النوع من الحوافز: الأجور والرواتب، العلاوات والمنح بمختلف أشكالها، كل المزايا ذات القيمة النقدية، المشاركة في الأرباح، السكن والمواصلات، التأمين الصحي، القروض الوظيفية، المساهمة في أسهم المنظمة.

## 2.2. الحوافز المعنوية

وهي التي تشبع الحاجات الذاتية والوجدانية التي تتشكل لدى الفرد من مشاعر، وعواطف، وانفعالات، وتصورات، إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية، وتلخص الحوافز المعنوية بما يسمى بالروح المعنوية للعاملين، وتعتمد على إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري<sup>3</sup>.

ويأخذ هذا النوع من الحوافز عدة أشكال مثل: الثناء والمدح وتقدير الجهود المبذولة، التهئنة بالمناسبات الخاصة، الاستقرار الوظيفي، مناخ العمل المناسب، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، الجوائز التقديرية.

## 3. إجراءات أو خطوات نظام الحوافز

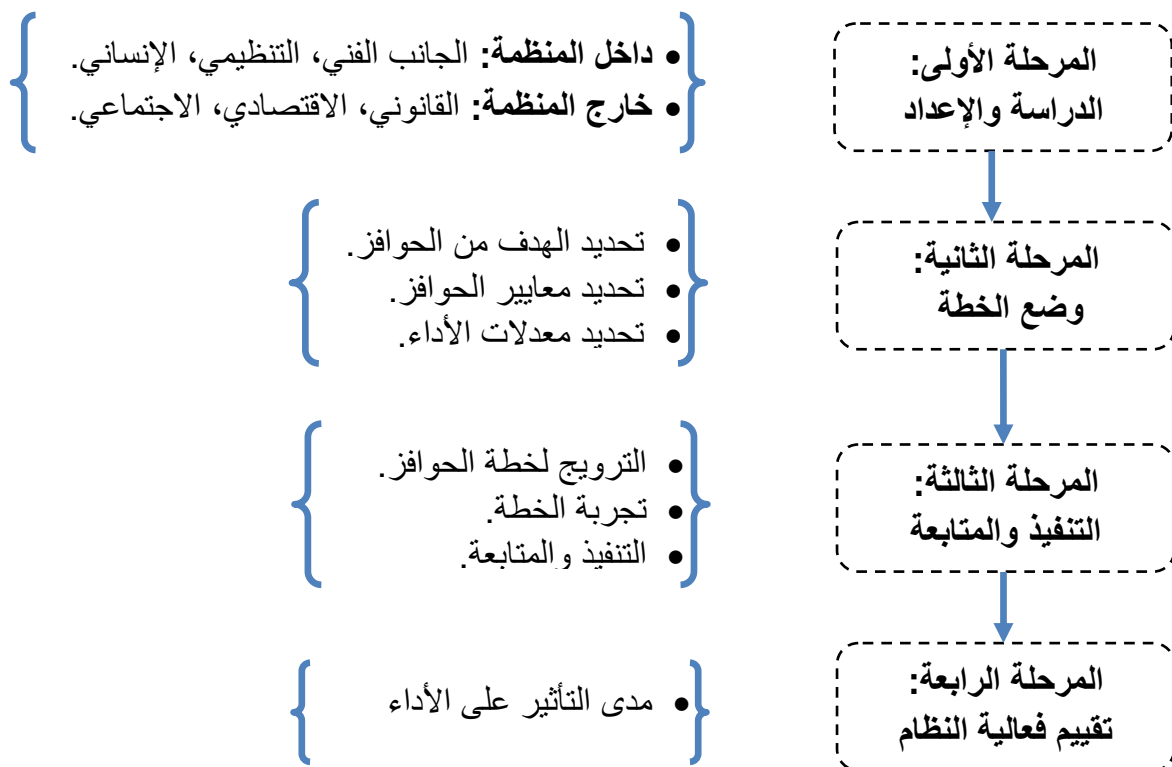
على غرار عملية الاستقطاب والتطوير، فإن عملية التحفيز بإعتبارها من أهم آليات المحافظة على رأس المال البشري في المنظمة، تتبع بدورها خطوات أو مراحل معينة ومدروسة، يمكن وصفها في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> نحى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني: دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، 2016، ص: 64.

<sup>2</sup> Jhon Shields et al, **Op. Cit**, p: 12.

<sup>3</sup> آسيا قرنان، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

الشكل رقم (16): مراحل نظام الحوافز



المصدر: آسيا قرنان، مرجع سبق ذكره، ص: 110 (بتصرف)

يتضح من خلال الشكل أعلاه، أن عملية تصميم نظام للحوافز في المنظمة، تتبع أربعة خطوات أو إجراءات، حيث تتمثل الخطوة الأولى في دراسة وإعداد نظام الحوافز، من خلال دراسة العديد من الجوانب من داخل وخارج المنظمة، حيث يتم من داخل المنظمة دراسة الجانب الفني أي طبيعة نشاط المنظمة، والطرق والأساليب المستخدمة في أداء الأعمال والآلات والمعدات المستخدمة، ودراسة الجانب التنظيمي الذي يشمل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وطبيعة العلاقات بين الأفراد وقنوات الاتصال، وكذا دراسة الجانب الإنساني والذي يتضمن دراسة تركيبة القوى العاملة ودوافع ومتطلبات الأفراد، ووجهات نظرهم اتجاه الحوافز. وأما من خارج المنظمة، يتم دراسة الجانب القانوني من خلال دراسة القوانين والتنظيمات المتعلقة بالحوافز، والجانب الاقتصادي من خلال دراسة المستوى المعيشي السائد والتغيرات التي طرأت عليه، ومدى توافقها مع الحوافز الممنوحة من قبل المنظمة والمنظمات الأخرى المنافسة لها، والجانب الاجتماعي من خلال دراسة قيم المجتمع الذي تنشط في إطاره المنظمة. بعد الدراسة والإعداد، تأتي الخطوة الثانية المتمثلة في وضع خطة متكاملة للحوافز من خلال تحديد الهدف من نظام الحوافز (تحسين أداء الأفراد، تحقيق متطلباتهم المادية والمعنوية...)، وتحديد معايير منح الحوافز



التي تم تبينها في النقطة السابقة، إضافة إلى تحديد معدلات الأداء المرجوة. تلي هذه الخطوة عملية تنفيذ ومتابعة نظام الحوافز كخطوة ثالثة، حيث تشمل هذه المرحلة الترويج لخطوة الحوافز بين الأفراد ورؤسائهم قصد إبداء آرائهم، ثم يتم تجربة وتنفيذ هذه الخطة ومتابعتها. وأما الخطوة الأخيرة من عملية تصميم نظام الحوافز فتتمثل في تقييم فعالية هذا النظام من خلال قياس مدى تأثير الحوافز على أداء الأفراد في المنظمة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

#### 4. علاقة الحوافز بتحسين الأداء الوظيفي

تعتبر الحوافز من بين العوامل الضرورية من أجل دعم جميع أنشطة المنظمة بشكل أفضل، ومن أجل التأثير بصفة خاصة على أداء العاملين. ولذا يجب أن تكون عملية تحفيز الموظفين في المنظمة قضية جدية في إدارة الموارد البشرية، بحيث يجب على منظمات الأعمال أن تولي اهتماما لكيفية الحفاظ على مستوى الحوافز الجيدة حتى يكون الموظفين دائما مركزين على أهداف الشركة، فالحفاظ على تحفيز الموظفين باستمرار أمر في غاية الأهمية لأن التحفيز هو القوة الدافعة لكل فرد في المنظمة.

وتشير أغلب الدراسات المتعلقة بالتحفيز، أن الأفراد لن يقوموا بأداء مهامهم بشكل مثالي إذا لم يكن لديهم تحفيز عالٍ من داخل أنفسهم للتفوق في العمل، حيث يشعر الموظفون بالرضا عندما يعتقدون أن العمل الذي يقومون به ممتع وبيئة عملهم جيدة، وعندما يشعرون بأن مستوى الحوافز التي يتلقونها لاسيما الراتب الذي يتقاضونه، يتناسب مع حجم العمل وتطلعاتهم ومستوى معيشتهم، وعندما يتاح لهم نفس الفرص التي يحظى بها زملاؤهم لتحقيق موقع جيد. وبالتالي، يميل الموظفون الذين يتمتعون بدافعية عالية في العمل ويصلون إلى مستوى الرضا الوظيفي، إلى المساهمة بكل قدراتهم في الشركة لتحسين الأداء سواء من حيث الجودة أو الكمية<sup>1</sup>.

#### ثانيا: الصحة والسلامة المهنية

تجر القوانين والتنظيمات المتعلقة بالعمل، توفير متطلبات السلامة المهنية والصحية للعاملين، ولذا يستلزم على المنظمات بشتى أنواعها، حماية الأفراد من كل المخاطر المتعلقة بحوادث العمل، وحمايتهم من الأمراض البدنية

<sup>1</sup> Adelina da Cruz Carvalho and others, **motivation on job satisfaction and employee performance**, international research journal of management, It and social sciences, vol 5 N° 7, 2020, p : 20.

والنفسية المتصلة بالعمل، وذلك في سبيل المحافظة عليهم، وتوفير بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر، ومشجعة على العمل.

### 1. مفهوم السلامة والصحة المهنية

يعتبر مصطلح السلامة والصحة المهنية مصطلح مركب ومترادف، وقد تعددت وكثرت تعريفات هذا المصطلح، ارتأينا من خلال هذه الدراسة إلى الإشارة إلى بعض التعريفات التي تخدم غرض الدراسة، حيث عرفت السلامة والصحة المهنية بأنها مجموع التدابير والإجراءات التي تتخذها المنظمة لتحقيق بيئة عمل آمنة من جميع المخاطر ومسببات الحوادث، وخالية من الأمراض البدنية والنفسية المتصلة بالعمل. كما تشير الصحة والسلامة المهنية إلى التدابير التي تهدف إلى تحقيق سلامة الأفراد من الأخطار التي يواجهها بسبب ما يستخدمه من آلات ومعدات، ومن الأضرار الصحية الناشئة عن ممارسة مهنة معينة<sup>1</sup>. وتأخذ حوادث العمل العديد من الأشكال، يمكن تقديم البعض منها كما يلي:

- الآلات المتهرئة التي توجد بها بعض العيوب، والآلات غير المركبة بشكل جيد؛

- التخزين الخطر للبضائع وغيرها، مثل الازدحام والتكدس الزائد؛

- التهوية غير المناسبة؛

- الإضافة غير المناسبة؛

- التلوث البيئي.

كما يشير مفهوم السلامة والصحة المهنية إلى «جميع الإجراءات والخدمات التي تقدمها الإدارة في منظمة ما بهدف حماية جميع عناصر الإنتاج من الضرر والحوادث، وفي مقدمة هذه العناصر يأتي العنصر البشري الذي تعمل إدارة المنظمة على حمايته من إصابات العمل وأمراض المهنة»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مجدي عبد الله شرارة، السلامة والصحة المهنية وتأمين العمل، مؤسسة فريدريش إيبيرت، مصر، 2016، ص: 14

<sup>2</sup> محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 185.

## 2. أهداف السلامة والصحة المهنية

- تهدف منظمات الأعمال من خلال تبني معايير للسلامة والصحة المهنية إلى بلوغ مجموعة من الأهداف، ترتبط في مجملها بالعنصر البشري باعتباره أهم وأثمن عناصر الإنتاج، يمكن ذكر البعض منها كما يلي<sup>1</sup>:
- المساهمة في تخفيض تكاليف الإنتاج، من خلال تقليل معدلات حوادث العمل، والناجمة عن تخفيض الغيابات والتوقف عن العمل نتيجة لعدم توفر بيئة عمل سليمة وآمنة؛
  - المساهمة في تخفيض تكاليف الإنتاج الناتجة عن تخفيض الفاقد في المواد والمعدات، والناجم عن استخدام نظم آلية وميكانيكية متقدمة، كما أن وجود هذه النظم يساهم في تخفيض فترات توقف الإنتاج وعدم تعطيله نظير نظم الإصلاح والصيانة المفاجئة؛
  - تساعد السلامة والصحة المهنية في استقطاب العمالة الماهرة والكفاءات المتميزة؛
  - المساهمة في الحفاظ على رأس المال البشري واستقراره في المنظمة، من خلال زيادة درجة الرضاء الوظيفي، وارتباطه الوثيق مع بيئة العمل الآمنة، مما يؤدي إلى تخفيض معدلات دوران العمل؛
  - ضمان استمرار الإنتاج دون توقف، مما يمكن المنظمة من الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها ومنافسة المنظمات الأخرى<sup>2</sup>؛
  - تحسين صورة وسمعة المنظمة في محيطها الداخلي والخارجي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مجدي عبد الله شرارة، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

<sup>2</sup> محمد فالخ صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 193.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 193.

## 3. إجراءات تعزيز السلامة والصحة المهنية في المنظمة

لكي تستطيع المنظمة تطبيق معايير السلامة والصحة المهنية بشكل فعال، وتقليل الإصابات والحوادث المهنية، ووقاية العاملين من كافة المخاطر الصحية في أماكن العمل، يتطلب منها اللجوء إلى الإجراءات التالية<sup>1</sup>:

- **الدقة في تحديد مواصفات ومؤهلات العاملين:** حيث يمكن للمنظمة تقليل الإصابات المهنية من خلال التحديد الدقيق لمواصفات ومؤهلات العاملين في مرحلة التوظيف، حيث كلما كانت عملية التوظيف صارمة وهادفة، كلما مكن ذلك المنظمة من اختيار أفراد مناسبين للوظائف الصعبة المعرضة أكثر لحوادث العمل، وهذه الطريقة مناسبة للحد من الإصابات الناجمة عن أسباب شخصية؛

- **التأكد من كون بيئة العمل آمنة وصحية:** ويتم ذلك من خلال تحديد مصادر الخطر المرتبطة بعمل المنظمة بشكل عام في جميع الوحدات، وتحديد سبل الوقاية منها، واتخاذ الإجراءات الوقائية المسبقة لكل مصدر خطر محتمل، ومراجعة معايير السلامة والصحة المهنية بصفة دورية، واتخاذ التدابير في وقتها دون تأجيل لتفادي وقوع الحوادث المهنية المحتملة، وتفادي تفاهمها؛

- **الرقابة المشددة:** فعلى المنظمات تعزيز عمليات الرقابة على مدى احترام وحدات الأعمال لمعايير السلامة والصحة المهنية، واتخاذ الإجراءات التأديبية المنصوص عليها في القانون الداخلي للمنظمة، في سبيل توجيه سلوك العاملين نحو ضرورة التطبيق الصارم لتعليمات إدارة المنظمة في مجال السلامة المهنية؛

- **رصد حالة السلامة:** من خلال جمع المعلومات حول إصابات وحوادث العمل من خلال تحديد طبيعتها ومصادرها، وأحجامها، وتكاليفها، وتحليل هذه المعلومات لاتخاذ الإجراءات الإضافية المناسبة لتقليلها؛

- **تحديد الجهة المسؤولة عن وضع وإدارة برنامج السلامة والصحة المهنية:** ويستدعي ذلك إشراك جميع العاملين في دراسة والوضع حيز التنفيذ لهذا البرنامج؛

- **خفض الأعمال غير الآمنة من خلال الإعلانات والملصقات:** حيث كلما زادت وسائل الدعاية للتحسيس بمخاطر العمل، باستخدام ملصقان الآمان، كلما اتجه سلوك العاملين نحو الآمان؛

<sup>1</sup> رافدة الحريري، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 288-290.

- تنظيم دورات تدريبية دورية: يساهم التدريب بشكل كبير في تخفيض معدلات حوادث العمل، لاسيما بالنسبة للموظفين الجدد، الذين يجب إرشادهم لإجراءات العمل الآمنة، وتوعيتهم وتحذيرهم من المخاطر المحتملة، والعمل على تطوير مدى تخلصهم المسبق من المخاطر وميلهم للأمان الوظيفي؛
- فحص معدلات الأمان والسلامة: ويكون ذلك بشكل دوري ومنتظم على جميع معدات الإنتاج ومقرات ومكاتب العمل في جميع المستويات لاسيما القاعدية، واعتماد قوائم الفحص لتدوين المعايير المادية المرفوعة، واستغلالها في عمليات الفحص المستقبلية؛
- التحكم في عبئ وضغط العمل: حيث بينت إحدى الدراسات في مجال السلامة والصحة المهنية، أن تحميل الموظف لأعباء كثيرة تفوق طاقاته وقدراته البدنية والنفسية، يؤدي إلى تخفيض أدائه، وإلى ارتفاع حوادث العمل نتيجة القلق والتوتر المتواصل، لاسيما في ظل بيئة عمل غير سليمة، ولذا يستوجب على المنظمات تخفيض الضغوط المهنية من أجل أداء فعال وتعزيز علاقة الموظف بمنظمتها.

#### 4. نظام السلامة والصحة المهنية

نظرا لتزايد الاهتمام برأس المال البشري من طرف منظمات الأعمال، اعتقادا منها بأنه أهم مصدر لتحقيق القيمة المضافة وبلوغ مستويات عالية من النجاح والتميز عن باقي المنظمات المنافسة لها، وحفاظا على هذا المصدر الثمين، برزت الحاجة لمواءمة أنظمة إدارة السلامة والصحة المهنية لمعيار دولي؛ حيث أصدرت المنظمة العالمية للتقييس خلال سنة 2018، المواصفة القياسية ISO 45001، وهي المواصفة التي حلت محل المواصفة القياسية OHSAS 18001 التي صدرت في سنة 1999، وانتهى العمل بها في سنة 2021.

وسيتم من خلال هذه النقطة إبراز محتوى كل مواصفة بشكل موجز بما يخدم متطلبات هذه الدراسة.

- المواصفة القياسية OHSAS 18001: وهي اختصار ل: سلسلة تقييم الصحة والسلامة المهنية (Occupational health and safety assessment series)، حيث تم استحداث هذه المواصفة في سنة 1999 كمعيار (وليس معيارا دوليا) تم تطويره كأداة لشركات التدقيق، والذي يشمل مجموعة من المعايير

لتقييم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، التي تساعد المنظمات على الوفاء بالتزامات الصحة والسلامة في أماكن العمل<sup>1</sup>.

- **المواصفة القياسية الدولية ISO 45001:** « وهو المعيار الدولي الذي يحدد متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة في العمل، مع مبادئ توجيهية لاستخدامها، بغرض تمكين المنظمة من تحسين أداء نظام الصحة والسلامة المهنية بشكل استباقي من حيث الوقاية من الإصابات والمشاكل الصحية<sup>2</sup>». حيث يقدم هذا المعيار الجديد طرقاً لتحسين السلامة في الأوساط المهنية، يمكن تنفيذها من قبل المنظمات من جميع الأحجام وفي جميع قطاعات النشاط، ويتيح لها الاستثمار في هذا النهج، أن تثبت في محيطها أنها اتخذت التدابير اللازمة لتقليل حوادث العمل أو الأمراض المهنية، مما سيحسن أداء عمالها وسيعطيها ميزة تنافسية<sup>3</sup>.

### 5. مساهمة السلامة والصحة المهنية في تحسين الأداء الوظيفي

تلعب السلامة والصحة المهنية في أوساط العمل دوراً كبيراً في تحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال، حيث تعزز السلامة والصحة المهنية بشكل كبير أداء العاملين من خلال ضمان رفاهيتهم وأمنهم وسلامتهم، وجعلهم أكثر إنتاجية وتفان في مهامهم. ويمكن إبراز هذا الدور الأساسي فيما يلي:

- **الوقاية من الحوادث والإصابات المهنية والأمراض:** تساهم تدابير السلامة والصحة المهنية، والرعاية الطبية على غرار تنفيذ بروتوكولات السلامة والأمن الوظيفي، وتوفير معدات الحماية من الأخطار المهنية، في منع أو تقليل الإصابات والأمراض المهنية، مما يؤدي ذلك إلى تمكين الأفراد في المنظمة من أداء وظائفهم بدون إنقطاعات ناجمة عن الإصابات أو الأمراض، وبالتالي أداء مهامهم بأريحية تامة وتحقيق مستويات جيدة من الأداء.

- **رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي:** عندما يشعر أفراد المنظمة بالأمان والحماية والرعاية في بيئة عملهم، ترتفع معنوياتهم ورضاهم الوظيفي، وعلى عكس ذلك، عندما تتكرر الحوادث داخل مختلف وحدات العمل وما يترتب عنها من إصابات، يؤثر ذلك سلباً على الروح المعنوية للعاملين، وبالتبعية على الإنتاجية، لأن العامل

<sup>1</sup> OHSAS 18001, **La Norme ISO 18001**, Sur le site : <https://ohsas-18001.fr/>, consulté le 10 Avril 2023, à 23 :20 h.

<sup>2</sup> العياشي زرار، حمزة بن وريدة، **نظام الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة القياسية الدولية 2018: ISO 45001**، مجلة أبحاث للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 1، 2019، ص: 41.

<sup>3</sup> OHSAS 18001, **La Norme ISO 45001**, Sur le site: <https://ohsas-18001.fr/iso-45001>, consulté le: 10 Avril 2023, à 23 :35 h.

سيشعر أنه ينتج دون أن يجد أي اهتمام من جانب الإدارة للحفاظ على سلامته من أخطار العمل، مما يؤدي ذلك إلى تراجع أداءه وقد يصل حتى إلى ترك منصب عمله عند تعرض حياته للخطر<sup>1</sup>.

- **تقليل غيابات العمل ومعدل الدوران الوظيفي:** تساهم بيئة العمل الآمنة والصحية بشكل ملحوظ في تقليل معدلات الغياب، من خلال منع الإصابات والأمراض المرتبطة بالعمل، مما يؤدي ذلك إلى تحسين الحضور والإنتاجية وبالتبعية الأداء. كما أنه، عندما يشعر الأفراد في المنظمة بالتقدير والحماية، سيكونون أكثر احتمالا للبقاء في المنظمة، مما يقلل ذلك معدلات دوران العمل، ويضمن وجود رأس مال بشري ثابت.

- **تعزيز الإنتاجية والكفاءة:** تساهم السلامة والصحة المهنية في تحسين كفاءة مكان العمل، فعندما يؤدي العاملون مهامهم في بيئة عمل مريحة وآمنة، يستطيعون التركيز أكثر على مهامهم وأدائها بفعالية، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية.

### ثالثا: الاتصال التنظيمي

#### 1. مفهوم الاتصال التنظيمي

يعرف الاتصال اصطلاحا بأنه: عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص لشخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، بغرض الوصول إلى نوع من التفاهم بينهما، وتبادل الأفكار والمعلومات لإيجاد فهم مشترك ومتوافق وثقة بين الأفراد في المنظمة<sup>2</sup>.

كما يعرف الاتصال التنظيمي بأنه: «الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المنظمة على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين<sup>3</sup>».

#### 2. أهداف الاتصال التنظيمي

يسمح الاتصال للمنظمة بتبليغ رسالتها وغايتها إلى كافة العاملين في جميع المستويات الإدارية، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وفي صدد ذلك يمكن تحديد أهداف العملية الاتصالية في النقاط التالية:

<sup>1</sup> مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك، أطروحة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011، ص: 116.

<sup>2</sup> بابكر فيصل عب الله، مهارات الاتصال الفعال، الدار السعودية للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2001، ص: 24.

<sup>3</sup> أحمد العبد أبو سعيد و زهير عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 77.

- إعلام وتبليغ المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات والبرامج والخطط التي تم تسطيرها، والمسؤوليات والسلطات التي تم تحديدها؛
- إعلام وتبليغ المرؤوسين بالتعليمات الخاصة المتعلقة بتنفيذ بعض الأعمال، وإرجاء البعض الآخر، أو تعديل كفاءات تنفيذها، وتحديد الأوقات المناسبة لتنفيذ كل عمل من الأعمال؛
- إعلام وتبليغ الرؤساء بما تم إنجازه، أو بما لم يتم إنجازه، وكذا بالمشاكل المتعلقة بتنفيذ الأهداف والأعمال والتعليمات، أو بالانحرافات التي لم تكن في الحسبان، وكيفية معالجتها من خلال تقديم الاقتراحات والحلول الممكنة؛
- المساهمة في تطوير وتحسين مواقف واتجاهات العاملين ورفع مستوى أدائهم؛
- المساهمة في تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، من خلال خلق قنوات تواصل فيما بينهم، تسمح لهم بتبادل الآراء والمعلومات.

### 3. أصناف الاتصال التنظيمي

يتبين من خلال أهداف عملية الاتصال المعروضة أعلاه، بأن الاتصالات في المنظمة تأخذ ثلاثة أشكال رئيسية : اتصالات نازلة (من الأعلى إلى الأسفل)، واتصالات صاعدة (من الأسفل إلى الأعلى)، واتصالات أفقية. وفيما يلي شرح وجيز لمضمون كل شكل من هذه الأشكال<sup>1</sup>:

#### 1.3. الاتصال من الأعلى إلى الأسفل

يتضمن هذا الصنف من الاتصالات العناصر التالية:

- القرارات الإدارية والأوامر الصادرة عن السلطة القيادية أو السلمية، والتي تخص المسار المهني للموظفين كمسائل التعيين، الترقية، التفويض، أو التي تتعلق بتحديد المهام المتنوعة في المنظمة والمسؤوليات المترتبة عنها؛
- اللوائح والتشريعات التي تستخدم في توجيه وإرشاد العاملين بكيفية أداء مهامهم على النهج الصحيح وتنظيم العلاقات بينهم؛
- الاستفسارات التي تطلبها الإدارة العليا من المرؤوسين.

<sup>1</sup> آسيا قرنان، مرجع سبق ذكره، ص: 125، 126.



### 2.3. الاتصال من الأسفل إلى الأعلى

لا يقل هذا النوع من الاتصال أهمية عن النوع الأول (الاتصال النازل)، لاسيما في منظمات الأعمال التي تتبنى روح العمل الجماعي وتشجع مشاركة العاملين في تسيير المنظمة وبلوغ أهدافها، وهذا الهدف لا يتحقق ما لا يدرك العاملين في جميع المستويات أن إدارة المنظمة تصغي إليهم وتأخذ بالصلاح من آرائهم. ويتضمن هذا الصنف، الاقتراحات والتقارير المرفوعة من قبل المرؤوسين إلى المستويات العليا، والمتعلقة بتنفيذ المهام والصعوبات المتعلقة بها.

### 2.3. الاتصالات الأفقية

وهي التي تجري بين الأفراد العاملين في نفس المستويات التنظيمية، والتي تتضمن بدورها اقتراحات ووجهات نظر ومعلومات، وهي ضرورية لزيادة التنسيق بين مختلف وحدات الأعمال.

### 4. الاتصال التنظيمي وأهميته في تحسين الأداء الوظيفي

يكتسي الاتصال داخل المنظمة أهمية كبيرة لاسيما على مستوى المنظمات الحديثة التي تتبنى روح العمل الجماعي وتكوين فرق العمل، حيث مع تطور بيئة الأعمال ومن أجل خلق بيئة عمل تسمح بتوليد الأفكار وتحقيق الإبداع والابتكار، أصبح الاتصال ضرورة لتحقيق هذا المنشد لاسيما في المنظمات ذات النشاط الواسع والحجم الكبير. فالاتصال التنظيمي يعمل على نقل وتوصيل رسالة المنظمة وكل التعليمات والتوجيهات وطرق الأداء الوظيفي، مترجما في ذلك السياسة العامة المتبعة والأهداف المرجوة للمنظمة والموظفين في إبداء آرائهم وكل المعلومات المتعلقة بأداء المهام. ولكي يحقق الاتصال أهدافه المنشودة لابد أن تكون هناك قيادة فعالة في المنظمة والتي تمثل أساس العملية الاتصالية المحسنة للأداء الوظيفي، حيث من خلال هذه القيادة التي تمثل العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات التنظيمية، يتم التأثير على سلوكيات ومهارات الأفراد في المنظمة وتوجيه أعمالهم ومهامهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وإلهامهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق التفوق والتميز التنظيمي. وبالتالي يمكن القول أن الاتصال التنظيمي هو وسيلة لتحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> آسيا قرنان، مرجع سبق ذكره، ص: 130، 131.

## رابعاً: التمكين الوظيفي

لقد حظي مفهوم تمكين الموارد البشرية باهتمام كبير من قبل المنظمات، نتيجة تزايد الاهتمام برأس المال البشري، وأهمية التمكين في تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. ولقد برز هذا المفهوم كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تركز على فكرة منح وتعزيز ثقة العاملين ونقل السلطة والمسؤولية والصلاحيات بشكل متكافئ من الرؤساء إلى المرؤوسين، مما يولد لديهم الشعور بالثقة والرضا الوظيفي، الأمر الذي يدفعهم إلى تفجير طاقاتهم الكامنة وزيادة دافعيتهم للإنجاز<sup>1</sup>.

ويشير التمكين إلى « تشجيع الأفراد والسماح لهم أن يأخذوا المسؤولية الشخصية لتحسين طريقة أداء مهامهم ليساهموا في إنجاز أهداف المنظمة، وهذا يحتاج إلى خلق ثقافة تشجيع العاملين في كافة المستويات لكي يشعروا أنهم يصنعون الفرق، ويساعدهم ذلك بأن يحصلوا على الثقة والمهارات»<sup>2</sup>.

ويعد التمكين الوظيفي عنصراً أساسياً في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث يمكن أن يؤثر بشكل خاص على أداء الموارد البشرية والمنظمة بشكل عام. ويمكن تلخيص أهمية التمكين الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال النقاط التالية:

- **رفع المستوى العام لأداء رأس المال البشري:** عندما يحظى الموظفون ذوي المعارف والمهارات والخبرات بالثقة والقدرة على اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بشكل مستقل نسبياً، يسمح لهم ذلك أن يكونوا أكثر مرونة وإبداعاً في عملهم، وأكثر فعالية وكفاءة في أداء مهامهم المختلفة. حيث كلما شعر هؤلاء الموظفين بالمسؤولية والتحمل الذاتي، كلما عزز ذلك من أدائهم الوظيفي، والتوجه نحو تحقيق الأهداف المرجوة من قبل المنظمة.

- **زيادة الالتزام والرضا الوظيفي:** كذلك، عندما يحظى رأس المال البشري للمنظمة بفرصة المشاركة في صنع القرارات ويتم احترام آرائهم وتممينها، وتقديرهم وتحسيسهم بأنهم مصدر نجاح المنظمة، يؤدي ذلك بالتبعية إلى زيادة مستوى رضاهم عن العمل والمنظمة، وبالتالي يعزز التمكين الوظيفي الشعور بالانتماء والاهتمام بالعمل والمنظمة، مما يؤدي ذلك إلى زيادة الالتزام والاستمرارية في الوظيفة.

<sup>1</sup> محمد البشير محمد البشير، تأثير التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على المصارف التجارية الليبية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد التاسع، العدد الرابع، الجزء الثاني، 2018، ص: 856.

<sup>2</sup> عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص: 12.

- تطوير المهارات والقدرات: تعتبر المهارات والقدرات من أهم مكونات رأس المال البشري، ولتنمية هذه المكونات الأساسية، تلجأ المنظمة إلى تمكين عمالها من خلال إتاحة الفرصة لهم لتوسيع مهاراتهم وتطوير قدراتهم في مجال وظيفتهم، مما يعود ذلك بالفائدة على الموظفين ويسهم في تحسين أدائهم.

## خلاصة الفصل الثاني

يشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويشير أيضا إلى النتائج التي يحققها العامل من خلال تأدية مهامه بالشكل المطلوب منه، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة. وقد أجمع الباحثون على ارتباط الأداء الوظيفي بكل من السلوك والنتائج، أي أنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، وحيث يشير السلوك إلى ما يقوم به الأفراد وما يقولونه، فهو مجموعة أعمال يمكن ملاحظتها ويمكن رؤيتها وسماعها.

تقليديا كان الأداء الوظيفي عبارة عن مفهوم أحادي يشتمل على بعد منفرد متعلق بأداء المهام الأساسية للعمل التي تندرج ضمن مواصفات منصب الفرد، ومع التطورات التكنولوجية والتنظيمية التي شهدتها منظمات الأعمال الحالية، تغيرت النظرة إلى الأداء الوظيفي من مجرد مفهوم أحادي إلى نظرة أكثر شمولية تتعدد في ظلها أبعاد الأداء الوظيفي، لتشمل إلى جانب أداء المهام الرسمية والجوهرية للعمل، كل من الأنشطة والسلوكيات الطوعية الاختيارية المندرجة ضمن الإطار الضمني أو السياقي للأداء، كالتطوع من أجل العمل الإضافي، مساعدة الآخرين والتعاون معهم، إتباع القواعد والإجراءات المقررة حتى عندما تكون غير مناسبة شخصا، الدفاع بشكل علني عن أهداف المنظمة، تنبيه الزملاء حول المشاكل المتعلقة بالعمل ... إلخ.

كما يشتمل الأداء الوظيفي على السلوكيات التكيفية التي تشير إلى قدرة الفرد على التكيف سريعا مع التغيرات المتوقعة والمفاجئة في بيئة العمل، ومن أمثلة السلوكيات التكيفية حل المشاكل بطريقة إبداعية، التعامل مع مواقف العمل غير المستقرة وغير المتوقعة، إثبات القدرة على التكيف بين الأشخاص، إثبات القدرة على التكيف الثقافي، التعامل مع ضغوط العمل، التعامل مع حالات الطوارئ أو حالات الأزمات، إظهار القدرة على التكيف البدني... إلخ.

إن إدارة الأداء الوظيفي أسلوب من أساليب الإدارة يعتمد على الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوس، ويتضمن وضع الأهداف، والقيام بعملية تقييم مستمرة من الرئيس إلى المرؤوس، وعلى هذا الأساس، تختلف عملية إدارة الأداء عن عملية تقييم الأداء كجزء من إدارة الأداء. حيث أن إدارة الأداء تعمل على التأكد من أن أداء الأفراد يتجه نحو تحقيق أهداف المنظمة، في حين أن تقييم الأداء يهدف إلى مقارنة أداء الأفراد الفعلي مع الأداء المخطط له، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لرفع مستوى أداء الأفراد إلى المستوى المنشود.

ولتحقيق مستويات الأداء الجيدة، تنتهج منظمات الأعمال مجموعة من المداخل أو الآليات التي تسمح لها بإحداث تأثيرات إيجابية على أداء الموارد البشرية المتميزة والمتمثلة في رأس المال البشري، وتتلخص هذه المداخل في عملية استقطاب واختيار رأس المال البشري، وتطويره عن طريق التعليم والتدريب، والمحافظة عليه من خلال التحفيز، والصحة والسلامة المهنية، وتعزيز الاتصال التنظيمي، وتمكين العاملين.

## الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية حول دور الاستثمار في  
رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي

## تمهيد

بعدما تم التطرق في الفصلين الأول والثاني إلى الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة، من خلال معالجة أهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي، وإبراز دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال، من خلال أربعة مداخل رئيسية تتمثل في: الاستقطاب والاختيار، والتطوير عن طريق التعليم والتدريب، والمحافظة على رأس المال البشري من خلال التحفيز والتمكين والاتصال والصحة والسلامة المهنية؛ سيتم من خلال هذا الفصل إسقاط ما تم وصفه في الفصلين النظريين على واقع منظمات الأعمال الجزائرية، وبالتحديد على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية في الشرق الجزائري، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية.

وسيتم معالجة هذا الفصل من خلال المبحثين التاليين:

- منهجية الدراسة الميدانية: سيتم من خلال هذا المبحث تقديم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة الميدانية، وعرض طريقة وأدوات الدراسة، إضافة إلى عرض اختبارات الصدق والثبات؛
- تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات: يتضمن هذا المبحث النتائج المتوصل إليها ومناقشتها، والمتمثلة في الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، وعرض وتحليل محاور الاستبيان، وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث، سيتم معالجة الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وذلك بتقديم بطاقة تعريفية حول كل مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ثم عرض طريقة وأدوات الدراسة وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة، وأخيرا عرض اختبارات الصدق والثبات والاتساق الخاصة باستبيان الدراسة.

## المطلب الأول: تقديم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

وفق هذا المطلب، سيتم تقديم بطاقة فنية حول كل مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، من خلال عرض أهم البيانات المتعلقة بتعريف هذه المؤسسات.

## أولا: بطاقة فنية حول المؤسسات الاقتصادية المبحوثة بولاية تبسة

سيتم من خلال هذه النقطة، تقديم عام للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة الواقعة بولاية تبسة، والمقدر عددها بثلاثة (03) مؤسسات اقتصادية، وذلك حسب ما هو موضح في الجداول التالية:

## الجدول رقم (10): بطاقة فنية حول مؤسسة اسمنت تبسة

البيان	خصائص المؤسسة
تاريخ التأسيس	سنة 1993
رأس مال الشركة	2.700.000.000 دج موزع على 27.000 سهم مملوك بنسبة 100% من طرف مجمع جيكا
القطاع	مواد البناء
المؤسسة الأم	المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA
الطبيعة القانونية	مؤسسة عمومية ذات طابع إقتصادي
طبيعة النشاط	إنتاج وتسويق الاسمنت والحرسانة الجاهزة والرمل والحصى
المقر الاجتماعي	ولاية تبسة
الهيكلية	تضم المؤسسة الهياكل التالية: مقر المديرية العامة ببلدية تبسة



مصنع الاسمنت: يقع ببلدية الماء الأبيض ولاية تبسة  
 وحدة تجارية لبيع الاسمنت والحرسانة الجاهزة تقع بالمنطقة الصناعية ببلدية تبسة  
 وحدة إنتاج وبيع الرمل والحصى: تقع بولاية خنشلة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة

**الجدول رقم (11): بطاقة فنية حول مؤسسة صوميفوس تبسة**

البيان	خصائص المؤسسة
تاريخ التأسيس	سنة 2005
رأس مال الشركة	1.600.000.000 دج مملوك بنسبة 100% من طرف مجمع منال
القطاع	المناجم
المؤسسة الأم	المجمع الصناعي العمومي مناجم الجزائر (منال)
الطبيعة القانونية	مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي / مؤسسة ذات أسهم
طبيعة النشاط	استغلال مناجم الفوسفات، وإنتاج ونقل وتصدير الفوسفات الخام
المقر الاجتماعي	ولاية تبسة
الهيكلية	تضم المؤسسة الهياكل التالية: مقر المديرية العامة: يقع ببلدية تبسة المركب المنجمي جبل العنق: يقع ببلدية بئر العاتر بولاية تبسة مركز الدراسات والبحوث التطبيقية للتطوير (CERAD): يقع بالمنطقة الصناعية ببلدية تبسة وحدة النقل البري (UTR): تقع بولاية عنابة مرافق ميناء عنابة (IPA): تقع بولاية عنابة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة

## الجدول رقم (12): بطاقة فنية حول مؤسسة ستارلايت تبسة

البيان	خصائص المؤسسة
تاريخ التأسيس	سنة 1997
رأس مال الشركة	/
القطاع	صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية
المؤسسة الأم	/
الطبيعة القانونية	مؤسسة خاصة ذات طابع اقتصادي / شركة ذات مسؤولية محدودة
طبيعة النشاط	تركيب وصناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية بمختلف أنواعها
المقر الاجتماعي	باب الزوار الجزائر العاصمة
الهيكلية	تضم المؤسسة الهياكل التالية: مقر المديرية العامة: يقع ببلدية باب الزوار بالجزائر العاصمة مصنع تركيب وتصنيع التلاجات والمبردات والمكيفات الهوائية: يقع بالمنطقة الصناعية ببلدية تبسة مصنع تركيب وتصنيع أجهزة التلفاز بمختلف الأحجام: يقع بطريق بكارية ببلدية تبسة مصنع تركيب وتصنيع الغسالات: يقع بالمنطقة الصناعية ببلدية تبسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة

يتبين من خلال الجداول المعروضة أعلاه، بأن المؤسسات الاقتصادية المختارة ضمن الإطار التطبيقي لهذه الدراسة، والتي تقع بولاية تبسة بالشرق الجزائري، تمتاز بأنها قديمة النشأة، كما أنها تنشط في مجالات مختلفة وتنتمي إلى قطاعات مهمة تساهم بشكل كبير في تنويع الاقتصاد الجزائري وتنميته. علاوة على ذلك، يلاحظ من خلال بيانات الجداول الثلاثة، بأن هذه المؤسسات تنشط داخل وخارج ولاية تبسة، مما يدل على كبر حجمها، وتوسعها الاستثماري.

## ثانيا: بطاقة فنية حول المؤسسات الاقتصادية المبحوثة بولاية أم البواقي

سيتم من خلال هذه النقطة، تقديم عام للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة الواقعة بولاية أم البواقي، والمقدر عددها بمؤسستين (02) اقتصاديتين، وذلك حسب ما هو موضح في الجداول التالية:

## الجدول رقم (13): بطاقة فنية حول مؤسسة فابكوم بأم البواقي

البيان	خصائص المؤسسة
تاريخ التأسيس	سنة 2011
رأس مال الشركة	/
القطاع	إنتاج السلع (صناعة البطاريات والمراكم، استرجاع المواد المعدنية القابلة لإعادة التصنيع)
المؤسسة الأم	/
الطبيعة القانونية	مؤسسة خاصة ذات طابع اقتصادي / شركة ذات مسؤولية محدودة
طبيعة النشاط	صناعة البطاريات بمختلف أحجامها
المقر الاجتماعي	عين مليلة ولاية أم البواقي
الهيكلية	تضم المؤسسة الهياكل التالية: مقر المديرية العامة: يقع ببلدية عين مليلة بولاية أم البواقي مصنع إنتاج البطاريات: يقع بالمنطقة الصناعية عين مليلة بولاية أم البواقي وحدة استرجاع المواد المعدنية القابلة لإعادة التصنيع: تقع بالمنطقة الصناعية عين مليلة بولاية أم البواقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة

## الجدول رقم (14): بطاقة فنية حول مؤسسة IMGSA للصناعة الصيدلانية بأم البواقي

البيان	خصائص المؤسسة
تاريخ التأسيس	سنة 2011
رأس مال الشركة	/
القطاع	الصناعة الصيدلانية
المؤسسة الأم	/
الطبيعة القانونية	مؤسسة خاصة ذات طابع اقتصادي / مؤسسة ذات أسهم
طبيعة النشاط	إنتاج وتصدير القفازات الطبية والأدوية
المقر الاجتماعي	عين مليلة ولاية أم البواقي
الهيكلية	تضم المؤسسة الهياكل التالية: مقر المديرية العامة: يقع ببلدية عين مليلة بولاية أم البواقي وحدة إنتاج القفازات الطبية: تقع بمنطقة النشاطات أولاد قاسم عين مليلة بولاية أم البواقي وحدة إنتاج الأدوية الحيوية: تقع بمدينة عين مليلة بولاية أم البواقي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق المقدمة من المؤسسة

يتبين من خلال الجدولين السابقين، بأن المؤسسات الاقتصادية المختارة ضمن الإطار التطبيقي لهذه الدراسة، والتي تقع بولاية أم البواقي بالشرق الجزائري، هي مؤسسات حديثة نسبيًا مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية الخاصة بولاية تبسة؛ كما يستخلص من حجم رأس المال لهذه المؤسسات، ومن هيكلتها، وطبيعة نشاطها، مدى أهمية هذه المؤسسات في توظيف اليد العاملة، ودفع عجلة التنمية في المنطقة.

## المطلب الثاني : طريقة وأدوات الدراسة

من خلال هذا المطلب، سيتم تقديم كل من مجتمع وعينة الدراسة، ومختلف طرق جمع البيانات التي تم الاعتماد عليها في الدراسة، بالإضافة إلى أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، والأساليب الإحصائية المستخدمة في عرض وتحليل البيانات.

## أولاً: طريقة الدراسة

سيتم من خلال هذا العنصر، التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وكذا نموذج الدراسة وطرق جمع البيانات.

## 1. مجتمع وعينة الدراسة

تعتبر عملية تحديد مجتمع وعينة الدراسة من أهم الخطوات المنهجية لدراسة ظاهرة أو مشكلة معينة. ويقصد بمجتمع الدراسة: "مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعا آخر، وبمعنى آخر هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهم الباحث في دراسته، والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة<sup>1</sup>". كما يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع الأفراد أو الأشياء أو العناصر الذين لهم نفس الخصائص والتي يمكن ملاحظتها"<sup>2</sup>.

ونظرا لكون عملية جمع البيانات أو المعلومات من جميع أفراد أو عناصر مجتمع الدراسة، عملية صعبة ومستحلية في بعض الأحيان، يتم اللجوء إلى أخذ عينة من هذا المجتمع الكبير، ودراسة الظاهرة على أفراد هذه العينة، باعتبارها الطريقة الأكثر شيوعا في البحوث العلمية، وأيسرها تطبيقا وأقلها تكلفة من دراسة مجتمع الدراسة الكلي؛ حيث يمكن من خلالها دراسة الكل بدراسة الجزء<sup>3</sup>. ويقصد بعينة الدراسة "جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، تجرى عليها الدراسة، ثم تعمم نتائج هذه الدراسة على المجتمع ككل"<sup>4</sup>.

وبالرجوع إلى الدراسة الحالية، يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري، ونظرا لكون مجتمع الدراسة كبير جدا بحيث لا يمكن حصره ولا تتوفر إحصائيات دقيقة ومحينة حول العدد الكلي لهذه

<sup>1</sup> السعدي رجال، الإحصاء الوصفي، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص: 18.

<sup>2</sup> رجاء محمود أبو علام، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج Spss، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2009، ص: 09.

<sup>3</sup> بن سعدة عبد القادر، أثر حوكمة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي تبسة، 2021، ص: 156.

<sup>4</sup> نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص: 226.

المؤسسات الاقتصادية، تم أخذ عينة من هذه المؤسسات الاقتصادية المشهورة على مستوى كل ولاية تبسة وأم البواقي بالشرق الجزائري، وذلك لاطلاع الباحث بأن هذه المؤسسات تولي أهمية لرأسها البشري وتسعى إلى تبني ممارسات وبرامج مختلفة لتنميته والمحافظة عليه. حيث كانت غاية الباحث اختيار أكبر عدد ممكن من المؤسسات الاقتصادية التي تنشط على مستوى الشرق الجزائري، إلا أن الدراسة الميدانية تزامنت مع جائحة كورونا العالمية التي امتدت لثلاثة سنوات، الأمر الذي حال دون اختيار عدد كبير من هذه المؤسسات. ولذا وقع الاختيار على خمسة مؤسسات اقتصادية: ثلاثة (03) مؤسسات اقتصادية تنشط بإقليم ولاية تبسة والمتمثلة في: مؤسسة اسمنت تبسة، ومؤسسة صوميفوص للفوسفات، ومؤسسة ستارلايت للأجهزة الكهرومنزلية؛ ومؤسستين اقتصاديتين (02) تنشطان بإقليم ولاية أم البواقي والمتمثلة في: مؤسسة فابكوم لصناعة البطاريات، ومؤسسة IMGSA لصناعة القفازات الطبية والأدوية.

ولغرض هذه الدراسة، تم توزيع استبيان على أفراد المؤسسات محل الدراسة، والجدول الموالي يوضع عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة على مستوى كل مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

#### الجدول رقم (15): عدد الاستبيانات المزرعة، المسترجعة، والصالحة للتحليل الإحصائي

عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	المؤسسة محل الدراسة
39	41	45	مؤسسة اسمنت تبسة
55	59	60	مؤسسة صوميفوص للفوسفات بتبسة
20	20	25	مؤسسة ستارلايت للأجهزة الكهرومنزلية
31	39	50	مؤسسة فابكوم لصناعة البطاريات بأم البواقي
48	49	50	مؤسسة IMGSA لصناعة الأدوية والقفازات الطبية بأم البواقي
193	208	230	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول أعلاه، يتبين بأن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي في هذه الدراسة، بلغ

193 استبيان، موزع على المؤسسات محل الدراسة.

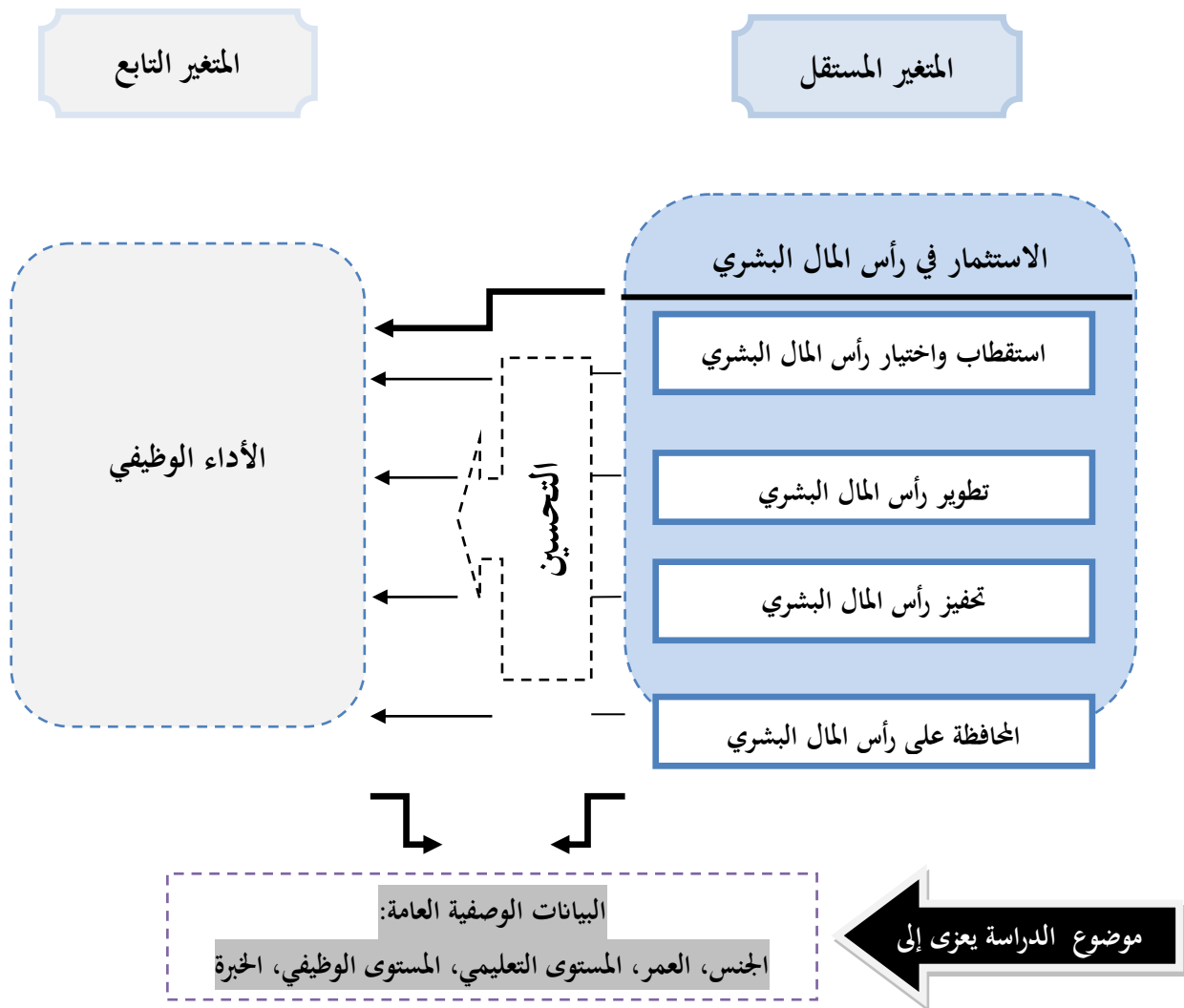
## 2. متغيرات الدراسة وتصميم النموذج المقترح

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

- المتغير المستقل: ويتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري.
- المتغير التابع: ويتمثل في الأداء الوظيفي.

ويمكن توضيح أكثر متغيرات الدراسة، وفقاً للنموذج التالي:

الشكل رقم (17): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الفصل النظري والدراسات السابقة

من خلال الشكل السابق، يتضح بأن المتغير المستقل للدراسة والمتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري، يشمل أربعة (04) متغيرات فرعية: المتغير الفرعي الأول بعنوان "استقطاب واختيار رأس المال البشري"، والمتغير الفرعي الثاني بعنوان "تطوير رأس المال البشري"، والمتغير الفرعي الثالث بعنوان رأس "تحفيز رأس المال البشري"، والمتغير الفرعي الرابع بعنوان رأس "المحافظة على رأس المال البشري"؛ في حين أن المتغير التابع للدراسة يتمثل في متغير واحد وهو الأداء الوظيفي.

### 3. طرق جمع البيانات

قصد الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات حول متغيرات الدراسة، على مستوى المؤسسات الاقتصادية المدروسة، تم إتباع واستخدام مجموعة من الطرق والأدوات في جمع هذه المعلومات والبيانات والتي كانت كما يلي:

- **الملاحظة:** تم الاعتماد عليها في استكشاف ميدان الدراسة والتعرف على مختلف المصالح الإدارية ووحدات الإنتاج للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وذلك من خلال التنقلات والزيارات الميدانية التي سمحت لنا بالتعرف على هيكلية هذه المؤسسات وطبيعة نشاطها، وظروف العمل فيها.
- **المقابلة:** تم استخدامها في جمع بيانات ومعلومات حول المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، لاسيما حول ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك عن طريق التحاور مع بعض المسؤولين والمشرفين والعمال.
- **الوثائق:** تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بتعريف المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وحصيلة نشاطها خلال السنوات الأخيرة، وكذا رسالة هذه المؤسسات وتطلعاتها، بالإضافة إلى بعض الشهادات والاعتمادات التي تحصلت عليها هذه المؤسسات الاقتصادية على غرار شهادات الإيزو. وقد تمثلت أهم الوثائق التي تم الاعتماد عليها في الدراسة في التقارير السنوية لإدارة الموارد البشرية والتسيير.
- **الاستبيان:** كغيرها من الدراسات، اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان لدراسة وتحليل متغيرات الموضوع، ومدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. حيث تم تصميم استبيان وتحكيمه وتوزيعه على عينة الدراسة، وسيتم التفصيل فيه في النقطة الموالية.



## ثانياً: أدوات الدراسة

كما تم الإشارة إليه في النقطة السابقة، تم الاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات حول موضوع البحث وعينة الدراسة، حيث تم تصميم استمارة الاستبيان وتحكيمها من طرف أساتذة<sup>1</sup>، ووزعت على أفراد العينة على مستوى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

## 1. محتويات استمارة الاستبيان

احتوت استمارة الاستبيان على أربعة أجزاء كمايلي<sup>2</sup>:

- الجزء الأول: تضمن تقديم موضوع الدراسة وطلب التعاون والاستجابة للأسئلة التي تحتوي عليها الاستمارة.
- الجزء الثاني: تضمن البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.
- الجزء الثالث: تضمن المحور الأول المتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري وشمل 29 عبارة، والذي بدوره تضمن أربعة محاور فرعية:

- المحور الفرعي الأول: بعنوان استقطاب واختيار رأس المال البشري، وشمل العبارات من رقم 01 إلى رقم 07؛
- المحور الفرعي الثاني: بعنوان تطوير رأس المال البشري، وشمل العبارات من رقم 08 إلى رقم 14؛
- المحور الفرعي الثالث: بعنوان تحفيز رأس المال البشري، وشمل العبارات من رقم 15 إلى رقم 22؛
- المحور الفرعي الرابع: بعنوان المحافظة على رأس المال البشري، وشمل العبارات من رقم 23 إلى رقم 29.
- الجزء الرابع: تضمن المحور الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي، وشمل 19 عبارة، وشمل العبارات من رقم 30 إلى 48.

## 2. مقياس الاستبيان

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي والذي يحتمل خمسة إجابات (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً) وهذا لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً ويسمح بإعطاء مجالات أوسع للإجابة.

وقصد تحويل إجابات عينة الدراسة إلى بيانات كمية، تم تصنيف الإجابات من الدرجة الأولى إلى الدرجة الخامسة، حسب ما هو مبين في الجدول التالي:

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم (01) و (02).

<sup>2</sup> انظر الملحق رقم (03).

## الجدول رقم (16): مقياس الاستبيان

الإجابات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	أكبر من 4,20	من 3,40 إلى 4,19	من 2,60 إلى 3,39	من 1,80 إلى 2,59	من 1 إلى 1,79

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع السابقة

## ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لعرض وتحليل بيانات ونتائج الاستبيان، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (نسخة SPSS 26)، والذي من خلاله تم استخدام أساليب ومقاييس إحصائية حسب متطلبات الدراسة، تمثلت فيما يلي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: لقياس مدى ثبات وصدق استبيان الدراسة.
- اختبار كولموجروف- سمرنوف (Kolmogorov- Smirnov) واختبار شبيرو وبيلك (Shapiro- Wilk): لتحديد مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، ولمعرفة أي الاختبارات التي يجب الاعتماد عليها (الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية).
- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها في عرض وتحليل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، وتبيين الاستجابة لمحاور الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية: تم حسابها لمعرفة مدى دلالة الإجابات، وللكشف عن اتجاه أفراد العينة تجاه عبارات الاستبيان.
- الانحراف المعياري: تم استخدامه لقياس مدى التشتت في الإجابات، أي لمعرفة الفروق في إجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون (R): تم استخدامه لمعرفة مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها البعض، أي درجة العلاقة بين كل من المتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال البشري) ومتغيراته الفرعية، مع المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

- معامل التحديد ( $R^2$ ): وهو مربع معامل الارتباط، وتم استخدامه لمعرفة القدرة التفسيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع للدراسة.
- إختبار (Anova): تم استخدامه لمعرفة مدى صلاحية النموذج للدراسة واختبار الفرضيات.
- اختبار (T-Test): تم استعماله لمدى تطبيق متغيرات الدراسة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- اختبار التباين الأحادي (One Way Anova): تم اعتماده لاختبار وجود فروقات إحصائية تعزى لأفراد عينة الدراسة (المتغيرات الشخصية والوظيفية) تجاه كل من المتغير المستقل والتابع.
- الانحدار الخطي المتعدد القياسي: تم اعتماده لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة للفرضية الرئيسية الثالثة (لقياس مدى تأثير كل متغير مستقل فرعي في المتغير التابع).
- الانحدار الخطي المتعدد التدريجي: تم اعتماده لمعرفة أي من المتغيرات الفرعية المستقلة الأكثر تأثيراً في المتغير التابع.

### المطلب الثالث : اختبارات الثبات والصدق

#### أولاً: ثبات أداة الدراسة

لدراسة ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's ، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17) : نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحور	عنوان المحور	معامل ألفا كرونباخ	الصدق
المحور الأول	الاستثمار في رأس المال البشري	0,941	0.970
البعد الأول	استقطاب واختيار رأس المال البشري	0,838	0.915
البعد الثاني	تطوير رأس المال البشري	0,905	0.951
البعد الثالث	تحفيز رأس المال البشري	0,881	0.938
البعد الرابع	المحافظة على رأس المال البشري	0,829	0.910

0.944	0,892	الأداء الوظيفي	المحور الثاني
0.972	0,945	الاستبيان ككل	
الصدق = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه، يتضح بأن معامل ألفا كرونباخ المتعلق بالمحور الأول للدراسة المتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري بلغ نسبة 94,10%، في حين بلغ نسبة 89,20% بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي، بينما بلغت نسبة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة بالمحورين معا 94,50%، وهي نسب مرتفعة تفوق الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا كرونباخ (60%)، مما يدل على صدق وثبات استبيان الدراسة، وبالتالي فهو جيد ومقبول إحصائيا للدراسة والتحليل.

### ثانيا: الاتساق الداخلي

قصد التأكد من مدى ارتباط أو اتساق كل عبارة من عبارات أداة الدراسة مع البعد أو المحور الذي تنتمي إليه، تم حساب معاملات الارتباط (R) لكل عبارة مع البعد أو المحور التي تنتمي إليه، وذلك حسب ما هو موضح في الجداول الموالية.

### 1. نتائج معاملات الارتباط للمتغير المستقل المتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري

#### 1.1. نتائج معاملات الارتباط لبعد استقطاب واختيار رأس المال البشري

الجدول رقم (18): معاملات الارتباط لبعد استقطاب واختيار رأس المال البشري

قيمة SIG	معامل الارتباط	العبارات
0,000	0,542**	1- تقوم مؤسستكم بدراسة سوق العمل ومصادره المختلفة لاستقطاب الموظفين المتميزين.
0,000	0,690**	2- تسعى مؤسستكم إلى جذب الكفاءات والمواهب البشرية ذات الخبرات العلمية والفنية العالية.
0,000	0,513**	3- تراعي مؤسستكم ظروف البيئة الداخلية والخارجية في عملية الاستقطاب والتوظيف.
0,000	0,287**	4- تقوم مؤسستكم بالإعلان عن حاجتها من الموظفين باستخدام وسائل إعلان متنوعة وحديثة.

0,000	0,505**	5- تعتمد مؤسستكم على المقابلات والاختبارات في عملية الاختيار والتوظيف.
0,000	0,499**	6- تعتمد مؤسستكم على مكاتب متخصصة في عملية استقطاب واختيار الموظفين ذوي المعارف والمهارات النادرة.
0,000	0,541**	7- تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الخصائص الشخصية (السن، الحالة العائلية والاجتماعية، الحالة الصحية،...) المطلوبة لشغل الوظيفة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من الجدول أعلاه، أن جميع معاملات الارتباط لعبارات بعد استقطاب واختيار رأس المال البشري موجبة، مما يعني أن هناك علاقة طردية بين جميع عبارات بعد استقطاب واختيار رأس المال البشري والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (Sig= 0.01) مما يؤكد أن هذا البعد يعتبر صادقاً لما وضع لقياسه.

## 2.1. نتائج معاملات الارتباط لبعده تطوير رأس المال البشري

الجدول رقم (19): معاملات الارتباط لبعده تطوير رأس المال البشري

قيمة SIG	معامل الارتباط	العبارات
0,000	0,682**	8- تؤمن مؤسستكم بأهمية التعليم والتدريب، وتقوم بتحديد البرامج التعليمية والدورات التدريبية بما يتماشى مع أهدافها الإستراتيجية.
0,000	0,574**	9- يستفيد الموظفون في المؤسسة من البرامج التعليمية والدورات التدريبية التي تجرى داخل المؤسسة و/أو خارجها، بالشراكة مع الجامعات ومراكز البحوث والمدارس المتخصصة.
0,000	0,681**	10- تتيح مؤسستكم الفرصة لجميع الموظفين الراغبين في تطوير معارفهم ومهاراتهم الوظيفية بمواصلة دراساتهم والاستفادة من المنح الدراسية.
0,000	0,721**	11- تسعى مؤسستكم إلى تدريب كافة الموظفين لزيادة معارفهم وخبراتهم وتنفيذ مهامهم بإتقان وجودة عالية.
0,000	0,766**	12- تعتمد مؤسستكم على التدريب الإلكتروني وتعمل على تدريب الموظفين على التقنيات والتكنولوجيات المتطورة.
0,000	0,708**	13- تعمل مؤسستكم على إشراك جميع الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الاحتياجات التدريبية كما ونوعاً، قصد زيادة فعالية عمليات التدريب وتسهيل تنفيذها.
0,000	0,766**	14- تسهر مؤسستكم على توفير كل المتطلبات المادية والمالية والبشرية لضمان نجاح البرامج

التعليمية والتدريبية المسطرة وبلوغ أهدافها.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من الجدول أعلاه، أن جميع معاملات الارتباط لعبارات بعد تطوير رأس المال البشري موجبة، مما يعني أن هناك علاقة طردية بين جميع عبارات بعد تطوير رأس المال البشري والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (Sig= 0.01) مما يؤكد أن هذا البعد يعتبر صادقاً لما وضع لقياسه.

### 3.1. نتائج معاملات الارتباط لبعده تحفيز رأس المال البشري

الجدول رقم (20): معاملات الارتباط لبعده تحفيز رأس المال البشري

قيمة SIG	معامل الارتباط	العبارات
0,000	0,753**	15- تعتمد مؤسستكم في منح الحوافز على مستوى مهارة وكفاءة الموظفين.
0,000	0,795**	16- تراعي المؤسسة العدالة والمساواة في منح الحوافز بمختلف أنواعها.
0,000	0,763**	17- تمنح مؤسستكم أجور ومكافآت مالية تتماشى مع احتياجات وتطلعات الموظفين كل حسب مستواه العلمي والوظيفي.
0,000	0,422**	18- تقوم مؤسستكم بمنح القروض لموظفيها لتحسين وضعهم المالي والاجتماعي.
0,000	0,465**	19- تخصص مؤسستكم جزءاً من الأرباح السنوية لتوزيعها على الموظفين.
0,000	0,656**	20- تتيح مؤسستكم الترقية في المستويات الإدارية للارتقاء بموظفيها وتحقيق الذات.
0,000	0,687**	21- تقوم مؤسستكم بتكريم الموظفين المتميزين الذين يحققون نتائج إيجابية خلال السنة.
0,000	0,766**	22- تعمل مؤسستكم على مراجعة وتحديث نظام الحوافز بما يتماشى مع البيئة التنافسية وتحقيق أهدافها.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه، يلاحظ أن جميع معاملات الارتباط لعبارات بعد تحفيز رأس المال البشري موجبة، مما يعني أن هناك علاقة طردية بين جميع عبارات بعد تحفيز رأس المال البشري والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (Sig= 0.01) مما يؤكد أن هذا البعد يعتبر صادقاً لما وضع لقياسه.

## 4.1. نتائج معاملات الارتباط لبعدها المحافظة على رأس المال البشري

الجدول رقم (21): معاملات الارتباط لبعدها المحافظة على رأس المال البشري

قيمة SIG	معامل الارتباط	العبارات
0,000	0,646**	23- تهتم مؤسساتكم بتوفير بيئة عمل ملائمة تساعد على الإبداع وتحقيق الأهداف التنظيمية.
0,000	0,646**	24- يتناسب نوع وحجم المهام المسندة للموظفين مع معارفهم وقدراتهم الفكرية والجسدية؛
0,000	0,461**	25- تعمل مؤسساتكم على توفير كافة شروط السلامة المهنية.
0,000	0,509**	26- تسهر مؤسساتكم على توفير الأمن الوظيفي في كافة المقرات الوظيفية.
0,000	0,399**	27- تقوم مؤسساتكم بتأمين جميع الموظفين وتكفل لهم الرعاية الصحية اللازمة.
0,000	0,670**	28- تلجأ مؤسساتكم إلى خلق روح العمل الجماعي والتعاون من خلال تشكيل فرق العمل في مختلف المستويات الإدارية، وتعزيز الاتصال بين أعضاء هذه الفرق.
0,000	0,646**	29- يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط لعبارات بعدها المحافظة على رأس المال البشري موجبة مما يعني أن هناك علاقة طردية بين جميع عبارات بعدها المحافظة على رأس المال البشري والدرجة الكلية للبعدها الذي تنتمي إليه، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (Sig= 0.01) مما يؤكد أن هذا البعد يعتبر صادقاً لما وضع لقياسه.

ثانيا: نتائج معاملات الارتباط للمتغير التابع المتعلق بمحور الأداء الوظيفي

الجدول رقم (22): معاملات الارتباط لمحور الأداء الوظيفي

قيمة SIG	معامل الارتباط	العبارات
0,000	0,524**	30- أدرك الأهداف التنظيمية وبيان الرسالة والرؤية التي تنوي المنظمة تحقيقها.
0,000	0,557**	31- أنا مطلع تماما على متطلبات الوظيفة التي أشغلها.
0,000	0,659**	32- أقوم بتأدية مهامي على أكمل وجه وبكفاءة وفعالية.
0,000	0,622**	33- تتوافق الطريقة التي أنجز بها مهامي مع الأداء الذي تسعى له المؤسسة التي أعمل بها.
0,000	0,595**	34- أراعي الدقة وسرعة الإنجاز عند أداء المهام الموكلة لي.
0,000	0,456**	35- غالبا ما أقوم بتأدية مهامي في الوقت المحدد.
0,000	0,675**	36- أعتبر نفسي عاملا أساسيا في المؤسسة التي أعمل بها بسبب الجودة العالية لأدائي.
0,000	0,654**	37- عادة ما أبادر لتقديم ملاحظات واقتراحات بناءة من أجل تحسين أداء الموظفين الآخرين وسير العمل.
0,000	0,665**	38- أبذل جهد إضافي في سبيل إتمام المهام المنوطة بي وتحقيق أهداف المؤسسة.
0,000	0,601**	39- أسعى للحصول على معلومات ومهارات من مصادر أخرى، في حالة عدم قيام المؤسسة بالتدريب الذي اعتبره ضروريا لأداء مهامي بشكل جيد.
0,000	0,530**	40- أمتلك القدرة على الاحتفاظ بمستوى أدائي الوظيفي عندما أعمل تحت الضغط.
0,000	0,495**	41- بمجرد وصولي إلى العمل أبتعد عن كل مشاكل الشخصية حتى لا يتأثر أدائي سلبيا.
0,000	0,630**	42- أو من بالعمل الجماعي وأنا دائما على إستعداد لمساعدة الموظفين الآخرون للمؤسسة.
0,000	0,656**	43- لدي الرغبة في التطوع للقيام بأعمال إضافية لصالح المؤسسة وزبائنها.
0,000	0,454**	44- نادرا ما أصل إلى العمل متأخرا.
0,000	0,584**	45- من الصعب أن أتغيب عن العمل حتى عندما أكون في حالة سيئة.
0,000	0,626**	46- آخذ وظيفتي على محمل الجد، لذا فأنا دائما ألتزم بالقواعد والإجراءات التنظيمية حتى في ظل غياب المسؤولين (المباشرين وغير المباشرين).



0,000	0,683**	47- أتمتع بمهارات إتصال جيدة، ولدي القدرة على التكيف مع زملاء العمل من خلال الإنفتاح على الآخرين وتقبل وجهات النظر المختلفة.
0,000	0,584**	48- أحسن التصرف في مواقف العمل المفاجئة والطارئة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتبين من الجدول أعلاه، أن جميع معاملات الارتباط لعبارات محور الأداء الوظيفي موجبة، مما يعني أن هناك علاقة طردية بين جميع عبارات محور الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (Sig= 0.01) مما يؤكد أن هذا المحور يعتبر صادقاً لما وضع لقياسه.

### ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، تم إجراء اختبار kolmogrovsimrnov إذ نلاحظ من خلال الجدول رقم "23" أن قيمة اختبار kolmogrovsimrnov مرتفعة، وكذلك قيمة اختبار Shapiro-Wilk بالنسبة لكافة محاور ومتغيرات الدراسة. كما أن مستوى الدلالة Sig أكبر من 0.05، مما يؤكد أن البيانات المستخدمة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة. والجدول الموالي يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

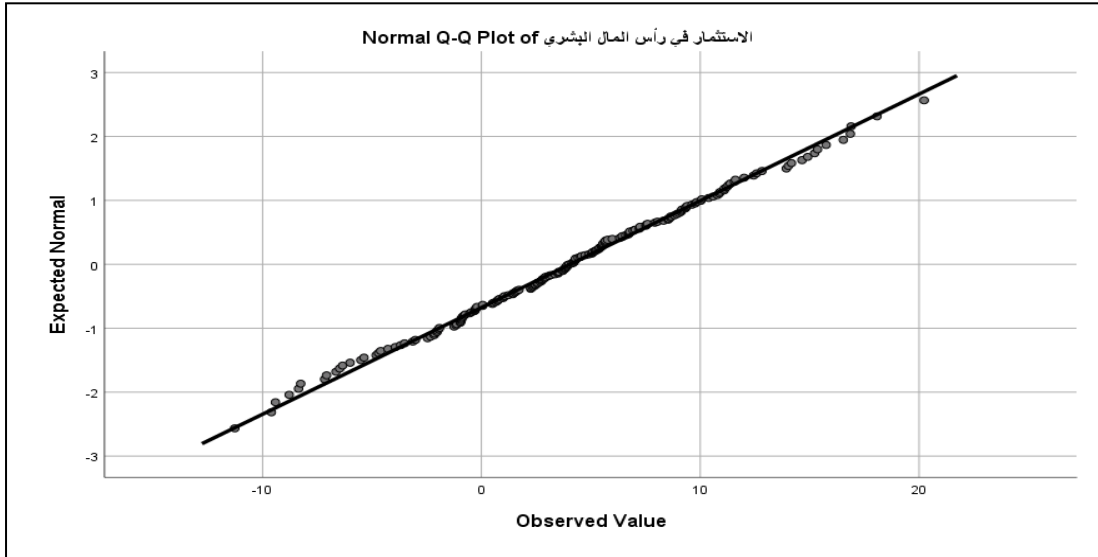
### الجدول رقم (23): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
استقطاب واختيار رأس المال البشري	0,039	193	0,200*	0,992	193	0,414
تطوير رأس المال البشري	0,047	193	0,200*	0,993	193	0,505
تحفيز رأس المال البشري	0,044	193	0,200*	0,994	193	0,577
المحافظة على رأس المال البشري	0,060	193	0,087	0,986	193	0,060
الأداء الوظيفي	0,032	193	0,200*	0,992	193	0,363
الاستثمار في رأس المال البشري	0,041	193	0,200*	0,996	193	0,915
الاستبيان ككل	<b>0,040</b>	<b>193</b>	<b>0,200*</b>	<b>0,995</b>	<b>193</b>	<b>0,812</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

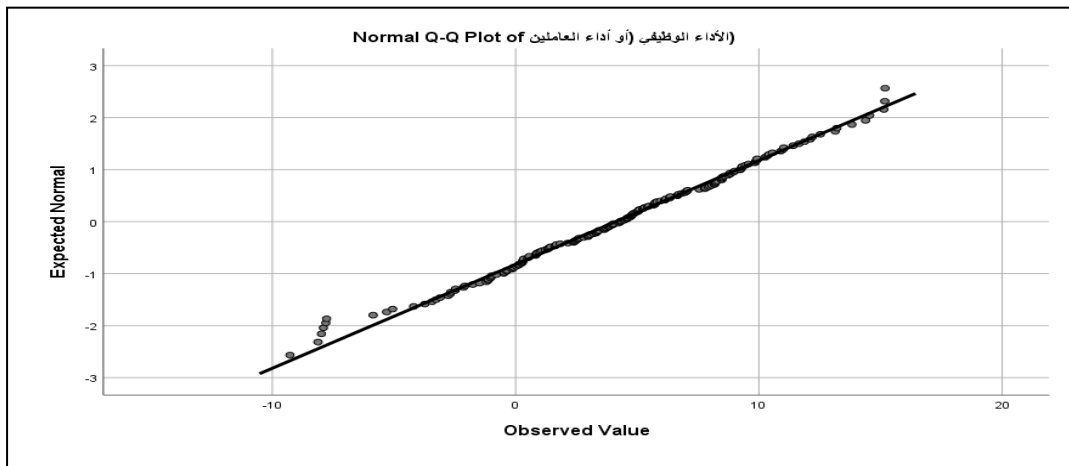
لتوضيح أكثر مدى إتباع محاور الاستبيان للتوزيع الطبيعي، تم تقديم الشكلين التاليين، والمتعلقين بمنحنى التوزيع الطبيعي لكل من محور الاستثمار في رأس المال البشري ومحور الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (18): منحنى التوزيع الطبيعي الخاص بمتغير الاستثمار في رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

الشكل رقم (19): منحنى التوزيع الطبيعي الخاص بمتغير الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الشكلين السابقين، يلاحظ بأن محاور الدراسة المتمثلة في كل من الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي، تتبع التوزيع الطبيعي.

## المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتصميم وتوزيع استبيان الدراسة واسترجاعه، سيتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 26)؛ حيث سيتم وصف وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ثم عرض وتحليل محاور الاستبيان، وأخيرا سيتم اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

## المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب، سيتم تقديم ووصف البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة، والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

## أولا: نتائج متغير الجنس

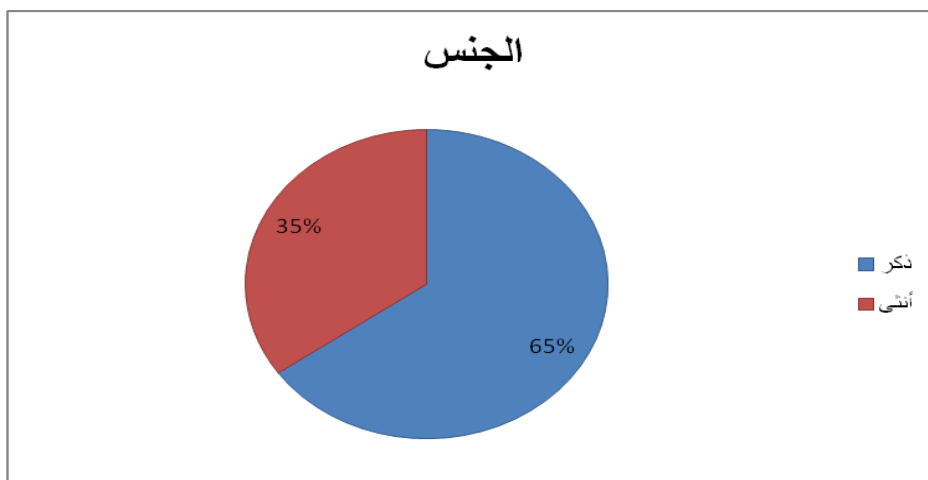
## الجدول رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	البيان
65.28	126	ذكر
34.72	67	أنثى
<b>100</b>	<b>193</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول السابق، يلاحظ بأن عينة الدراسة متباعدة من حيث متغير الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور 65,28% في حين بلغت نسبة الإناث 34,72%، وهذا مما يدل أن عدد الذكور تقريبا ضعف عدد الإناث في المؤسسات محل الدراسة، ويمكن إرجاع هذا التفاوت إلى طبيعة عمل هذه المؤسسات. والشكل التالي يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس:

الشكل رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26 وبرنامج EXEL

ثانياً: نتائج متغير العمر

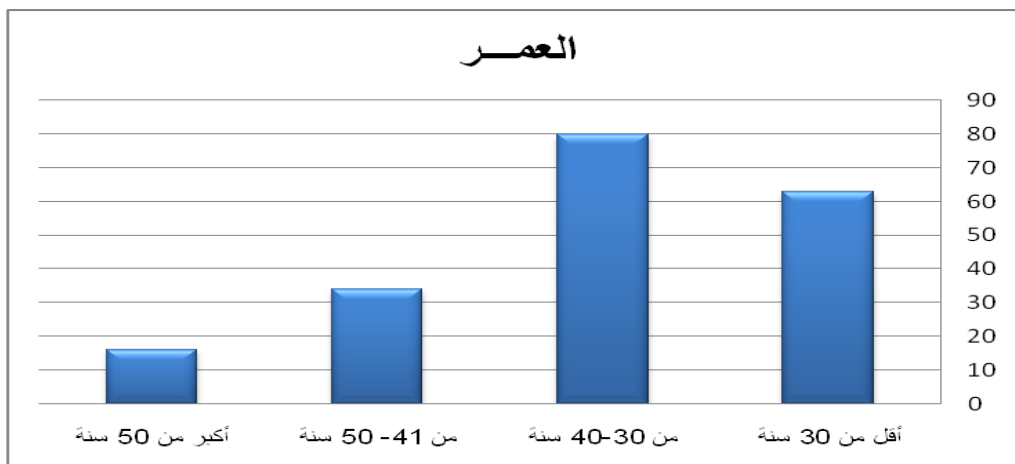
الجدول (25): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	البيان
32.64	63	أقل من 30 سنة
41.45	80	من 30 إلى 40 سنة
17.61	34	من 41 إلى 50 سنة
8.29	16	أكثر من 50 سنة
<b>100</b>	<b>193</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال بيانات الجدول السابق، يلاحظ بأن عينة الدراسة شملت جميع الفئات العمرية، حيث بلغت أعلى نسبة 41,45% بالنسبة للفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 عاماً، ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 عاماً بنسبة 32,64%، وبعدها الفئة العمرية من 41 إلى أقل من 50 عاماً بنسبة تقدر بـ 17,61%، بينما تأتي في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية 50 عاماً فأكثر بنسبة 8,29%. ويمكن توضيح توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر بيانياً حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (21): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

### ثالثاً: نتائج متغير المستوى العلمي

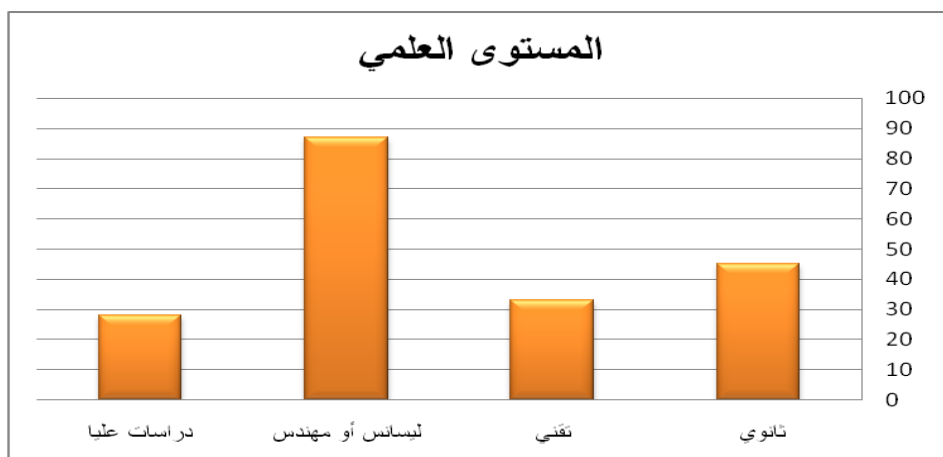
الجدول رقم (26): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

النسبة %	التكرار	البيان
23.31	45	ثانوي
17.10	33	تقني
45.08	87	ليسانس أو مهندس
14.51	28	دراسات عليا
<b>100</b>	<b>193</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من الجدول السابق، أن أعلى نسبة من حيث المستوى العلمي لعينة الدراسة كانت لذوي المستوى الجامعي طور ليسانس أو مهندس، والتي قدرت بـ 45.08 %، ثم تليها نسبة فئة ذوي المستوى الثانوي بـ 23.31 %، تليها مباشرة فئة التقنيين بنسبة 17.10 %، في حين تم تسجيل نسب معتبرة بالنسبة للفئة ذوي الدراسات العليا، والتي قدرت بـ 14.51 %، وعليه، فإن أغلبية أفراد العينة مؤهلين بشكل كاف لفهم عبارات الاستبيان والإجابة عليه. والشكل التالي يمثل توزيع عينة الدراسة من حيث المستوى العلمي حسب النسب المئوية:

الشكل رقم (22): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

#### رابعاً: نتائج متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (27): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

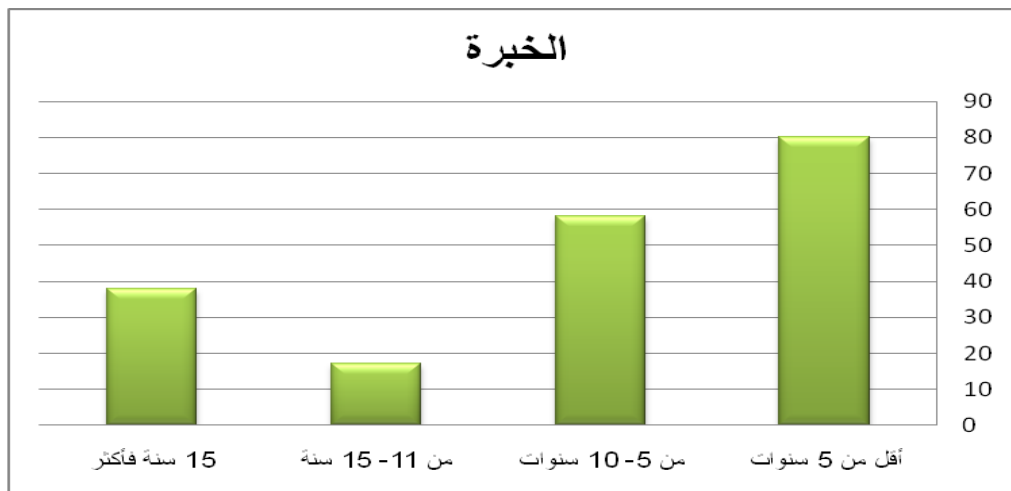
النسبة المئوية	التكرار	البيان
41.45	80	أقل من 5 سنوات
30.05	58	من 5 إلى 10 سنوات
8.8	17	من 11 إلى 15 سنة
19.69	38	أكثر من 15 سنة
<b>100</b>	<b>193</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتبين من خلال الجدول السابق، أن عينة الدراسة متفاوتة نسبياً من حيث سنوات الخبرة، حيث كانت أعلى نسبة لفئة الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بـ 41.45%، وقدرت نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة تتراوح ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات بـ 30.05%، في حين قدرت نسبة الأفراد الذين يتمتعون بخبرة من 11 إلى أقل من 15 سنة بـ 8.8%، ونسبة الأفراد الذين لديهم خبرة من 15 سنة فأكثر بـ 19.69%. وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بأقدمية في العمل، مما يؤهلهم ذلك لفهم موضوع البحث وعبارات

الاستبيان ومن ثم الاستجابة له. والشكل الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة بالنسب المتقوية:

الشكل رقم (23): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

خامسا: نتائج متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم (28): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

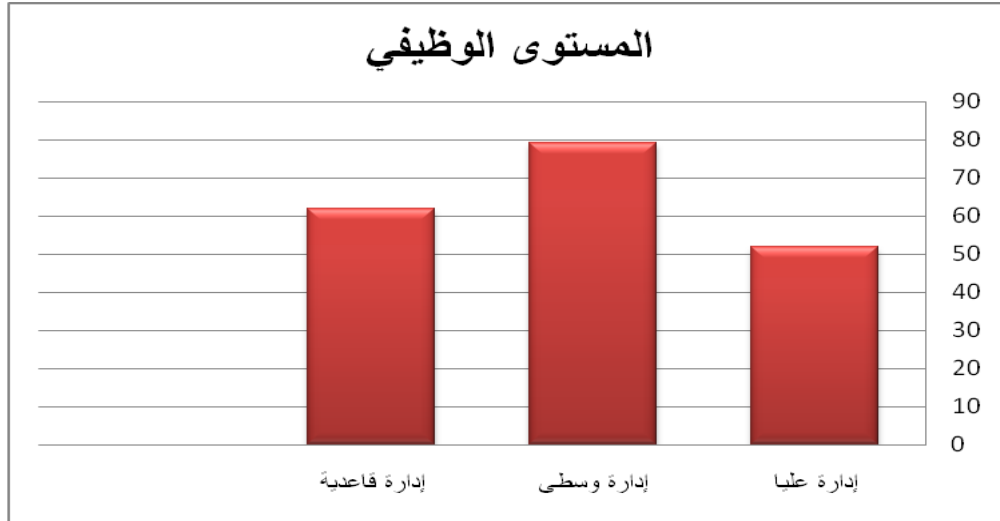
النسبة %	التكرار	البيان
26.94	52	إدارة عليا
40.93	79	إدارة وسطى
32.12	62	إدارة قاعدية
<b>100</b>	<b>193</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه، يستخلص كذلك أن عينة الدراسة متقاربة ومتوازنة من حيث متغير المستوى الوظيفي، حيث كانت أعلى نسبة على مستوى العاملين بالإدارة الوسطى والتي بلغت: 40.93%، تليها نسبة 32.12% بالنسبة للعاملين على مستوى الإدارة القاعدية، وأخيرا نسبة 26.94% بالنسبة لمستوى الإدارة العليا؛ وهذا ما يسمح بمعرفة مختلف وجهات النظر حول متغيرات الدراسة لكون عملية الاستثمار في رأس المال

البشري وتحسين الأداء الوظيفي لا تقتصر فقط على فئة أو مستوى معين، وإنما تشمل جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية. والشكل الموالي يبين توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي حسب النسب المئوية:

الشكل رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

### المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الاستبيان

بعد وصف وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، سيتم من خلال هذا المطلب عرض وتحليل محاور الاستبيان والمتكونة من محورين: المحور الأول المتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري، والمحور الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي؛ حيث سيتم تحليل كل عبارات المحورين بالاعتماد على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26) وباستخدام المقاييس الإحصائية التي تم التطرق إليها في المطلب الثاني من المبحث السابق، والمتمثلة بالتحديد في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهذا من أجل التعرف على مدى الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة.



أولاً: تحليل المحور الأول للاستبيان (الاستثمار في رأس المال البشري)

سيتم تحليل بيانات هذا المحور، والذي يشمل العبارات من رقم 01 إلى غاية رقم 29، وهذا وفقاً لنتائج الجدول التالي:

الجدول رقم (29): استجابة أفراد العينة للمحور الأول من الاستبيان

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	المستوى العام
<b>بعد استقطاب واختيار رأس المال البشري</b>					
	<b>استقطاب واختيار رأس المال البشري</b>	<b>3.71</b>	<b>0.720</b>	-	مرتفع
01	تقوم مؤسساتكم بدراسة سوق العمل ومصادره المختلفة لاستقطاب الموظفين المتميزين.	3.76	0.929	4	مرتفع
02	تسعى مؤسساتكم إلى جذب الكفاءات والمواهب البشرية ذات الخبرات العلمية والفنية العالية.	3.70	1.081	6	مرتفع
03	تراعي مؤسساتكم ظروف البيئة الداخلية والخارجية في عملية الاستقطاب والتوظيف.	3.72	0.915	5	مرتفع
04	تقوم مؤسساتكم بالإعلان عن حاجتها من الموظفين باستخدام وسائل إعلان متنوعة وحديثة.	3.81	0.973	3	مرتفع
05	تعتمد مؤسساتكم على المقابلات والاختبارات في عملية الاختيار والتوظيف.	3.84	1.024	2	مرتفع
06	تعتمد مؤسساتكم على مكاتب متخصصة في عملية استقطاب واختيار الموظفين ذوي المعارف والمهارات النادرة.	3.26	1.170	7	متوسط
07	تأخذ مؤسساتكم بعين الاعتبار الخصائص الشخصية (السن، الحالة العائلية والاجتماعية، الحالة الصحية،...) المطلوبة لشغل الوظيفة.	3.89	0.951	1	مرتفع
<b>بعد تطوير رأس المال البشري</b>					
	<b>تطوير رأس المال البشري</b>	<b>3.61</b>	<b>0.846</b>	-	مرتفع
08	تؤمن مؤسساتكم بأهمية التعليم والتدريب، وتقوم بتحديد البرامج التعليمية والدورات التدريبية بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية.	3.83	1.007	1	مرتفع

مرتفع	4	1.054	3.62	يستفيد الموظفون في المؤسسة من البرامج التعليمية والدورات التدريبية التي تجرى داخل المؤسسة و/أو خارجها، بالشراكة مع الجامعات ومراكز البحوث والمدارس المتخصصة.	09
متوسط	7	1.146	3.35	تتيح مؤسستكم الفرصة لجميع الموظفين الراغبين في تطوير معارفهم ومهاراتهم الوظيفية بمواصلة دراساتهم والاستفادة من المنح الدراسية.	10
مرتفع	2	0.989	3.77	تسعى مؤسستكم إلى تدريب كافة الموظفين لزيادة معارفهم وخبراتهم وتنفيذ مهامهم بإتقان وجودة عالية.	11
مرتفع	5	1.164	3.53	تعتمد مؤسستكم على التدريب الإلكتروني وتعمل على تدريب الموظفين على التقنيات والتكنولوجيات المتطورة.	12
متوسط	6	0.979	3.48	تعمل مؤسستكم على إشراك جميع الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الاحتياجات التدريبية كما ونوعاً، قصد زيادة فعالية عمليات التدريب وتسهيل تنفيذها.	13
مرتفع	3	1.061	3.65	تسهر مؤسستكم على توفير كل المتطلبات المادية والمالية والبشرية لضمان نجاح البرامج التعليمية والتدريبية المسطرة وبلوغ أهدافها.	14
<b>بعد تحفيز رأس المال البشري</b>					
متوسط	-	0.854	3.35	<b>تحفيز رأس المال البشري</b>	
متوسط	4	1.159	3.32	تعتمد مؤسستكم في منح الحوافز على مستوى مهارة وكفاءة الموظفين.	15
متوسط	3	1.170	3.36	تراعي المؤسسة العدالة والمساواة في منح الحوافز بمختلف أنواعها.	16
متوسط	6	1.140	3.24	تمنح مؤسستكم أجور ومكافآت مالية تتماشى مع احتياجات وتطلعات الموظفين كل حسب مستواه العلمي والوظيفي.	17
مرتفع	1	1.164	3.53	تقوم مؤسستكم بمنح القروض لموظفيها لتحسين وضعهم المالي والاجتماعي.	18
مرتفع	2	1.279	3.52	تخصص مؤسستكم جزءاً من الأرباح السنوية لتوزيعها على الموظفين.	19
مرتفع	1	0.979	3.53	تتيح مؤسستكم الترقية في المستويات الإدارية للارتقاء بموظفيها وتحقيق الذات.	20
متوسط	7	1.214	3.04	تقوم مؤسستكم بتكريم الموظفين المتميزين الذين يحققون نتائج ايجابية خلال السنة.	21

متوسط	5	1.124	3.26	تعمل مؤسساتكم على مراجعة وتحديث نظام الحوافز بما يتماشى مع البيئة التنافسية وتحقيق أهدافها.	22
<b>بعد المحافظة على رأس المال البشري</b>					
مرتفع	-	<b>0.671</b>	<b>3.76</b>	<b>المحافظة على رأس المال البشري</b>	
مرتفع	6	1.002	3.59	تتمتع مؤسساتكم بتوفير بيئة عمل ملائمة تساعد على الإبداع وتحقيق الأهداف التنظيمية.	23
مرتفع	5	1.013	3.63	يتناسب نوع وحجم المهام المسندة للموظفين مع معارفهم وقدراتهم الفكرية والجسدية؛	24
مرتفع	3	0.834	3.96	تعمل مؤسساتكم على توفير كافة شروط السلامة المهنية.	25
مرتفع	2	0.881	4.02	تسهر مؤسساتكم على توفير الأمن الوظيفي في كافة المقرات الوظيفية.	26
مرتفع	1	0.759	4.20	تقوم مؤسساتكم بتأمين جميع الموظفين وتكفل لهم الرعاية الصحية اللازمة.	27
مرتفع	4	0.968	3.75	تلجأ مؤسساتكم إلى خلق روح العمل الجماعي والتعاون من خلال تشكيل فرق العمل في مختلف المستويات الإدارية، وتعزيز الاتصال بين أعضاء هذه الفرق.	28
متوسط	7	1.169	3.21	يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية.	29
مرتفع	/	<b>0,644</b>	<b>3,60</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال قراءة إجمالية لمعطيات الجدول أعلاه، يتضح بأن هناك استجابة لأفراد عينة الدراسة نحو المحور الأول للاستبيان، والمتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع العبارات **3,60**، وهو متوسط حسابي مرتفع يفوق قيمة المتوسط الفرضي الذي تم الأخذ به بعين الاعتبار في تصنيف الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي والمحدد بـ '3'؛ كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي **0,644** مما يعبر على عدم وجود تشتت وفروقات كبيرة في الإجابات.

وأما بالنسبة للمحاور الفرعية، بلغ المتوسط الحسابي للمحور الفرعي الأول المتعلق باستقطاب واختيار رأس المال البشري **3.71** وهو يفوق كذلك المتوسط الفرضي، وانحراف معياري يقدر بـ **0.720**، في حين بلغ

المتوسط الحسابي للمحور الفرعي الثاني المتعلق بتطوير رأس المال البشري 3.61 بانحراف معياري يقدر بـ 0.846؛ كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور الفرعي الثالث المتعلق بتحفيز رأس المال البشري 3.35 وهو يفوق أيضا المتوسط الفرضي، وانحراف معياري يقدر بـ 0.854؛ بينما بلغ المتوسط الحسابي للمحور الفرعي الرابع المتعلق بالمحافظة على رأس المال البشري 3.76 بانحراف معياري ضعيف يقدر بـ 0.671. وبالتالي فإن إجابات أفراد العينة نحو الأبعاد أو المحاور الفرعية الأربعة للمتغير المستقل، تتجه نحو الموافقة ومسقطه بشكل جيد في مؤسسات الدراسة، كما أنه لا توجد فروقات كبيرة أو متشعبة بين هذه الإجابات.

وأما بخصوص كل عبارة على حدى، يمكن تحليل عبارات المتغير المستقل للدراسة بأبعاده الأربعة -حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري-، وكذا درجة الترتيب حسب كل بعد، كما يلي:

**العبارة رقم (01):** "تقوم مؤسساتكم بدراسة سوق العمل ومصادره المختلفة لاستقطاب الموظفين المتميزين": بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,76 وانحراف معياري بقيمة 0,929؛ حيث احتلت هذه العبارة ضمن البعد الأول المرتبة الرابعة بمستوى دلالة مرتفع، وهذا يدل على أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعمل على انتقاء أفضل الموظفين المرشحين من سوق العمل، وتوظيف الأفراد ذوي الشهادات المتميزة واستقطاب الكفاءات والمهارات والخبرات التي تشكل رأس المال البشري. وهو الأمر الذي تؤكد نسبة الجامعيين من حاملي شهادة الليسانس والتقنيين، وكذا النسبة المقبولة من فئة الدراسات العليا على مستوى المنظمات محل الدراسة حسب العينة المدروسة، واعتماد بعض من هذه المنظمات على الكفاءات الأجنبية التي تتمتع بمعارف ومهارات وخبرات عالية.

**العبارة رقم (02):** "تسعى مؤسساتكم إلى جذب الكفاءات والمواهب البشرية ذات الخبرات العلمية والفنية العالية": بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,70 وانحراف معياري بقيمة 1,081؛ حيث احتلت هذه العبارة ضمن البعد الأول المرتبة السادسة بمستوى دلالة مرتفع، وهذا ما يشير إلى سعي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة إلى استقطاب أحسن الخبرات والمواهب الفنية، لتعزيز مكانتها السوقية ومواكبة التطورات التكنولوجية، وهو الأمر الذي تم معانيته في بعض المنظمات المدروسة على غرار مؤسسة "فابكوم" بأم البواقي التي تعتمد على التكنولوجيات الحديثة في مجال صناعة البطاريات، والتي تقوم بجذب خبرات أجنبية من دول متقدمة لنقل التكنولوجيا إلى المستوى المحلي.

**العبارة رقم (03):** "تراعى مؤسساتكم ظروف البيئة الداخلية والخارجية في عملية الاستقطاب والتوظيف": بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,72 وانحراف معياري قيمته 0,915؛ حيث احتلت هذه العبارة ضمن البعد

الأول المرتبة الخامسة بمستوى دلالة مرتفع، وهذا يدل على انفتاح المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على محيطها الداخلي والخارجي في عملية التوظيف، ومراعاة خصوصيات المنطقة التي تنشط في إطارها، وتبنيها للبعد الاجتماعي والاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية، اللذان يفرضان عليها إعطاء الأولوية في عملية التوظيف إلى أبناء المنطقة التي تنشط ضمن إقليمها، مع الأخذ بعين الاعتبار نوعية العمالة وجودتها، وهو الأمر الذي تم ملاحظته أثناء الدراسة الميدانية.

**العبارة رقم (04):** " تقوم مؤسستكم بالإعلان عن حاجتها من الموظفين باستخدام وسائل إعلان متنوعة وحديثة " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,81 وانحراف معياري قيمته 0,973؛ واحتلت هذه العبارة ضمن البعد الأول المرتبة الثالثة في الترتيب بمستوى دلالة مرتفع؛ ومنه فإن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعتمد في عملية الاستقطاب الوظيفي على وسائل إعلان متعددة حديثة، وهو ما تؤكد الإعلانات التي تقوم بنشرها هذه المنظمات من فترة لأخرى في سبيل تلبية احتياجاتها من العمالة، والتي تتم على مستوى الوكالة الوطنية للتشغيل كإجراء يفرضه المشرع الجزائري في عملية التوظيف، أو على مستوى مواقع الانترنت الخاصة ببعض هذه المنظمات، وصفحاتها في مواقع التواصل الاجتماعي.

**العبارة رقم (05):** " تعتمد مؤسستكم على المقابلات والاختبارات في عملية الاختيار والتوظيف " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,84 وانحراف معياري قيمته 1,024؛ حيث احتلت هذه العبارة ضمن البعد الأول المرتبة الثانية بمستوى دلالة جد مرتفع، وهو ما تؤكد تصريحات مدراء الموارد البشرية على مستوى المنظمات محل الدراسة، حيث تعتمد جل هذه المنظمات في عملية الاختيار والتعيين على امتحان المترشحين للوظائف المراد شغلها، للوقوف على مدى صلاحيتهم وقدرتهم لشغل هذه الوظائف وتحقيق القيمة المضافة، حيث يختبر المترشح في الكثير من الجوانب الفنية والتقنية وحتى النفسية، ويتم ذلك إما عن طريق الاختبارات الكتابية أو الشفهية عند إجراء المقابلات الوظيفية.

**العبارة رقم (06):** " تعتمد مؤسستكم على مكاتب متخصصة في عملية استقطاب واختيار الموظفين ذوي المعارف والمهارات النادرة " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,26 وانحراف معياري قيمته 1,170؛ واحتلت هذه العبارة ضمن البعد الأول المرتبة السابعة بمستوى دلالة متوسط، مما يدل على عدم اعتماد المؤسسات محل الدراسة على المكاتب المتخصصة في عملية الاستقطاب والاختيار. ويمكن تفسير ذلك بغياب أو نقص هذه

المكاتب على مستوى الشرق الجزائري، واعتماد هذه المنظمات على جذب الأفراد من ذوي المعارف والمهارات النادرة من الخارج باتباع طرق أخرى غير المكاتب المتخصصة، التي نجدها بشكل كبير في الدول المتقدمة.

**العبارة رقم (07):** " تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الخصائص الشخصية (السن، الحالة العائلية والاجتماعية، الحالة الصحية...) المطلوبة لشغل الوظيفة ": بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,89 وانحراف معياري قيمته 0,951؛ واحتلت هذه العبارة ضمن البعد الأول المرتبة الأولى بمستوى دلالة جد مرتفع، وهذا ما يعكس مراعاة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لبعض الصفات الشخصية لاسيما السن والقدرة البدنية والعقلية، وكذا الحياة الخاصة للموظفين المتقدمين لشغل الوظائف، وذلك في محاولة منها إلى التوفيق بين الحياة الوظيفية والحياة الخاصة لعمالها، على اعتبار أن الدراسات الحديثة بينت بأن أداء الموظفين يتراجع بشكل ملحوظ في حالة وجود مشاكل خاصة وعائلية أو اجتماعية ترتبط بالموظف، وأنه كلما راعت المنظمات لهذه الظروف، كلما انعكس ذلك إيجاباً على الطرفين.

**العبارة رقم (08):** " تؤمن مؤسستكم بأهمية التعليم والتدريب، وتقوم بتحديد البرامج التعليمية والدورات التدريبية بما يتماشى مع أهدافها الإستراتيجية ": بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,83 وانحراف معياري قيمته 1,007؛ واحتلت هذه العبارة ضمن البعد الثاني المرتبة الأولى في هذا البعد بمستوى دلالة جد مرتفع، وهو ما يدل على إيمان المؤسسات الاقتصادية المدروسة، بأهمية كل من التعليم والتدريب في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحسين أداء عمالها، ومواكبة التطورات الحاصلة في بيئة أعمالها.

**العبارة رقم (09):** " يستفيد الموظفون في المؤسسة من البرامج التعليمية والدورات التدريبية التي تجرى داخل المؤسسة و/أو خارجها، بالشراكة مع الجامعات ومراكز البحوث والمدارس المتخصصة ": بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,62 وانحراف معياري قيمته 1,054، حيث احتلت هذه العبارة ضمن البعد الثاني المرتبة الرابعة بمستوى دلالة مرتفع؛ وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة تتيح الفرصة لجميع العمال في التدريب إلى حد ما دون تفرقة أو تمييز، كما يعكس المتوسط الحسابي لهذه العبارة، أن هذه المؤسسات تلجأ إلى إبرام اتفاقيات مع الجامعات والمدارس الخاصة، من أجل تعزيز وتطوير معارف ومهارات عمالها، إضافة إلى الدورات التدريبية والتعليمية التي تجريها على مستوى المنظمات في حد ذاتها.

**العبارة رقم (10):** " تتيح مؤسساتكم الفرصة لجميع الموظفين الراغبين في تطوير معارفهم ومهاراتهم الوظيفية بمواصلة دراساتهم والاستفادة من المنح الدراسية ": بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,35 وانحراف معياري قيمته 1,146؛ حيث احتلت هذه العبارة ضمن البعد الثاني المرتبة السابعة بمستوى دلالة متوسط، وهو الأمر الذي يعكس مدى تمكين المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لموظفيها الذين لديهم رغبة في تطوير معارفهم ومهاراتهم، من مواصلة دراساتهم في مختلف الأطوار، وهو الأمر الذي يجيزه ويقننه المشرع الجزائري في سبيل تحسين المستوى العلمي لجميع الموظفين.

**العبارة رقم (11):** " تسعى مؤسساتكم إلى تدريب كافة الموظفين لزيادة معارفهم وخبراتهم وتنفيذ مهامهم بإتقان وجودة عالية ": بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,77 وانحراف معياري قيمته 0,989، واحتلت هذه العبارة ضمن البعد الثاني المرتبة الثانية بمستوى دلالة مرتفع، وهو ما يدل على حرص المؤسسات محل الدراسة على تحسين جودة الموظفين وترقية أدائهم عن طريق التدريب باعتباره أهم مدخل لتطوير رأس المال البشري الخاص بها، بالرغم أن هذه العملية صعبة التحقيق، نظرا للعدد الكبير للموظفين وتحمل المنظمة لتكاليف مرتفعة جدا جراء عمليات التدريب.

**العبارة رقم (12):** " تعتمد مؤسساتكم على التدريب الإلكتروني وتعمل على تدريب الموظفين على التقنيات والتكنولوجيات المتطورة ": بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,53 وانحراف معياري قيمته 1,164؛ واحتلت هذه العبارة ضمن البعد الثاني المرتبة الخامسة بمستوى دلالة مرتفع، وهو ما يدل على اتجاه واهتمام المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالتقنيات الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية، باعتبارها فعالة وأقل تكلفة وجهد مقارنة بالأساليب التقليدية. غير أن ما تم استقرائه من خلال بعض المقابلات مع المسيرين والعمال لهذه المنظمات، أن عملية التدريب الإلكتروني -أي عن بعد-، لم يتم العمل بها إلى غاية فترة إجراء الدراسة الميدانية، باستثناء الاجتماعات المهنية التي تتم عن بعد في بعض هذه المنظمات مثل منظمة IMGSA خاصة في فترة جائحة الكورونا. غير أن ما تم ملامسته بخصوص هذه العبارة من الاستبيان، أن جل المنظمات المعنية بالدراسة، تعمل على تدريب الموظفين لمواكبة التطورات التكنولوجية المتعلقة بتقنيات الإنتاج.

**العبارة رقم (13):** " تعمل مؤسساتكم على إشراك جميع الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الاحتياجات التدريبية كما ونوعا قصد زيادة فعالية عمليات التدريب وتسهيل تنفيذها ": بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,48 وانحراف معياري قيمته 0,979؛ واحتلت هذه العبارة ضمن البعد الثاني المرتبة السادسة ضمن هذا البعد بمستوى دلالة

متوسط، وبالتالي فإن المؤسسات محل الدراسة تأخذ بعين الاعتبار لمتطلبات عمالها في مجال الدورات التدريبية المرغوب فيها، وتسعى إلى التوفيق بين متطلباتهم هذه ومتطلبات المنظمة ككل، من أجل جعل عملية التدريب مثمرة وتحقق المقاصد المرجوة منها.

**العبارة رقم (14):** " تسهر مؤسستكم على توفير كل المتطلبات المادية والمالية والبشرية لضمان نجاح البرامج التعليمية والتدريبية المسطرة وبلوغ أهدافها " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,65 وانحراف معياري قيمته 1,061؛ حيث احتلت هذه العبارة ضمن البعد الثاني المرتبة الثالثة بمستوى دلالة مرتفع، وهذا مما يشير إلى تخصيص المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لكل الوسائل المادية والمالية والبشرية اللازمة لعملية التدريب والتعليم المنظمي، وهو الأمر الذي عاينه الباحث أثناء فترة الدراسة الميدانية، بالاطلاع على بعض الوثائق المتعلقة بعمليات التدريب، حيث تخصص المنظمات محل الدراسة بصفة متفاوتة نفقات معتبرة لتطوير الموظفين عن طريق التدريب؛ إضافة على ذلك اتجهت بعض من هذه المنظمات إلى إنشاء قاعات خاصة بالتكوين أو التدريب، مجهزة بكل الوسائل المادية اللازمة والمريحة.

**العبارة رقم (15):** " تعتمد مؤسستكم في منح الحوافز على مستوى مهارة وكفاءة الموظفين " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,32 وانحراف معياري قيمته 1,159؛ حيث احتلت هذه العبارة ضمن البعد الثالث المرتبة الرابعة بمستوى دلالة متوسط، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة إلى أن المنظمات محل الدراسة بأن الحوافز الممنوحة لا تتكافأ بشكل كاف مع مستوى مهارة وكفاءة الموظفين.

**العبارة رقم (16):** " تراعي المؤسسة العدالة والمساواة في منح الحوافز بمختلف أنواعها " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,36 وانحراف معياري قيمته 1,170؛ حيث احتلت هذه العبارة ضمن البعد الثالث المرتبة الثالثة ضمن هذا البعد بمستوى دلالة متوسط، وهذا مما يدل أن المنظمات محل الدراسة تراعي إلى حد ما مبدأ العدالة والمساواة في منح الحوافز لعمالها.

**العبارة رقم (17):** " تمنح مؤسستكم أجور ومكافآت مالية تتماشى مع احتياجات وتطلعات الموظفين كل حسب مستواه العلمي والوظيفي " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,24 وانحراف معياري قيمته 1,140؛ واحتلت هذه العبارة ضمن البعد الثالث المرتبة السادسة بمستوى دلالة متوسط، مما يدل على تبني المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة إلى حد ما لتحفيزات مقبولة لعمالها، قصد تشجيعهم على المبادرة وطرح أفكار جديدة التي يمكن أن تؤدي إلى التحسين في منتجات المنظمة أو طرق الإنتاج أو التنظيم أو التسويق، ومن ثم إحداث أثر



إيجابي وناجح على أداء ونتائج المنظمة. والملاحظ أن أغلبية التحفيزات المادية المقدمة من طرف المنظمات محل الدراسة، تتمثل أساسا في منح أجور مرتفعة نوعا ما، وتقديم منح دورية حسب الأرباح المحققة، بالإضافة إلى توفير مركبات إدارية لصالح المسؤولين وكذا خطوط هاتفية، وغيرها من التحفيزات المادية الأخرى، كتوفير النقل والإطعام لجميع العمال. كما يستخلص من إجابات عينة الدراسة لهذه العبارة، عدم تكافئ وتوافق التحفيزات المادية المقدمة من طرف المنظمات محل الدراسة مع التحفيزات التي يتطلع إليها العاملين، وهذا بالرغم من التحفيزات المذكورة أعلاه؛ وربما يمكن إرجاع ذلك إلى أسباب اقتصادية واجتماعية كلية، تتعلق بضعف الدخل الفردي وتدهور القدرة الشرائية.

**العبارة رقم (18):** " تقوم مؤسستكم بمنح القروض لموظفيها لتحسين وضعهم المالي والاجتماعي": بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,53 وانحراف معياري قيمته 1,164؛ حيث احتلت هذه العبارة ضمن البعد الثالث المرتبة الأولى بمستوى دلالة مرتفع، وهذا مما يدل على عمل المؤسسات محل الدراسة على غرار الحوافز المادية الأخرى، إلى دعم الوضع المادي والاجتماعي للموظفين، من خلال منحهم قروض لتلبية متطلباتهم الخاصة والعائلية والاجتماعية، لاسيما المنظمات العمومية الاقتصادية محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة اسمنت تبسة، ومؤسسة صوميفوس للمناجم بتبسة.

**العبارة رقم (19):** " تخصص مؤسستكم جزءا من الأرباح السنوية لتوزيعها على الموظفين ": بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,52 وانحراف معياري قيمته 1,279؛ حيث احتلت هذه العبارة ضمن البعد الثالث المرتبة الثانية بمستوى دلالة مرتفع، وهو ما يدل على قيام المنظمات محل الدراسة بتخصيص جزء من أرباحها السنوية إلى موظفيها في كافة المستويات التنظيمية، وهو الأمر الذي تلباه الكثير من المؤسسات الاقتصادية خلال نهاية السنة المالية، في إطار تشجيعهم وتحسين مستواهم المعيشي. كما تعكس إجابات الأفراد نحو هذه العبارة، الملاءة المالية الجيدة للمنظمات محل الدراسة وتحقيقها لأرباح سنوية معتبرة.

**العبارة رقم (20):** " تتيح مؤسستكم الترقية في المستويات الإدارية للارتقاء بموظفيها وتحقيق الذات": بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,53 وانحراف معياري قيمته 0,979؛ حيث احتلت هذه العبارة ضمن هذا البعد نفس مرتبة العبارة رقم (18) أي المرتبة الأولى بمستوى دلالة مرتفع، وبالتالي فهي تعكس تبني المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لنوع آخر من الحوافز التي تندرج ضمن صنف الحوافز المعنوية، كما تشير إلى سعي هذه المنظمات إلى تلبية أهم المتطلبات المهنية للموظفين وهي الترقية الإدارية في كافة المستويات، والتي تسمح للعاملين

بتقلد مناصب وظيفية عليا بصفة تدريجية، وتدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود في المنظمة وتحسين أدائهم بشكل مستمر.

**العبارة رقم (21):** " تقوم مؤسستكم بتكريم الموظفين المتميزين الذين يحققون نتائج ايجابية خلال السنة " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,04 وانحراف معياري قيمته 1,214؛ حيث احتلت هذه العبارة ضمن البعد الثالث المرتبة السابعة بمستوى دلالة متوسط، وهو الأمر الذي يشير إلى اتجاه المؤسسات محل الدراسة إلى خلق روح المنافسة بين الموظفين، وتكريم أفضلهم من حيث الأداء والنتائج المحققة. وهو نوع من التحفيز المعنوية التي تلجأ إليها منظمات الأعمال الحديثة، حيث تقوم بعض المؤسسات بانتخاب أحسن عامل في السنة، وتمنح له جائزة التميز.

**العبارة رقم (22):** " تعمل مؤسستكم على مراجعة وتحديث نظام الحوافز بما يتماشى مع البيئة التنافسية وتحقيق أهدافها " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,26 وانحراف معياري قيمته 1,124؛ واحتلت هذه العبارة ضمن البعد الثالث المرتبة الخامسة بمستوى دلالة متوسط، وهو ما يشير إلى سعي المنظمات محل الدراسة إلى تحيين نظام الحوافز الذي تتبعه من فترة لأخرى، حسب تطور بيئة أعمالها والطموحات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

**العبارة رقم (23):** " تهتم مؤسستكم بتوفير بيئة عمل ملائمة تساعد على الإبداع وتحقيق الأهداف التنظيمية " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,59 وانحراف معياري قيمته 1,002؛ حيث احتلت هذه العبارة ضمن البعد الرابع المرتبة السادسة بمستوى دلالة مرتفع، وهي تشير إلى اقتناع أفراد العينة على مستوى المؤسسات محل الدراسة، بأن توفير بيئة عمل مناسبة تؤدي إلى تحسين ورفع مستوى رأس المال البشري وتحقيق أهداف المنظمة.

**العبارة رقم (24):** " يتناسب نوع وحجم المهام المسندة للموظفين مع معارفهم وقدراتهم الفكرية والجسدية " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,63 وانحراف معياري قيمته 1,013؛ حيث احتلت هذه العبارة ضمن البعد الرابع المرتبة الخامسة بمستوى دلالة مرتفع، وهذا مما يدل على حسن توزيع المهام من قبل المنظمات محل الدراسة، وهو الأمر الذي يرتبط بعملية التوظيف بشكل أساسي من خلال وصف الوظائف المراد شغلها، والاختيار والتعيين المناسب للأفراد في الأماكن التي تتناسب مع معارفهم وقدراتهم .

**العبارة رقم (25):** " تعمل مؤسستكم على توفير كافة شروط السلامة المهنية " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,96 وانحراف معياري قيمته 0,834؛ واحتلت هذه العبارة ضمن البعد الرابع المرتبة الثالثة بمستوى دلالة جد مرتفع، وهو الأمر الذي تم معاينته أثناء فترة الدراسة الميدانية، حيث تعمل المؤسسات الاقتصادية محل

الدراسة على الحد من المخاطر والحوادث المهنية واتخاذ تدابير وقائية صارمة، في سبيل المحافظة على سلامة واطمئنان العمال وتوفير جو عمل مناسب. كما تسعى هذه المؤسسات إلى توفير الرعاية الصحية لعمالها من خلال متابعة الحالات المرضية بصفة دورية.

**العبارة رقم (26):** " تسهر مؤسساتكم على توفير الأمن الوظيفي في كافة المقرات الوظيفية ": بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4,02 وانحراف معياري قيمته 0,881؛ حيث احتلت هذه العبارة ضمن هذا البعد المرتبة الثانية بمستوى دلالة مرتفع، وهذا ما يدل أيضا إلى سعي المؤسسات محل الدراسة إلى حماية عمالها من أي اعتداءات داخلية وخارجية من شأنها أن تشكل خطر على حياتهم، وذلك من أجل المحافظة عليهم وتوفير بيئة عمل آمنة تساعد على الإبداع وتحسين الأداء.

**العبارة رقم (27):** " تقوم مؤسساتكم بتأمين جميع الموظفين وتكفل لهم الرعاية الصحية اللازمة ": بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4,20 وانحراف معياري قيمته 0,759؛ واحتلت هذه العبارة ضمن البعد الرابع المرتبة الأولى بمستوى دلالة جد مرتفع، مما يعكس قيام المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بتأمين جميع العمال من دائمين ومؤقتين اجتماعيا، كحق مكفول لهم، وتوفير الرعاية الصحية اللازمة كالتزام من قبل هذه المنظمات.

**العبارة رقم (28):** " تلجأ مؤسساتكم إلى خلق روح العمل الجماعي والتعاون من خلال تشكيل فرق العمل في مختلف المستويات الإدارية، وتعزيز الاتصال بين أعضاء هذه الفرق ": بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,75 وانحراف معياري قيمته 0,968؛ حيث احتلت هذه العبارة ضمن البعد الرابع المرتبة الرابعة بمستوى دلالة مرتفع، وهذا ما يعني أن المنظمات محل الدراسة تؤمن بالعمل الجماعي وأهميته في الذي يسمح بتحرير وتجاوز الأفكار وتبادل الآراء في سبيل توليد أفكار جديدة ومتجددة ومبدعة لحل المشاكل الإدارية والتقنية وغيرها.

**العبارة رقم (29):** " يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية ": بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,21 وانحراف معياري قيمته 1,169؛ واحتلت هذه العبارة ضمن البعد الرابع المرتبة السابعة بمستوى دلالة متوسط، ومنه فإن اتجاه أفراد المنظمات محل الدراسة نحو إشراكهم في اتخاذ القرار يتجه نحو الموافقة إلى حد ما، وهذا ما تسعى إليه المنظمات محل الدراسة من خلال زرع روح الجماعة وتمكين العاملين بإشراكهم في اتخاذ القرارات على مستوى كافة المستويات، باعتبارهم الفاعلين الأساسيين في المنظمة.

ثانيا: تحليل المحور الثاني للاستبيان (الأداء الوظيفي)

سيتم من خلال هذا العنصر، تحليل بيانات هذا المحور، الذي يشمل العبارات من رقم 30 إلى غاية رقم 48، وهذا وفقا لنتائج الجدول التالي:

الجدول رقم (30): استجابة أفراد العينة للمحور الثاني من الاستبيان

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	المستوى العام
30	أدرك الأهداف التنظيمية وبيان الرسالة والرؤية التي تنوي المنظمة تحقيقها.	3.84	0.829	16	مرتفع
31	أنا مطلع تماما على متطلبات الوظيفة التي أشغلها.	4.09	0.849	8	مرتفع
32	أقوم بتأدية مهامي على أكمل وجه وبكفاءة وفعالية.	4.36	0.687	2	مرتفع
33	تتوافق الطريقة التي أنجز بها مهامي مع الأداء الذي تسعى له المؤسسة التي أعمل بها.	4.24	0.755	5	مرتفع
34	أراعي الدقة وسرعة الإنجاز عند أداء المهام الموكلة لي.	4.24	0.789	5	مرتفع
35	غالبا ما أقوم بتأدية مهامي في الوقت المحدد.	3.93	1.023	14	مرتفع
36	أعتبر نفسي عاملا أساسيا في المؤسسة التي أعمل بها بسبب الجودة العالية لأدائي.	4.07	0.982	10	مرتفع
37	عادة ما أبادر لتقديم ملاحظات واقتراحات بناءة من أجل تحسين أداء الموظفين الآخرين وسير العمل.	3.88	0.891	15	مرتفع
38	أبذل جهد إضافي في سبيل إتمام المهام المنوطة بي وتحقيق أهداف المؤسسة.	4.06	0.925	11	مرتفع
39	أسعى للحصول على معلومات ومهارات من مصادر أخرى، في حالة عدم قيام المؤسسة بالتدريب الذي اعتبره ضروريا لأداء مهامي بشكل جيد.	3.96	1.070	12	مرتفع
40	أمتلك القدرة على الاحتفاظ بمستوى أدائي الوظيفي عندما أعمل تحت الضغط.	4.17	0.892	6	مرتفع

مرتفع	7	0.825	4.11	بمجرد وصولي إلى العمل، أبتعد عن كل مشاكل الشخصية حتى لا يتأثر أدائي سلبيا.	41
مرتفع	1	0.703	4.37	أؤمن بالعمل الجماعي وأنا دائما على استعداد لمساعدة الموظفين الآخرون للمؤسسة.	42
مرتفع	18	1.066	3.75	لدي الرغبة في التطوع للقيام بأعمال إضافية لصالح المؤسسة وزبائنها.	43
مرتفع	13	1.077	3.95	نادرا ما أصل إلى العمل متأخرا.	44
مرتفع	17	1.084	3.76	من الصعب أن أتغيب عن العمل حتى عندما أكون في حالة سيئة.	45
مرتفع	2	0.708	4.36	أخذ وظيفتي على محمل الجد، لذا فأنا دائما ألتزم بالقواعد والإجراءات التنظيمية حتى في ظل غياب المسؤولين (المباشرين وغير المباشرين).	46
مرتفع	4	0.784	4.25	أتمتع بمهارات اتصال جيدة، ولدي القدرة على التكيف مع زملاء العمل من خلال الانفتاح على الآخرين وتقبل وجهات النظر المختلفة.	47
مرتفع	3	0.661	4.27	أحسن التصرف في مواقف العمل المفاجئة والطارئة.	48
مرتفع	-	<b>0.518</b>	<b>4.07</b>	<u>المجموع</u>	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال قراءة إجمالية لمعطيات الجدول أعلاه، يتضح بأن هناك استجابة لأفراد عينة الدراسة نحو المحور الثاني للاستبيان، والمتمثل في الأداء الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع العبارات 4,07، وهو متوسط مرتفع يفوق قيمة المتوسط الذي تم الأخذ به بعين الاعتبار في تصنيف الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي والمحدد ب'3'، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي 0,518، مما يعبر على عدم وجود تشتت وفروقات كبيرة في إجابات أفراد العينة. والملاحظ أن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة في مجملها مرتفعة جدا.

وأما بالنسبة لكل عبارة على حدى، يمكن تحليل عبارات المتغير التابع للدراسة والمتمثل في الأداء الوظيفي، حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا درجة الترتيب لكل عبارة على حدى، كما يلي:

**العبارة رقم (30):** " أدرك الأهداف التنظيمية وبيان الرسالة والرؤية التي تنوي المنظمة تحقيقها " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,84 وانحراف معياري بقيمة 0,829؛ حيث احتلت هذه العبارة المرتبة السادسة عشر بمستوى دلالة مرتفع، مما يعني أن أفراد المنظمات محل الدراسة يتجهون نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وهم على دراية بالغاية التي تصبوا إليها منظماتهم. وبالتالي يمكن القول هناك توافق في الرؤى بين العاملين ومنظماتهم، مما يساعد ذلك في بلوغ الأهداف المرجوة.

**العبارة رقم (31):** " أنا مطلع تماما على متطلبات الوظيفة التي أشغلها " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4,09 وانحراف معياري بقيمة 0,849؛ واحتلت هذه العبارة المرتبة الثامنة بمستوى دلالة مرتفع، وهذا يدل على أن أفراد المنظمات محل الدراسة على دراية بالمهام المنوطة بهم، مما يعني أن عملية الاختيار والتعيين تتماشى ومتطلبات الوظيفة المراد شغلها، وأن المؤسسات محل الدراسة تسعى جاهدة إلى وضع الشخص المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة؛

**العبارة رقم (32):** " أقوم بتأدية مهامي على أكمل وجه وبكفاءة وفعالية " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4,36 وانحراف معياري بقيمة 0,687، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية بمستوى دلالة مرتفع، وهذا ما يعني أن أفراد عينة الدراسة يؤدون مهامهم بشكل جيد ويحققون الأهداف المرجوة منهم وبأقل تكلفة ووقت ممكن.

**العبارة رقم (33):** " تتوافق الطريقة التي أنجز بها مهامي مع الأداء الذي تسعى له المؤسسة التي أعمل بها " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4,24 وانحراف معياري بقيمة 0,755؛ حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الخامسة بمستوى دلالة مرتفع، وهي تعني أن عملية تصميم الوظائف في المنظمات محل الدراسة تتماشى مع متطلبات الموظفين وطريقة عملهم وأدائهم.

**العبارة رقم (34):** " أراعي الدقة وسرعة الإنجاز عند أداء المهام الموكلة لي " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4,24 وانحراف معياري بقيمة 0,789، حيث احتلت هذه العبارة نفس مرتبة العبارة السابقة أي الخامسة بمستوى دلالة مرتفع، وهي تشير إلى توفر متطلبات الأداء الوظيفي في المنظمات محل الدراسة.

**العبارة رقم (35):** " غالبا ما أقوم بتأدية مهامي في الوقت المحدد " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,93 وانحراف معياري بقيمة 1,023؛ حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة عشر بمستوى دلالة مرتفع، ومنه فإن أفراد عينة الدراسة ملتزمون بالآجال المتعلقة بتحديد المهام، وهذا يعني من جهة أخرى أن عملية تنفيذ المهام في

المنظمات محل الدراسة تسير بوتيرة جيدة، مما ينعكس ذلك إيجاباً على تلبية رغبات العملاء، وتخفيض التكاليف، وتحسين سمعة المنظمة.

**العبارة رقم (36):** " أعتبر نفسي عاملاً أساسياً في المؤسسة التي أعمل بها بسبب الجودة العالية لأدائي ": بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4,07 وانحراف معياري بقيمة 0,982؛ واحتلت هذه العبارة المرتبة العاشرة بمستوى دلالة مرتفع، وهذا مما يدل على ثقة العاملين بأنفسهم ورضاهم الوظيفي، وإحساسهم بأهميتهم في المنظمة، نتيجة اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالعنصر البشري وإدراكها لأهميته في تحقيق الجودة العالية وتحسين الأداء بصفة عامة.

**العبارة رقم (37):** " عادة ما أبادر لتقديم ملاحظات واقتراحات بناءة من أجل تحسين أداء الموظفين الآخرين وسير العمل ": بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,88 وانحراف معياري بقيمة 0,891، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الخامسة عشر بمستوى دلالة مرتفع، وهو ما يدل على تمكين أفراد المنظمات المدروسة، وفتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، والأخذ بعين الاعتبار لمقترحات الموظفين في سبيل تحسين الإختلالات المتعلقة بتنفيذ المهام الرئيسية والثانوية.

**العبارة رقم (38):** " أبذل جهد إضافي في سبيل إتمام المهام المنوطة بي وتحقيق أهداف المؤسسة ": بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4,06 وانحراف معياري بقيمة 0,925؛ حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الحادية عشر بمستوى دلالة مرتفع، وهذا يعني أن أفراد المنظمات محل الدراسة، يؤدون مهام إضافية بالموازاة مع مهامهم الرئيسية، وهو ما يطلق عليه بالأداء السياقي الذي تم شرحه ضمن أبعاد الأداء الوظيفي ضمن الإطار النظري للدراسة.

**العبارة رقم (39):** " أسعى للحصول على معلومات ومهارات من مصادر أخرى، في حالة عدم قيام المؤسسة بالتدريب الذي اعتبره ضروريا لأداء مهامي بشكل جيد ": بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,96 وانحراف معياري بقيمة 1,070؛ واحتلت هذه العبارة المرتبة الثانية عشر بمستوى دلالة مرتفع، وهي تدل على مدى اهتمام وحرص أفراد المنظمات محل الدراسة على تطوير مهاراتهم ومعارفهم في سبيل تحسين أدائهم ورفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم الفنية. ويتم ذلك لاسيما من خلال توفر المنصات الإلكترونية وأدوات الذكاء الاصطناعي التي تساعد بشكل كبير في حل المشكلات بشتى أنواعها، والتي يمكن اللجوء إليها في أي وقت وبصفة مجانية.

**العبارة رقم (40):** " أمتلك القدرة على الاحتفاظ بمستوى أدائي الوظيفي عندما أعمل تحت الضغط ": بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4,17 وانحراف معياري بقيمة 0,892؛ واحتلت هذه العبارة المرتبة السادسة

بمستوى دلالة مرتفع، وهذا ما يعني أن الأفراد المبحوثين يتمتعون بخبرة جيدة تسمح لهم بتسيير الضغط الوظيفي والمحافظة على مستوى الأداء المطلوب.

**العبارة رقم (41):** " بمجرد وصولي إلى العمل، أبتعد عن كل مشاكل الشخصية حتى لا يتأثر أدائي سلباً " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4,11 وانحراف معياري بقيمة 0,825؛ واحتلت هذه العبارة المرتبة السابعة بمستوى دلالة مرتفع، وهي تعكس مدى قدرة الموظفين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على فصل مشاكلهم الشخصية عن أدائهم الوظيفي، بالرغم من صعوبة ذلك عملياً، وهو الأمر الذي تم الإشارة إليه وتحليله في إجابات أفراد عينة الدراسة في العبارة رقم (07) من بعد استقطاب واختيار رأس المال البشري الخاص بالمتغير المستقل للدراسة.

**العبارة رقم (42):** " أؤمن بالعمل الجماعي وأنا دائماً على استعداد لمساعدة الموظفين الآخرون للمؤسسة " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4,37 وانحراف معياري بقيمة 0,703؛ واحتلت هذه العبارة المرتبة الأولى بمستوى دلالة مرتفع، وهذا ما يعني أن أفراد المنظمات محل الدراسة تتجه نحو العمل الجماعي وتؤمن بروح الفريق، وتتميز بنوع من الإيجابية في أوساط العمل من خلال مدى المساعدة لزملاء العمل في سبيل مصلحة المنظمة ورفع الأداء الكلي.

**العبارة رقم (43):** " لدي الرغبة في التطوع للقيام بأعمال إضافية لصالح المؤسسة وزبائنها " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,75 وانحراف معياري بقيمة 1,066؛ واحتلت هذه العبارة المرتبة الثامنة عشر بمستوى دلالة مرتفع، حيث تشير هذه العبارة إلى قدرة الموظفين على أداء مهام تكميلية تطوعية، إضافة إلى المهام الأساسية المكلفين بتأديتها، والمهام الثانوية التي يؤديونها على سبيل المبادرة والإبداع وتحقيق القيمة المضافة.

**العبارة رقم (44):** " نادراً ما أصل إلى العمل متأخراً " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,95 وانحراف معياري بقيمة 1,077؛ حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة عشر بمستوى دلالة مرتفع، وهي تدل على مدى انضباط أفراد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في الالتحاق بأماكن عملهم في الأوقات المحددة في القوانين والتعليمات الداخلية للعمل، وهو الأمر الذي تم معانيته أثناء فترة الدراسة الميدانية، حيث أن جل المنظمات المدروسة، تلزم موظفيها باحترام مواعيت العمل. ولتحقيق ذلك تعمل أغلبها على توفير وسائل نقل خاصة بالعمال في الفترة الصباحية والمسائية، كما تعتمد بعض من هذه المؤسسات على برامج إلكترونية خاصة بمتابعة مدى التحاق الموظفين بمقرات العمل وفي الأوقات المحددة.



**العبارة رقم (45):** " من الصعب أن أتغيب عن العمل حتى عندما أكون في حالة سيئة " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,76 وانحراف معياري بقيمة 1,084؛ حيث احتلت هذه العبارة المرتبة السابعة عشر بمستوى دلالة مرتفع، وهذا ما يعني أن العاملين بالمؤسسات محل الدراسة، يتمتعون نوعاً ما بروح الانتماء إلى منظماتهم، أو نظراً للعقوبات والإجراءات التي تتخذها هذه المنظمات في حالات التغيب بدون سبب مبرر وبدون تبرير أو ترخيص مسبق.

**العبارة رقم (46):** " آخذ وظيفتي على محمل الجد لذا فأنا دائماً ألتزم بالقواعد والإجراءات التنظيمية حتى في ظل غياب المسؤولين (المباشرين وغير المباشرين)" : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4,36 وانحراف معياري بقيمة 0,708؛ حيث أن هذه العبارة احتلت المرتبة الثانية بمستوى دلالة مرتفع، مما يدل على روح المسؤولية التي يتحلى بها الموظفون بالمنظمات محل الدراسة من جهة، والبعد الأخلاقي والسلوكي لهؤلاء الأفراد من جهة أخرى. ويمكن تفسير ذلك أيضاً بمدى الوفاء والالتزام التنظيمي الذي يكتفه الموظف معنوياً اتجاه منظمته، لاسيما المنظمات التي تولي أهمية خاصة للعنصر البشري.

**العبارة رقم (47):** " أتمتع بمهارات اتصال جيدة ولدي القدرة على التكيف مع زملاء العمل من خلال الانفتاح على الآخرين وتقبل وجهات النظر المختلفة " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4,25 وانحراف معياري بقيمة 0,784؛ حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة بمستوى دلالة مرتفع، وهذا يدل على الطابع الاجتماعي للموظفين بالمنظمات المدروسة، وقدرتهم على التواصل والانفتاح مع زملاء العمل وتقبل آراء الجميع.

**العبارة رقم (48):** " أحسن التصرف في مواقف العمل المفاجئة والطارئة " : بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4,27 وانحراف معياري بقيمة 0,661؛ حيث احتلت هذه العبارة الأخيرة من الاستبيان المرتبة الثالثة بمستوى دلالة مرتفع، وهي تدل على قدرة الموظفين أيضاً بالمؤسسات محل الدراسة على التكيف مع التطورات التي تطرأ بصفة مفاجئة أو طارئة، وبالتالي فهي تعكس مدى مرونة هؤلاء الموظفين في التصرف مع المواقف الصعبة أثناء تأدية مهامهم، نتيجة تعطل آلة مثلاً، أو نشوب حريق، أو حدوث طارئ معين.

من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه كل من المحور المستقل للدراسة بأبعاده الفرعية الأربعة، والمتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري، والمتغير التابع للدراسة والمتمثل في الأداء الوظيفي؛ يتبين بأن الاتجاه العام لهذه الإجابات أو مستوى الدلالة تراوح بين متوسط ومرتفع. كما يتضح بأن المتوسطات الحسابية لعبارات المتغير التابع مرتفعة نسبياً مقارنة بالمتوسطات الحسابية لعبارات المتغير المستقل.

## المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

بعد تحليل بيانات الاستبيان المتعلقة بمتغيرات الدراسة، سيتم من خلال هذا المطلب الأخير، اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها. حيث سيتم الاعتماد أساساً على اختبار **T-Test** ومعامل الارتباط بيرسون (**R**) لمعرفة نوع العلاقة وقوتها بين المتغيرات (طردية أو عكسية) ومعامل التحديد (**R<sup>2</sup>**) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع التي تعود إلى المتغير المستقل. كما سيتم الاستناد إلى مستوى المعنوية الذي يساوي أو يقل عن (0.05)، إضافة إلى الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثير لعدة متغيرات مستقلة على المتغير التابع.

## أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تم صياغة الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة كمايلي: "تولي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أهمية لتطبيق الاستثمار في رأس المال البشري".

وقصد اختبار هذه الفرضية، تم طرح الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

**الفرضية الصفرية (H0):** لا تولي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أهمية لتطبيق الاستثمار في رأس المال البشري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

**الفرضية البديلة (H1):** تولي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أهمية لتطبيق الاستثمار في رأس المال البشري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ولاختبار صدق هذه الفرضية نستخدم اختبار (T-test) للعينة الواحدة. ونتائج هذا الاختبار موضحة في

الجدول التالي:

## الجدول رقم (31): نتائج اختبار T-test لمدى تطبيق الاستثمار في رأس المال البشري

أبعاد المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
استقطاب واختيار رأس المال البشري	3,710	0,719	71,627	192	0,000
تطوير رأس المال البشري	3,604	0,846	59,181	192	0,000
تحفيز رأس المال البشري	3,349	0,854	54,445	192	0,000
المحافظة على رأس المال البشري	3,763	0,671	77,910	192	0,000
<b>الاستثمار في رأس المال البشري</b>	<b>3,598</b>	<b>0,644</b>	<b>77,517</b>	<b>192</b>	<b>0,000</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من بيانات الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي العام لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري بلغ 3,598 بانحراف معياري قدره 0,644، وتميزت كل أبعاد المتغير المستقل بدرجة تقييم مرتفعة (محصورة بين 3,604 و 3,763) باستثناء بعد تحفيز رأس المال البشري بمتوسط حسابي قدره 3,349 أي تقع في فئة المتوسط؛ وهو ما يدل على أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تطبق الاستثمار في رأس المال البشري. كما بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل 77,517 عند مستوى معنوية 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0,05 مما يؤكد على قبول الفرضية البديلة التي تنص على: تولى المؤسسات محل الدراسة أهمية لتطبيق الاستثمار في رأس المال البشري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

## ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تم صياغة الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة كمايلي: " تولى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أهمية لمتغير الأداء الوظيفي".

وقصد اختبار هذه الفرضية، تم طرح الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية (H0): لاتولى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أهمية لتطبيق متغير الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

الفرضية البديلة (H1): تولى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أهمية لتطبيق متغير الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ولاختبار صدق هذه الفرضية نستخدم اختبار (T-test) للعينة الواحدة. ونتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): نتائج اختبار T-test لمدى تطبيق متغير الأداء الوظيفي

المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	4,072	0,518	109,08	192	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يلاحظ من خلال الجدول السابق، أن المتوسط الحسابي لمتغير الأداء الوظيفي بلغ 4,072 بانحراف معياري قدره 0,518، مما يدل على أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تطبق متغير الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة. كما بلغت قيمة T المحسوبة للمتغير التابع 109,08 عند مستوى معنوية 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0,05 مما يؤكد على قبول الفرضية البديلة التي تنص على: تولى المؤسسات محل الدراسة أهمية لتطبيق الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

### ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تم صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة كمايلي: " يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ".

وقصد اختبار هذه الفرضية، تم طرح الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة.

وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Enter، وقبل البدء بالتحليل وعرض النتائج، لا بد من التأكد من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي Multicollinearty بين المتغيرات المستقلة.

### 1. تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح

يتم التحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها عن طريق استخدام مؤشرين هما: معامل تضخم التباين والتباين المسموح، ونتائج حساب هذين المؤشرين موضحة بالجدول التالي:

الجدول (33): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
استقطاب واختيار رأس المال البشري	1,471	0,680
تطوير رأس المال البشري	2,589	0,386
تحفيز رأس المال البشري	2,681	0,373
المحافظة على رأس المال البشري	1,979	0,505

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول السابق، يلاحظ أن معامل تضخم التباين بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة (VIF) محصورة بين 1,471 و 2,681 وهي أقل من 5، كما أن التباين المسموح Tolerance محصور بين 0,680 و 3,373 وهي أكبر من 0.05. وبالتالي لا توجد مشكلة حقيقية للتعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة، ولا تظهر مشاكل عند التحليل واختبار صحة فرضيات الدراسة.

### 2. اختبار معامل الارتباط بيرسون

تم تطبيق اختبار معامل الارتباط بيرسون وذلك للتأكد من أن درجة ارتباط كل بعد من أبعاد المتغير مع الأبعاد الأخرى، بحيث يجب أن لا تزيد عن 80%، وهذا من أجل التحقق من عدم وجود تداخل بين أبعاد المتغيرات، مما يعزز من درجة التأكد من استقلالية المتغيرات وعدم تداخلها مع بعضها البعض، وبالتالي صلاحيتها وجاهزيتها لاختبارات الانحدار. والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (34): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

الاستثمار في رأس المال البشري	المحافظة على رأس المال البشري	تحفيز رأس المال البشري	تطوير رأس المال البشري	استقطاب واختيار رأس المال البشري	متغيرات الدراسة
-	-	-	-	1	استقطاب واختيار رأس المال البشري
-	-	-	1	0,475**	تطوير رأس المال البشري
-	-	1	0,761**	0,449**	تحفيز رأس المال البشري
-	1	0,634**	0,605**	0,531**	المحافظة على رأس المال البشري
1	0,818**	0,887**	0,875**	0,717**	الاستثمار في رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

بقراءة بيانات الجدول أعلاه، يلاحظ أن درجة ارتباط كل بعد مع أبعاد المتغيرات الأخرى المشمولة في الدراسة هي في حدود مستويات الحد الأدنى المسموح به والمقدر بـ 0.8. واعتماداً على نتائج اختبارات جاهزية وصلاحيّة البيانات السابقة، فإنه يمكن استخدام اختبارات تحليلات الانحدار.

### 3. اختبار الملائمة وخطية العلاقة بين متغيرات الدراسة

قبل اختبار أثر الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الأربعة كمتغير مستقل على الأداء الوظيفي كمتغير تابع، يجب التحقق أولاً من عدم وجود مشكل ارتباط ذاتي بين متغيرات الدراسة باستخدام اختبار Durbin- Watson، بالإضافة إلى دراسة صلاحية نموذج الدراسة باستخدام اختبار ANOVA، والجدول الموالي يوضح نتائج هذين الاختبارين.

الجدول (35): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	Durbin-Watson
الانحدار	16,172	4	4,043	21,428	0.000 <sup>b</sup>	0,560	0,313	1,799
البواقي	35,472	188	0,189					
المجموع	51,644	192						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يعتبر اختبار " دربان واتسون " من أبرز الاختبارات المستخدمة للتأكد من عدم الارتباط الذاتي في معادلة خط الانحدار، إذ يشترط أن يكون هذا المؤشر أقل من 2. فمن خلال الجدول أعلاه، يلاحظ أن مؤشر Durbin-Watson يساوي (1,799) وهو أقل من 2، أي أنه لا يوجد مشكل الارتباط الذاتي ويتم اختبار ملائمة نموذج الدراسة عن طريق تحليل التباين للانحدار.

كما أنه من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق، يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 21,428 عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05، مما يعني أن النموذج له أهمية إحصائية.

ويتضح من نفس الجدول، أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الاستثمار في رأس المال البشري في هذا النموذج يفسر ما مقداره 31,30% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي والباقي يعزى لعوامل أخرى، وهي قوة تفسيرية عالية؛ مما يدل على أن هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الأربعة: (استقطاب واختيار رأس المال البشري، تطوير رأس المال البشري، تحفيز رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري) وتحسين الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

4. اختبار الفرضيات الفرعية

من أجل اختبار الفرضيات الفرعية فقد تم الاعتماد على اختبار T لاختبار معنوية كل معلمة من معلمات النموذج على حدا، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 5%، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (36): نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي لاختبار أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء الوظيفي

القرار	مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
			B	الخطأ المعياري		
/	0,000	11,547	/	0,197	2,274	الثابت Constant
فرضية مقبولة	0,000	3,729	0,273	0,053	0,197	استقطاب واختيار رأس المال البشري
فرضية مرفوضة	0,322	0,993	0,097	0,60	0,059	تطوير رأس المال البشري
فرضية مرفوضة	0,696	-0,391	-0,039	0,60	-0,023	تحفيز رأس المال البشري
فرضية مقبولة	0,000	3,773	0,321	0,066	0,248	الحفاظة على رأس المال البشري
$Y = 2,274 + 0,197 \text{ استقطاب واختيار رأس المال البشري} + 0,059 \text{ تطوير رأس المال البشري} + (-0,023) \text{ تحفيز رأس المال البشري} + 0,248 \text{ الحفاظة على رأس المال البشري}$					معادلة الانحدار الخطي المتعدد:	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من قراءة وتحليل لمعطيات الجدول المبين أعلاه، تم التوصل إلى النتائج التالية:



## 1.4. الفرضية الفرعية الأولى

تم صياغة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة كما يلي: " يساهم استقطاب واختيار رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ".

وتنقسم هذه الفرضية الفرعية إلى الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

**الفرضية الصفرية (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لاستقطاب واختيار رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

**الفرضية البديلة (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لاستقطاب واختيار رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه، يلاحظ أن قيمة درجة التأثير (Beta) لبعث استقطاب واختيار رأس المال البشري بلغت (0,197) وكانت قيمة T المحسوبة المقابلة له (3,729) عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بعنصر استقطاب واختيار رأس المال البشري يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء الوظيفي بقيمة 0,19. وعليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لاستقطاب واختيار رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، من وجهة نظر عينة الدراسة.

## 2.4. الفرضية الفرعية الثانية

تم صياغة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة كما يلي: " يساهم تطوير رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ".

وتنقسم هذه الفرضية الفرعية إلى الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

**الفرضية الصفرية (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطوير رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

**الفرضية البديلة (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطوير رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق، أن قيمة T المحسوبة بلغت (0,993) وهي غير معنوية إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0,322) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتطوير رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، من وجهة نظر عينة الدراسة.

### 3.4. الفرضية الفرعية الثالثة

تم صياغة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة كمايلي: " يساهم تحفيز رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ".

وتنقسم هذه الفرضية الفرعية إلى الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

**الفرضية الصفرية (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتحفيز رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

**الفرضية البديلة (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتحفيز رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق، أن قيمة T المحسوبة لبعده تحفيز رأس المال البشري بلغت (-0,391) وهي غير معنوية إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0,696) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتحفيز رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

#### 4.4. الفرضية الفرعية الرابعة

تم صياغة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة كمايلي: "تساهم المحافظة على رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة".

وتنقسم هذه الفرضية الفرعية إلى الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

**الفرضية الصفرية (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للمحافظة على رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

**الفرضية البديلة (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للمحافظة على رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

من خلال بيانات الجدول السابق، بلغت درجة التأثير (Beta) لبعد المحافظة على رأس المال البشري (0,248) وكانت قيمة T المحسوبة المقابلة له (3,773) عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0,05، مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام ببعد المحافظة على رأس المال البشري يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء الوظيفي بقيمة 0,24. وعليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعد المحافظة على رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ولمعرفة أي من المتغيرات المستقلة الفرعية أكثر تأثيراً عن الأخرى، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)، وفق ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (37): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الأداء الوظيفي	المحافظة على رأس المال البشري	0,500	0,250	63,56	0,000	7,973	0,000
معادلة الانحدار الخطي المتعدد:		Y = 2,619 + 0,386 (المحافظة على رأس المال البشري)					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من الجدول أعلاه، خروج بعد استقطاب واختيار رأس المال البشري من نموذج الدراسة، وعليه تصبح معادلة الانحدار كما هي موضحة في الجدول السابق. ومن خلال تسلسل دخول وخروج الأبعاد إلى النموذج يتبين أن بعد المحافظة على رأس المال البشري كان الأكثر تأثيراً، إذ فسر لوحده 25% من التباين في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وكانت قيمة T المحسوبة المقابلة له (7,973) وهي دالة إحصائية، وتصبح معادلة الانحدار كما هي موضحة في الجدول.

#### رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تم صياغة الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة كمايلي: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha 0.05$  لآراء الباحثين تجاه متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية "

وتنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية، الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لآراء الباحثين تجاه الاستثمار في رأس المال البشري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وتنقسم هذه الفرضية الفرعية إلى الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لآراء الباحثين تجاه الاستثمار في رأس المال البشري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؛

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لآراء الباحثين تجاه الاستثمار في رأس المال البشري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

لاختبار صحة هذه الفرضية، سيتم الاعتماد على اختبار (T-Test) للعينات المستقلة لاختبار دلالة الفروق المعنوية باختلاف متغير الجنس، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One- Way Anova) لاختبار دلالة الفروق المعنوية باختلاف المتغيرات الأخرى.

## 1.1. اختبار وجود فروق في الاستثمار في رأس المال البشري تعزى لمتغير الجنس

نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (38): نتائج اختبار (T-test) لوجود فروق في الاستثمار في رأس المال البشري تعزى لمتغير

الجنس

المتغير	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	القاعدة الإحصائية
الاستثمار في رأس المال البشري	ذكر	126	3,657	0,613	1,744	0,083	لا توجد فروق
	أنثى	67	3,487	0,691			
	المجموع	193	3,572	0,652			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن القيمة الاحتمالية لمحور الاستثمار في رأس المال البشري تساوي 0,083 وهي أكبر من 0,05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تجاه الاستثمار في رأس المال البشري يعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0,05، أي أن إجابات أفراد العينة لا تتأثر بطبيعة الجنس في المؤسسات محل الدراسة. وبالتالي لا تختلف إجابات الذكور عن إجابات الإناث.

## 2.1. اختبار وجود فروق في الاستثمار في رأس المال البشري تعزى للمتغيرات الأخرى

نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول (39): نتائج اختبار (One- Way anova) لوجود فروق في الاستثمار في رأس المال البشري

تعزى للمتغيرات الشخصية الأخرى

القاعدة الإحصائية	sig	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المتغير	
						العمر	
لا توجد فروق	0,239	1,416	0,585	3	1,756	داخل المجموعات	الاستثمار
			0,413	189	78,094	بين المجموعات	في رأس المال البشري
				192	79,850	المجموع	
المستوى التعليمي							
لا توجد فروق	0,146	1,812	0,744	3	2,232	داخل المجموعات	الاستثمار
			0,411	189	77,618	بين المجموعات	في رأس المال البشري
				192	79,850	المجموع	
سنوات الخبرة							
لا توجد فروق	0,303	1,223	0,507	3	1,520	داخل المجموعات	الاستثمار
			0,414	189	78,330	بين المجموعات	في رأس المال البشري
				192	79,850	المجموع	
المستوى الوظيفي							
لا توجد فروق	0,916	0,088	0,037	2	0,074	داخل المجموعات	الاستثمار
			0,420	190	79,776	بين المجموعات	في رأس المال البشري

				192	79,850	المجموع	المال البشري
--	--	--	--	-----	--------	---------	-----------------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال بيانات الجدول أعلاه، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) بلغت على الترتيب (0,239، 0,146، 0,303، 0,916) وهي أكبر من 0,05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة يعزى للمتغيرات التالية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) تجاه الاستثمار في رأس المال البشري عند مستوى دلالة 0,05، أي أن إجابات أفراد العينة حول متغير الاستثمار في رأس المال البشري لا تتأثر بطبيعة العمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لآراء المبحوثين تجاه الاستثمار في رأس المال البشري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

2. الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لآراء المبحوثين تجاه الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وتنقسم هذه الفرضية الفرعية إلى الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لآراء المبحوثين تجاه الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لآراء المبحوثين تجاه الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

لاختبار صحة هذه الفرضية، سيتم الاعتماد على اختبار (T-test) للعينات المستقلة لاختبار دلالة الفروق المعنوية باختلاف متغير الجنس، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One- Way Anova) لاختبار دلالة الفروق المعنوية باختلاف المتغيرات الأخرى.

## 1.2. اختبار وجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس

نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول (40): نتائج اختبار (T-test) لوجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة sig	القاعدة الاحصائية
الأداء الوظيفي	ذكر	126	4,051	0,538	-0,774	0,440	لا توجد فروق
	أنثى	67	4,111	0,480			
	المجموع	193	4,081	0,509			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه، يلاحظ أن القيمة الاحتمالية لمحور الأداء الوظيفي تساوى 0,440 وهي أكبر من 0,05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تجاه متغير الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0,05، أي أن إجابات أفراد العينة لا تتأثر بطبيعة الجنس في المؤسسات محل الدراسة. وعليه لا تختلف إجابات الذكور عن إجابات الإناث.

## 2.2. اختبار وجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الأخرى

نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول (41): نتائج اختبار (One-Way Anova) لوجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات

الأخرى

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	sig	القاعدة الإحصائية
الأداء الوظيفي	0,954	3	0,318	1,185	0,317	لا توجد فروق
	50,690	189	0,268			



				192	51,644	المجموع	
<b>المستوى التعليمي</b>							
لا توجد فروق	0,423	0,939	0,253	3	0,758	داخل المجموعات	الأداء الوظيفي
			0,269	189	50,886	بين المجموعات	
				51,644	79,850	المجموع	
<b>سنوات الخبرة</b>							
لا توجد فروق	0,677	0,508	0,138	3	0,413	داخل المجموعات	الأداء الوظيفي
			0,271	189	51,231	بين المجموعات	
				192	51,644	المجموع	
<b>المستوى الوظيفي</b>							
لا توجد فروق	0,073	2,657	0,703	2	1,405	داخل المجموعات	الأداء الوظيفي
			0,264	190	50,238	بين المجموعات	
				192	51,644	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال بيانات الجدول أعلاه، يتبين أن القيمة الاحتمالية للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) بلغت على الترتيب (0,317، 0,423، 0,677، 0,073) وهي أكبر من 0,05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) تجاه الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05، أي أن إجابات أفراد العينة حول متغير الأداء الوظيفي لا تتأثر بطبيعة العمر، والمستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة. وعليه، نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لآراء المبحوثين تجاه الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

### خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل، تم التطرق إلى الإطار التطبيقي المتعلق بالدراسة، والتي اقتصت بدراسة دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي على مستوى خمسة مؤسسات اقتصادية تنشط في الشرق الجزائري في مجالات مختلفة، والتي تعد من بين المنظمات الرائدة على مستوى كل من ولاية تبسة وأم البواقي.

وقد تم الاعتماد في إنجاز هذه الدراسة الميدانية على طرق وأدوات وأساليب إحصائية، من خلال توزيع استبيان الدراسة على أفراد عينة الدراسة، والذي تم وصفه وتحليل بياناته بالاعتماد على بعض المقاييس والأساليب الإحصائية.

وتم التوصل من خلال هذه الدراسة الميدانية، إلى قبول كل من الفرضية الرئيسية الأولى والثانية للدراسة، إضافة إلى قبول فرضيتين فرعيتين من الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة والمتعلقتين بالبعدين الأول والرابع، حيث تبين لنا بأن المنظمات محل الدراسة تعمل على استقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي تتمتع بمعارف ومهارات جيدة وخبرات متقدمة، كما تعمل على المحافظة على رأسمها البشري من خلال آليات عديدة كالتمكين الوظيفي، والاتصال التنظيمي، وتوفير الصحة والسلامة المهنية.

كما تم أيضا من خلال هذا الفصل التطبيقي، إثبات الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة، والتي تفيد بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة تجاه كل من المتغير المستقل المتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري، والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي، تعزى إلى الاختلاف في البيانات الوصفية العامة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الخاتمة

من خلال ما تم عرضه في موضوع الدراسة، والذي تتمحور إشكاليته حول: كيف يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال؟ وما واقع ذلك في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟، سلطت الدراسة الحالية الضوء على موضوع الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال، من خلال تبني أربعة مداخل أو آليات للاستثمار في رأس المال البشري، بدءا باستقطاب واختيار رأس مال بشري متميز، مروروا بتطوير هذا النوع من رأس المال عن طريق كل من التعليم والتدريب لكونهما أساس وجوهر عملية التطوير أو التنمية، إضافة إلى تحفيز رأس المال البشري الذي تحوزه هذه المنظمات بمختلف الأساليب التحفيزية المادية والمعنوية، في سبيل الوصول إلى المحافظة عليه واستبقائه على مستوى المنظمة باعتباره أتم وأندر أصولها ومصدر نجاحها وتميزها في بيئة الأعمال. حيث تعد هذه المداخل أو الآليات الأربعة الأكثر تداولاً وإلماماً، والأُنجع لرفع وتحسين مستوى أداء الأفراد بأبعاده الثلاثة المتمثلة في: أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، بما يكفل تحقيق الإنتاجية والربحية والاستدامة من جهة، وزيادة رضا وولاء الأفراد ورفع مستواهم المعرفي والمهاري من جهة أخرى.

من هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتعزز وتتمن نتائج الدراسات والبحوث التي عاجلت نفس الموضوع، ولتأكيد مدى أهمية عملية الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين أداء العاملين في منظمات الأعمال، حيث حاولت الدراسة الحالية عرض وتحليل المفاهيم المرتبطة بها، وإقرار العلاقة والأثر بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي، والتي تشكل جوهر الإشكالية المطروحة المبينة أعلاه؛ وذلك من خلال بلورة إطار نظري حول رأس المال البشري والاستثمار في رأس المال البشري ضمن الفصل الأول للدراسة، وعرض المرتكزات المفاهيمية للأداء الوظيفي ومدى مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحسينه ضمن الفصل الثاني من هذه الدراسة. إضافة إلى ذلك، تضمنت هذه الدراسة إطاراً تطبيقياً لإسقاط الأدبيات النظرية على واقع الأعمال في المؤسسات الاقتصادية المختارة في دراسة الحالة، والمقدر عددها بخمسة مؤسسات اقتصادية تقع بالشرق الجزائري، من خلال الاستعانة بطرق وأدوات وأساليب إحصائية، لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة من جهة، واختبار الفرضيات ومناقشة مدى صحتها وقبولها من جهة أخرى.

وقد توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية، كما يلي:

### أولاً: نتائج الدراسة النظرية

يمكن إيجاز أهمها في النقاط التالية:

- يعتبر رأس المال البشري أثن الأصول في منظمات الأعمال الحديثة لاسيما التي تتبنى اقتصاد المعرفة؛
- الفرق بين القيمة الاسمية للمنظمة والقيمة الدفترية لها، يتمثل في رأس المال البشري الذي تحوزه، وهو مصدر النجاح التنظيمي وتحقيق التميز من خلال الاستثمار فيه أكثر فأكثر؛
- الاستثمار في رأس المال البشري هو الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح منظمات الأعمال واستدامتها وتميزها؛
- يرتبط كل من موضوع الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي، بالعديد من التخصصات في العلوم الاجتماعية والإنسانية، نظراً لأهمية العنصر البشري في شتى المجالات؛
- الاستثمار في رأس المال البشري عملية واسعة وعميقة، تستدعي تطبيق استراتيجيات عديدة ومتنوعة، وتتطلب وسائل مالية ومادية وبشرية معتبرة؛
- يعتبر رأس المال البشري مورداً استراتيجياً ومصدراً أساسياً لتحقيق الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال؛
- يعتبر الاستثمار في المورد البشري مدخل أساسي وضروري لتحسين الأداء الوظيفي لمنظمات الأعمال؛
- تساهم مداخل أو آليات الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي للمنظمات بدرجات متفاوتة.

### ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

توصلت الدراسة الحالية إلى جملة النتائج التطبيقية، يمكن إيجازها فيما يلي:

- تدرك المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أهمية العنصر البشري في تحقيق القيمة المضافة والتفوق المنظمي وبلوغ مستويات عالية من الأداء؛
- تسعى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة إلى تحسين أداء أفرادها، من خلال تبني مجموعة من الآليات والممارسات المتمثلة في: استقطاب واختيار رأس المال البشري، وتطويره عن طريق التعليم والتدريب، وتحفيزه، والمحافظة عليه؛

## الخاتمة

- نتج عن تحليل آراء اتجاهات أفراد عينة الدراسة لمحور الاستثمار في رأس المال البشري بمختلف أبعاده الأربعة، أنها أجابت بدرجات إيجابية مرتفعة نسبيا حول الأبعاد المتعلقة بهذا المحور، باستثناء بعد التحفيز التي كانت درجته متوسطة؛
- نتج عن تحليل آراء اتجاهات أفراد عينة الدراسة لمحور الأداء الوظيفي، أنها أجابت بدرجات إيجابية ومرتفعة جدا مقارنة بمحور الاستثمار في رأس المال البشري، حول مختلف الأبعاد المتعلقة بهذا المحور والتي شملت أداء المهام والأداء السياقي والأداء التكيفي دون تقسيمها. وعليه يمكن القول أن أداء أفراد في المنظمات محل الدراسة يتجه نحو القبول إلى حد كبير؛
- تولي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أهمية في تطبيق مختلف أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري، وهو ما أكدت عليه الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة؛
- تولي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أهمية في تطبيق متغير الأداء الوظيفي، وهو ما أكدت عليه الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة؛
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- يؤدي الاستثمار في رأس المال البشري إلى تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث من خلال مخرجات برنامج البيانات الإحصائية SPSS تبين وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي في المنظمات محل الدراسة؛
- يؤدي استقطاب واختيار رأس المال البشري إلى تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، تبين وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لاستقطاب واختيار رأس المال البشري على الأداء الوظيفي، وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة؛
- لا يؤدي تطوير رأس المال البشري من خلال تعليم وتدريب العاملين إلى تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، تبين عدم وجود أثر ذات

## الخاتمة

- دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لتطوير رأس المال البشري على الأداء الوظيفي، وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة وعدم قبولها؛
  - لا يؤدي تحفيز رأس المال البشري من خلال الحوافز المادية والمعنوية إلى تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 لتحفيز رأس المال البشري على الأداء الوظيفي، وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة وعدم قبولها؛
  - تؤدي المحافظة على رأس المال البشري إلى تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، تبين وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 للمحافظة على رأس المال البشري على الأداء الوظيفي، وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة؛
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستثمار في رأس المال البشري وتحسين الأداء الوظيفي، تعزى إلى البيانات الوصفية العامة أو البيانات الشخصية، وهو ما أكدت عليه الفرضية الرئيسية الرابعة.
- وعلى ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة بعض التوصيات أو الاقتراحات لأصحاب المصالح والمهتمين بموضوعها، والتي من شأنها إثراء ودعم مداخل الاستثمار في رأس المال البشري في المنظمات من أجل تحسين الأداء الوظيفي أكثر فأكثر، في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.

### ثالثاً: توصيات الدراسة

- بناء على النتائج النظرية والتطبيقية المتحصل عليها، برزت بعض التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تعزيز واثمين عملية الاستثمار في رأس المال البشري في منظمات الأعمال بصفة عامة، وفي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بصفة خاصة، بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة تحسين الأداء الوظيفي، كمايلي:
- زيادة الاهتمام برأس المال البشري والاستثمار فيه وإدارته كما يجب أن يدار، لأنه مصدر هام لتحسين الأداء الوظيفي وبالتبعية الأداء المنظمي؛



## الخاتمة

- ضرورة التعامل مع رأس المال البشري على أنه مورد استراتيجي وثنين ونادر تحوز عليه المنظمة، والعمل على تطويره وتحفيزه باستمرار، والمحافظة عليه وإدامته من خلال الأخذ بعين الاعتبار لكل أسباب نضوبه، وذلك لكونه العنصر الفعال والحاسم في نجاح أي منظمة مهما كانت طبيعتها، خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي تعرفه بيئة الأعمال؛
- ضرورة بناء منظمات أعمال قائمة على المعرفة؛
- العمل على تحسين عملية التوظيف في سبيل جذب أفضل المعارف والكفاءات والمهارات، بالاعتماد على المكاتب المتخصصة؛
- ضرورة بذل مجهودات أكثر من طرف المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، من أجل تطوير رأسمها البشري من خلال التعليم والتدريب؛
- إعطاء أهمية للتدريب والتعليم عن بعد -أي الالكتروني-، على مستوى أماكن العمل و/أو المنازل، نظرا لنجاعة هذا الأسلوب في الدول المتقدمة وإيصال المعلومات وترقية المعارف والمهارات، حيث برزت الحاجة أكثر لهذا الأسلوب في جائحة كورونا التي دامت طويلا وأثرت بشكل أو بآخر على أداء الموظفين وأداء المنظمات ككل؛
- ضرورة تركيز المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على بعد التحفيز بمختلف أساليبه في سبيل المحافظة على رأس المال البشري وزيادة مستويات أداءه الوظيفي، لاسيما من خلال تنويع الحوافز ومراجعتها باستمرار؛
- السعي وبشكل مستمر لتوسيع الحوافز كمّا ونوعا بما يتناسب مع تطلعات الموظفين واحتياجاتهم المادية والمعنوية وغيرها، والعمل على تطوير نظام حوافز فعال يتلاءم مع المتغيرات العالمية والممارسات المثلى في هذا المجال؛
- السعي إلى تحيين الحوافز المادية بما فيها الأجور والمنح والمكافآت المالية بما يتماشى والقدرة الشرائية للموظفين؛
- بذل مجهودات أكثر من أجل الحصول على معيار الايزو OHSAS 2018/45001، الذي يحدد نظام إدارة الصحة والسلامة في العمل، أي الوقاية من المخاطر المهنية الذي يعتبر بدوره أحد الاستثمارات في رأس المال البشري للمنظمة؛

## الخاتمة

- ضرورة مراعاة الحياة الخاصة والاجتماعية للموظفين خاصة المتميزين منهم، والمساهمة في حل مشاكلهم قدر الإمكان، لتعزيز علاقة الموظف لمنظمتة، والمحافظة عليه في مصلحة الطرفين؛
- زيادة عملية تمكين العاملين وفتح المجال لهم أكثر فأكثر للمشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة، وعدم إهمال آرائهم واقتراحاتهم حول تطوير وتحسين إجراءات العمل وخلق بيئة إبداعية، وذلك في سبيل تلبية طموحاتهم الوظيفية، وتحقيق التوافق بين الموظف ومنظمتة وتعزيز الاتصال فيما بينهم؛
- التشجيع على بناء فرق العمل القائمة على الإدارة الذاتية مع تنظيم فرق البحث والتطوير.

### رابعا: آفاق الدراسة

نظرا لاتساع موضوع البحث وصعوبة الإلمام بمختلف جوانبه، وذلك إما لشمول متغيراته الرئيسية على عدة عناصر ومفاهيم تشكل منفردة موضوعا بحثيا مستقلا بذاته، أو لكثرة المصطلحات وتعدد التخصصات وزوايا النظر مما قد يؤدي إلى الخلط أحيانا بين مفاهيم الدراسة، وأحيانا أخرى إلى صعوبة ضبط العلاقة المدروسة؛ كما أن نتائج هذه الدراسة لا يمكن تعميمها لاقتصر مجتمع الدراسة على عدد محدود من المؤسسات الاقتصادية التي تمكن الباحث من الوصول إليها وإجراء الدراسة التطبيقية بها.

نتيجة لذلك، يمكن أن تفتح الدراسة الحالية آفاقا للباحثين والمهتمين بدراسة موضوعها وتطوير جوانبه المختلفة، من خلال إجراء دراسات مستقبلية، قد نقترح منها مايلي:

- أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين أداء وخدمات المؤسسات العمومية الجزائرية؛
- دور التدريب الإلكتروني والتعليم عن بعد في تثمين معارف ومهارات الموظفين في المنظمات؛
- واقع إدارة رأس المال البشري في منظمات الأعمال الجزائرية؛
- أثر تبني استراتيجيات المحافظة على رأس المال البشري في الحد من نضوبه في منظمات الأعمال؛
- إعادة هندسة عمليات التعلم التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية؛
- الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تفعيل استراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الكتب

- إبراهيم محمد محاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتقييم، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2004.
- أحمد العبد أبو سعيد و زهير عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري: مطارحات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- إسماعيل حجازي ومعاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.
- آسيا قرنان، مدخل إلى إستراتيجية الأداء الفعال، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، الجزائر، 2017.
- أمل مصطفى عصفور، آليات الاستثمار في رأس المال البشري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2017.
- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- بابر فيصل عبد الله، مهارات الاتصال الفعال، الدار السعودية للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2001.
- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 2006.

## قائمة المراجع

- توفيق بوجنان وعبد اللطيف حابي، قضايا معاصرة في إدارة الأعمال التدريب وتطوير الكفاءات، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2021.
- حامد هاشم محمد الراشدي، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، السعودية، ط1، 2017.
- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط6، 2015.
- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
- سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، الناشر خاص - حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2009 / 2008.
- شريف محمد يوسف، أهمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي والإداري، الطبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، مصر، ط1، 2017، ص: 25.
- شوقي ناجي جواد الساعاتي وصالح إبراهيم العواسا، إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار يازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.

## قائمة المراجع

- طاهر محمود الكلاله، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 76.
- عبد الرحمان كساب عامر، رأس المال المعرفي، دار كتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014، ط1، ص: 42.
- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002.
- علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.
- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم اتجاهات الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010.
- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، دار جدار للكتاب الحديث، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- فيصل أحمد بوطيبة، العائد من الاستثمار في التعليم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- ماريون إي هاينز، إدارة الأداء - دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1988.
- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
- مايكل آرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008.
- مجدي عبد الله شرارة، السلامة والصحة المهنية وتأمين العمل، مؤسسة فريدريش إيبيرت، مصر، 2016.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2014.

## قائمة المراجع

- محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015.
- مدحت القريشي، اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2007.
- مؤيد نعمة الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- ناصر محمد سعود جرادات وأحمد إسماعيل المعاني، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015.
- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- نوال يونس آل مراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، دليل الجذب والحفاظ على الموظفين، الإمارات العربية المتحدة، 2017.

## 2. المقالات العلمية

- إسلام يوسف شيت العبيدي، دور التعليم والتدريب في تكوين رأس المال البشري - دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي محطة كهرباء دهوك الغازية بالعراق، مجلة الجامعة العراقية، العدد 1/37، 2017.
- أضواء كمال حسين الجراح، الاستثمار في رأس المال البشري مدخل لتحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في عدد من كليات جامعة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، 2019.

## قائمة المراجع

- أولحسيان إسناد دلال وفرواني بلقاسم، محاسبة الموارد البشرية: بين إشكالية تقييم رأس المال البشري وحتمية الاعتماد على لوحة قيادة رأس المال المعرفي، مجلة المغاربية لإدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 01، 2017.
- بلقاسم شبيلي ونورة قنيغة، رأس المال البشري: مدخل لبناء التنمية قراءة سوسولوجية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر، 2020.
- ثامر قويدري، كفاءة المورد البشري من الاستقطاب إلى التطوير، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخامس، 2021.
- جمال صافي ومحمد خيثر، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020.
- حمود حيمر، أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها - دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة، حويلات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2018.
- خوني رابح وفرحاتي لويزة، محاسبة الموارد البشرية كأداة للقياس والإفصاح المحاسبي عن تكاليف الاستثمار في رأس المال البشري، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 11، العدد 02، 2017.
- سعاد عبود، قياس رأس المال البشري - قياس ما لا يمكن قياسه، مجلة دراسات، المجلد 16، العدد 01، 2019.
- سعد العنزي وحמיד علي أحمد الملا، دور رأس المال البشري في قوة منظمات الأعمال، مجلة دنانير، العدد 8، 2016.
- سلطاني عادل، دور محاسبة الموارد البشرية في تقييم رأس المال البشري، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 06، العدد 01، 2020.
- عراي محفوظ وبين حميدة هشام، دور إدارة الوقت في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 7، 2019.
- العياشي زرزار، حمزة بن وريدة، نظام الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة القياسية الدولية ISO 45001:2018، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 1، 2019.



## قائمة المراجع

- فالح عبيد الله الحموان الخوالدة، أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين - دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن، المجلة العلمية التجارة والتمويل، المجلد 37 العدد 2، 2017.
- فهد عبد الله النعيم، تنمية رأس المال البشري والاحتفاظ بالعناصر المتميزة كميزة تنافسية للبنوك السعودية، مجلة آفاق جديدة، العدد الثالث والرابع، 2008.
- محمد البشير محمد البي، تأثير التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على المصارف التجارية الليبية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد التاسع، العدد الرابع، الجزء الثاني، 2018.
- محمد تركي البطاينة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية محافظة اريد، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، 2016.
- محمود علي الروسان ومحمود علي العرجوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد رقم 26، العدد 2، 2010.
- مدفوني هندة، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه - نموذج مقترح للقياس وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات أبعاد بطاقة التقييم المتوازن، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 09، العدد 27، 2017.
- مها مصطفى جانكير بك، الاستثمار في رأس المال البشري مدخل للتميز: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في مدينة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 118، 2018.
- نورا ربيع محمد سليمان، دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد الثالث، 2021.
- يعرب عدنان السعيد وهديل سعدون معارج، قياس استجابة رأس المال البشري للاستثمار في عناصره، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 100، 2017.

3. الملتقيات والمؤتمرات العلمية

- أحلام عنصر، الاقتصاد المعرفي ورسملة المورد البشري: دراسة حالة مؤسسة تيرصام للعربات الصناعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة 1، الجزائر، 2018.
- أحمد حسين بشير، دور الجامعات الرسمية الأردنية في تكوين رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2017.
- إيمان سعود أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي حول: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، أيام من 01 إلى 04 نوفمبر 2009، الرياض، السعودية.
- رانيا جاسر علي أبو عوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى - غزة، فلسطين، 2015.
- ربيعة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.

4. الرسائل الجامعية

- سامية بعيسي، الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في العصر الرقمي - دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.
- سعيد سمير أو جليدة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018.
- سميرة صلحاي، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الأداء - دراسة مقارنة لمؤسسات الاتصالات في الجزائر (جيزي، نجمة، موبيليس)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 1 الجزائر، 2018.

## قائمة المراجع

- عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك - دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص مالية وبنوك، جامعة الجزائر، 2012.
- عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات: دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة بباتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
- عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- فاطمة الزهراء قوفي، إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية وأرها على الأداء البشري في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة إسمنت تبسة -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2020.
- مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
- محمد نايف محمد العنزي، أثر ممارسات الاستغراق الوظيفي في الأداء الوظيفي للهيئة العامة لمكافحة الفساد في الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، 2017.
- مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك، أطروحة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011.
- مليكة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه - دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات صوميفوس تبسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018.

- نهي عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني: دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، 2016.
- هندة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل إقتصاد المعرفة - دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2017.

## ثانيا: المراجع الأجنبية

### 1. الكتب

- Angela Baron & Michael Armstrong, **Human Capital Management : Achieving Added Value through People**, Kogan Page London and Philadelphia, USA, 2007.
- Ashish Malik, **Strategic Human Resource Management and Employment Relations: An International Perspective**, Springer Texts in Business and Economics, Singapore, 2018.
- Brian Keeley, **In le Capital Humain: Comment le Savoir Détermine Motre Vie (les Essentiels de l'OCDE)**, OCDE Publishing, Paris, 2007.
- Brigitte Charles-Pauvers *et al*, **La Performance Individuelle au Travail et ses Déterminants Psychologiques**. In: in Sylvie Saint-Onge *et al*, Gestion des performances au travail, Boeck Supérieur, 1<sup>er</sup> Edition, 2007.
- Chantal Gravel & Martin Gravel, **Nouveau Management du Capital Humain**, Presse de l'université du Québec, Canada, 2012.
- Chockalingam Viswesvaran, **Assessment of Individual Job Performance: A Review of the Past Century and a Look Ahead**. In: Neil Anderson *et al*, **Handbook of industrial, Work & Organizational Psychology: Vol 1 - Personnel Psychology**, Sage Publications, London & Thousand Oaks & New Delhi, 1<sup>st</sup> Published, 2001.
- Claude B. Allègre & Anne E. Andréassian, **Gestion des Ressources Humaines: Valeur de l'Immatériel**, Edition de Boeck, Bruxelles, 1<sup>er</sup> édition, 2008.
- Department of Energy, **Human Performance Improvement Handbook: V1-Concepts and Principle**, DOE, USA, 2009.
- Eric Flamholtz, **Human Ressource Accounting : Advances in Concepts, Methods, and Applications**, kluwer Academic Publishers, USA, 1999.
- Gary S. Becker, **Human Capital : A Ttheoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education**, 3<sup>d</sup> Edition, The University of Chicago Press, Chicago, USA, 1993.
- Gary S. Becker, **The Age of Human Capital**, Hoover Institution Press, Stanford, Calif, 2002.

- Hadley Elaine *et al*, **From political economy to economics through nineteenth-century literature reclaiming the social**, Springer International Publishing, Switzerland, 2019.
- Herman Aguinis, **Performance Management**, Pearson Education, USA, 2013.
- Jac Fitz-enz, **The Roi of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance**, Amacom books, New York, U.S.A, 2000.
- Jhon Shields *et al*, **Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Pratices, Strategies**, Cambridge University Press, 2<sup>nd</sup> Edition, 2016.
- Joop Hartog & Henriette Maassen Van den Brink, **Human Capital : Theory and Evidence**, Cambridge University Press, New York, USA, 2007.
- Leif Edvinsson & Michael S. Malone, **Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainspower**, 1<sup>st</sup> Edition, Harper business, New York, USA, 1997.
- Lucie Rivard & Marie C. Roy, **Gestion Stratégiques des Connaissances**, Les Presses de l'Université Laval, Canada, 2005.
- Pascal Paillé, **Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines: nouveaux enjeux, nouvelles réponses**, presses de l'université Laval, Canada, 2014.
- Raymond A. Noe *et al*, **Fundamentals of Human Resource Management**, McGraw-Hill Education, New York, 6<sup>th</sup> Edition, 2016.
- Robert L. Mathis & John H. Jackson, **Human Resource Management**, Thomson, USA, 12<sup>th</sup> Edition, 2008.
- Sabine Sonnentag *et al*, **Job Performance. In: Julia Barling & Cary L. Cooper, The Sage Handbook of Organizational Behavior: Vol 1- Micro Approaches**, Los Angeles & London & New Delhi & Singapore, 2008, p: 427.
- Stephan J. Motowidlo & Harrison J. Kell, **Job Performance. In: Neal W. Scgmitt & Scott Highhouse, Handbook of psychology: Vol 12 - Industrial and Organizational Psychology**, Wiley, New Jersey, 2<sup>nd</sup> Edition, 2013.
- Thomas Garavan *et al*, **Handbook of International Human Resource Development: Context, Processes, and People**, Edward Elgar Publishing, Cheltenham UK and Northampton USA, 2017.
- Michael Armstrong, **Performance Management: Key Strategies And Practical Guidelines**, Kogan Page Limited, 3<sup>rd</sup> Ed, 2006.
- Elaine D. Pulakos, **Performance Management: A Roadmap for Developing, Implementing and Evaluating Performance Management Systems**, The SHRM Foundation, USA, 2004.

- Abdolzahra Naami *et al*, **A Study on the Personality Aspects of Adaptive performance Among Governmental Hospitals Nurses: A Conceptual Model**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, N 159, 2014.
- Adelina da Cruz Carvalho and others, **Motivation on job satisfaction and employee performance**, international research journal of managment, It and social sciences, vol 5 N 7, 2020.
- Agnieszka Bienkowska & Katarzyna Tworek, **Job Performance Model Based on Employees' Dynamic Capabilities (EDC)**, Journal of Sustainability, Vol 12, 2020.
- Alike I. Joseph & Stan Aibieyi, **Human Capital: Definitions, Approaches and Anagement Dynamics**, Journal of Business Administration and Education, Vol 5, N 1, 2014.
- Alzbeta Kucharcikova, **The Human Capital as the Production Factor**, Scientific Papers of the University of Parduce, 19 (1/2011).
- Amina Saoussany & Malika Asbayou, **La Performance Individuelle au Travail : Ses Déterminants et Sa Mesure**, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, N 6, 2018.
- Arik Prasetya, **Analysis of Factors that Influence Employee Performance: Study on Permanent Employees in Operational Section of PT WIMCycle Indonesia - Surabaya**, Jurnal Profit, Vol 12, N 1, 2018.
- Bhawana Bhardwaj & Namrita Kalia, **Contextual and task performance: role of employee engagement and organizational culture in hospitality industry**, XIMB Journal of Management, Vol 18 N 2, 2021.
- Birger Wernerfelt, **A Resource Based View of the Firm**, Strategic Management Journal, Vol 5, N 2, 1984.
- Bruce Louis Rich, **Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance**, Academy of Management Journal, Vol 53, N 3, 2010.
- Charlene K. Stoke *et al*, **Adaptive Performance: A Criterion Problem**, Team Performance Management, Vol 16, N 3/4, 2010, p: 213.
- Charlotte le Chapelain & Sylvère Matéos, **Schultz et le Capital Humain: Une Trajectoire Intellectuelle**, Revue d'Economie Politique, Vol 130, 2020.
- Cheri Ostroff, **The Relationship between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational Level Analysis**, Journal of Applied Psychology , Vol 77, N 06, 1992.
- Dustin K. Jundt *et al*, **Individual Adaptive Performance in Organizations: A Review**, Journal of Organizational Behavior, 2014.
- Eddy Madiono Sutanto & Milly Kurniawan, **The Impact of Recruitment, Employee Retention and Labor Relations to Employee Performance on Batik Industry in Solo city Indonesia**, International Journal of Business and Society, vol 17, N 2, 2016.
- Fredrick M. Nafukhom *et al*, **Human Capital Theory: Implications for Human Resource Development**, Human Resource Development International Vol 7, N 4, 2004.

- Gaafar Mohamed Abdalkrim & Tagreed Awad Abd Elhalim, **Attitude toward Work, Job Satisfaction, and Job Performance: An Empirical Study among Non-Saudi Academic Member of Higher Education Institutions, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol 6, N° 12, 2016.
- Gary S. Becker, **Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior**, Journal of Political Economy, Vol 101, N 3, 1993.
- Hamzah Mohammad Al\_Qudah and others, **The Effect of Human Resources Management Practices on Employee Performance**, International Journal of Scientific and Technology Research, Vol 3, Issue 9, 2014.
- Ian O'Boyle, **Individual Performance Management: A Review of Current Practices**, Asia-Pacific Management and Business Application, Vol 1, N 3, 2013.
- Ibrahim Limon & Senay Sezgin-Nartgun, **Development of Teacher Job Performance Scale and Determining Teachers' Job Performance Level**, Journal of Theoretical Educational Science, Vol 13, N 3, 2020.
- Jay Barney, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, Vol 17, N 1, 1991.
- John P. Campbell & Brenton M. Wiernik, **The Modeling and Assessment of Work Performance**, The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, N 2, 2015.
- Jorn Hetland, **Daily Work Pressure and Task Performance: The Moderating Role of Recovery and Sleep**, Journal Frontiers in Psychology, N 13, 2022.
- Josef Drabek *et al*, "**Investing in Human Capital as a Key Factor for the Development of Enterprises**. In: Ladislav Mura (ed.), **Issues of Human Resource Management**, Intech Open, 2017.
- Josse Roussel & Alexandre Guillard, **Le Capital Humain en Gestion des Ressources Humaines: Eclairage sur le Succès d'un Concept**, Revue Management et Avenir, Vol 1, N 31, 2010.
- Khanh Tuan Vuong, **The Effect of Leadership Styles and the Mediating Role of the Quality of Work-Life on Employee Job Performance in Vietnamese Enterprises in Ho Chi Minh City**, Management Dynamics Knowledge Economy, Vol 07, N 4, 2019.
- Korkaew Jankingthong & Suthinee Rurkkhum, **Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature**, Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts, Vol 1, N 2, 2012.
- M. D. Pushpakumari, **The Impact of Job Satisfaction on Job Performance : An Empirical Analysis**, Vol 9, N 1, 2008.
- Mary Vincent, **impact of training and development on employee job performance in Nigeria**, Saudi journal of humanities and social sciences, Vol 5, N 5, published by Scholars Middle East Publisher, Dubai, UAE, 2020
- Moussa Masadeh, **training, education, development and learning : what is the difference ?** european scientific journal, Vol 8, N 10, 2003.

- Munaza Bibi, **Impact of Talent Management Practices on Employee Performance : an Empirical Study Among Lealthcare Employees**, Seisense journal of management, vol 2 N 1, 2019.
- Nancy Befort & Keith Hattrup, **Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors**, Applied H.R.M. Research, Vol 8, N 1, 2003.
- Pedro J. Ramos-Villagrasa *et al*, **Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire**, Journal of Work and Organizational Psychology, Vol 35, N 3, 2019, p: 195.
- Pulakos Elaine.D *et al*, **Adaptability in the work place : development of a taxonomy of adaptive performance**, journal of appllied psychology , Vol 85 N 04, 2000.
- Robert E. Polyhart & Thomas P. Moliterno, **Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model**, Academy of Management Review, Vol 36/1, 2011.
- Sampath Kappagoda, **Self-Efficacy, Task Performance and Contextual Performance: A Sri Lankan Experience**, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, Vol 6, 2018.
- Soumaya Dlimi, **Investir dans le Capital Humain: Urgence Face aux Effets Economiques du Covid 19 et Gage de Performance des PME Marocaines**, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Vol 1, Issue 3, 2020.
- Stephen I. Ukenna *et al*, **Effect of Investment in Human Capital Development on Organisational Performance: Empirical Examination of the Perception of Small Business Owners in Nigeria**, European Journal Economics, Finance and Administrative Sciences, Vol 26, 2010.
- Theodore W. Schultz, **Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities**, Economic Research: Retrospect and Prospect, Vol 6, 1972.
- Theodore W. Schultz, **Investment in Human Capital**, The American Economic Review, Vol 51, N 1, 1961.
- Xingyuan Gao *et al*, **Task Performance: Report on the Study of Social and Emotional Skills of Chinese Adolescents (I)**, BECE, Vol 9, N 1, 2021.
- Yoonhee Park *et al*, **Organizational Support and Adaptive Performance: The Revolving Structural Relationships between Job Crafting, Work Engagement, and Adaptive Performance**, Jornal of Sustainability, N 12, 2020.

### 3. الرسائل الجامعية

- Alexandra Flagols, **L' Accumulation du Capital Humain et Employabilité: Une Mise en Perspective Empirique**, Thèse de Doctorat en Sciences Economique, Université de Toulon, France, 2015.
- Getruda Japhet Chaula, **challenges that teachers face in implementation of inclusive education in primary schools in tanzania : a case study of two primary schools in**



- Tanzania**, master's thesis in adapted education, Hedmark university college, norway, 2014.
- Johan Annell & Chao Wu, **knowledge Management in Global Teams: A Case Study at Volvo IT in Sweden and China**, Master of Science Thesis in Production Engineering, Department of Technology Management and Economic Chalmers University of Technology, Gothenburg, Sweden, 2013.
  - Suzana A. Azizan, **Enhancing Human Capital for Technological Development: A Comparative Study of a Selected Public University, a Large Local Corporation and an Industry-Public Sector Initiative in Malaysia**, Doctoral Thesis on Philosophy, Faculty of Arts, University of Wollongong, Australia, 2011.
  - Warda Azaghough el fardi, **Essais sur le Capital Humain à Travers une Approche Néo-institutionnelle**, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux, France, 2020.

#### 4. الملفات والمواقع الإلكترونية

- Martin Richer, **Sommes-nous tous du Capital Humain?**, Sur le site: **https://management-rse.com/sommes-nous-tous-du-capital-humain**, consulté le: 18/11/2021, à: 12: 26 h.
- Charlotte Le Chapelain & Sylvère Matéos, **Theodore Schultz : figure centrale de la révolution du capital humain**, Sur le site: **https://charlesguide2016.sciencesconf.org/86212/Schultz\_Gide.pdf**, consulté le: 22 décembre 2021 à 19:35 h .
- Stéphanie F. D' Olimpio, **Les Fondements de la Théorie du Capital Humain**, Sur le site: **https://ses.ens-lyon.fr/articles/a-les-fondements-de-la-theorie-du-capital-humain-68304**, consulté le: 27/ 12/ 2021, A: 23:00 h.
- Jacob A. Mincer, **Progress in Human Capital Analyses of the Distribution of Earning**, p p: 01, 02, Sur le site: **https://www.nber.org/papers/w0053**, consulté le: 05 Janvier 2022, à 19:29 h.
- Jacob A. Mincer, **Schooling, Experience, and Earning**, p: 01, Sur le site: **https://www.nber.org/books-and-chapters/schooling-experience-and-earnings**, consulté le: 05 Janvier 2022, à 19:55 h.
- OHSAS 18001, **La Norme ISO 18001**, Sur le site : **https://ohsas-18001.fr/**, consulté le 10 avril 2023, à 23 :20 h.
- OHSAS 18001, **La Norme ISO 45001**, Sur le site: **https://ohsas-18001.fr/iso-45001**, consulté le: 10 avril 2023, à 23 : 35 h.

#### 5. التقارير

- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) & Ulster University Business School, **Human Capital: Assessing the Evidence for the Value and Importance of People to Organizational Success**, Technical report, May 2017.

الملاحق

الملحق رقم (1): طلب تحكيم استبيان الدراسة

إلى الأستاذ(ة) الموقر(ة):.....

في إطار إعدادنا لأطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان:

" الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال -  
دراسة حالة على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية في الشرق الجزائري "

لنا عظيم الشرف أن نتقدم لسيادتكم الموقرة بطلبنا هذا، والمتمثل في طلب تحكيم استبيان، ونظرا لخبرتكم وثقافتكم، لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، ونلتمس من سيادتكم المحترمة مساهمتكم الفعالة في تحكيمه، وإفادتنا بملاحظاتكم وآرائكم، وذلك مشكورين مأجورين غير مأمورين.

الأستاذ المؤطر:

أ.د عمر جنيبة.

من إعداد:

ط.د الدراجي سلام.

فرضيات الدراسة:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: تولى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أهمية لتطبيق الاستثمار في رأس المال البشري.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: تولى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أهمية لتطبيق متغير الأداء الوظيفي.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة:

الفرضية الفرعية الأولى:

- يؤدي استقطاب واختيار رأس المال البشري إلى تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.  
الفرضية الفرعية الثانية:

- يؤدي تطوير رأس المال البشري إلى تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.  
الفرضية الفرعية الثالثة:

- يؤدي تحفيز رأس المال البشري إلى تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- تؤدي المحافظة على رأس المال البشري إلى تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

4- الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين تجاه متغيرات الدراسة، تعزى إلى الاختلاف في البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

- طريقة القياس:

تم الاعتماد في الاستبيان على مقياس ليكرت ذو خمس (5) درجات كما يلي:

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
-------------	-------	-------	-----------	-----------------

- عينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة الموظفين في المؤسسات الاقتصادية التالية:

- مؤسسة إسمنت تبسة (S.C.T)؛
- مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بتبسة؛
- مؤسسة (STARLIGHT) للصناعات الكهرومنزلية بتبسة؛
- مجمع (IMGSA) لصناعة الأدوية والقفازات الطبية بأم البواقي؛
- مؤسسة (FABCOM) لصناعة البطاريات بأم البواقي.

القسم الأول:

أولا: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة   
من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي: ثانوي  تقني  ليسانس أو مهندس  دراسات عليا

4- المستوى الوظيفي: إدارة عليا  إدارة وسطى  إدارة قاعدية

وظيفة أخرى (يرجى ذكرها):.....

## الملاحق

- 5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات       من 5 إلى 10 سنوات  
 من 11 إلى 15 سنة       أكثر من 15 سنة

ثانيا: بيانات عن المؤسسة:

1- اسم المؤسسة: .....

2- طبيعة نشاط المؤسسة: .....

القسم الثاني:

المحور الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

الرقم	العبرة	مدى وضوح العبرة		مدى ملائمة العبرة		اقتراحات وتعديلات
		لا	نعم	لا	نعم	
<b>استقطاب واختيار رأس المال البشري</b>						
A1	تقوم مؤسستكم بدراسة سوق العمل ومصادره المختلفة لاستقطاب الموظفين المتميزين.					
A2	تسعى مؤسستكم إلى جذب الكفاءات والمواهب البشرية ذات الخبرات العلمية والفنية العالية.					
A3	تراعي مؤسستكم ظروف البيئة الداخلية والخارجية في عملية الاستقطاب والتوظيف.					
A4	تقوم مؤسستكم بالإعلان عن حاجتها من الموظفين باستخدام وسائل إعلان متنوعة وحديثة.					
A5	تعتمد مؤسستكم على المقابلات والاختبارات في عملية الاختيار والتوظيف.					
A6	تعتمد مؤسستكم على مكاتب متخصصة في عملية استقطاب واختيار الموظفين ذوي المعارف والمهارات النادرة.					
A7	تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الخصائص الشخصية (السن، الحالة العائلية والاجتماعية، الحالة الصحية،...) المطلوبة لشغل الوظيفة.					
<b>تطوير رأس المال البشري</b>						

## الملاحق

					تؤمن مؤسساتكم بأهمية التعليم والتدريب، وتقوم بتحديد البرامج التعليمية والدورات التدريبية بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية.	B1
					يستفيد الموظفون في المؤسسة من البرامج التعليمية والدورات التدريبية التي تجرى داخل المؤسسة و/أو خارجها، بالشراكة مع الجامعات ومراكز البحوث والمدارس المتخصصة.	B2
					تتيح مؤسساتكم الفرصة لجميع الموظفين الراغبين في تطوير معارفهم ومهاراتهم الوظيفية بمواصلة دراساتهم والاستفادة من المنح الدراسية.	B3
					تسعى مؤسساتكم إلى تدريب كافة الموظفين لزيادة معارفهم وخبراتهم وتنفيذ مهامهم بإتقان وجودة عالية.	B4
					تعتمد مؤسساتكم على التدريب الإلكتروني وتعمل على تدريب الموظفين على التقنيات والتكنولوجيات المتطورة.	B5
					تعمل مؤسساتكم على إشراك جميع الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الاحتياجات التدريبية كما ونوعاً، قصد زيادة فعالية عمليات التدريب وتسهيل تنفيذها.	B6
					تسهر مؤسساتكم على توفير كل المتطلبات المادية والمالية والبشرية لضمان نجاح البرامج التعليمية والتدريبية المسطرة وبلوغ أهدافها.	B7
<b>تحفيز رأس المال البشري</b>						
					تعتمد مؤسساتكم في منح الحوافز على مستوى مهارة وكفاءة الموظفين.	C1
					تراعي المؤسسة العدالة والمساواة في منح الحوافز بمختلف أنواعها.	C2
					تمنح مؤسساتكم أجور ومكافآت مالية تتماشى مع احتياجات وتطلعات الموظفين كل حسب مستواه العلمي والوظيفي.	C3

## الملاحق

					تقوم مؤسستكم بمنح القروض لموظفيها لتحسين وضعهم المالي والاجتماعي.	C4
					تخصص مؤسستكم جزءاً من الأرباح السنوية لتوزيعها على الموظفين.	C5
					تتيح مؤسستكم الترقية في المستويات الإدارية للارتقاء بموظفيها وتحقيق الذات.	C6
					تقوم مؤسستكم بتكريم الموظفين المتميزين الذين يحققون نتائج ايجابية خلال السنة.	C7
					تعمل مؤسستكم على مراجعة وتحديث نظام الحوافز بما يتماشى مع البيئة التنافسية وتحقيق أهدافها.	C8
<b>المحافظة على رأس المال البشري</b>						
					تتم مؤسستكم بتوفير بيئة عمل ملائمة تساعد على الإبداع وتحقيق الأهداف التنظيمية.	D1
					يتناسب نوع وحجم المهام المسندة للموظفين مع معارفهم وقدراتهم الفكرية والجسدية؛	D2
					تعمل مؤسستكم على توفير كافة شروط السلامة المهنية.	D3
					تسهر مؤسستكم على توفير الأمن الوظيفي في كافة المقرات الوظيفية.	D4
					تقوم مؤسستكم بتأمين جميع الموظفين وتكفل لهم الرعاية الصحية اللازمة.	D5
					تلجأ مؤسستكم إلى خلق روح العمل الجماعي والتعاون من خلال تشكيل فرق العمل في مختلف المستويات الإدارية، وتعزيز الاتصال بين أعضاء هذه الفرق.	D6
					يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية.	D7

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

(تم صياغة العبارات بناء على أنواع الأداء الوظيفي المتمثلة في: أداء المهام، والأداء السياقي والتكيفي)

الرقم	العبرة	مدى وضوح العبرة		مدى ملائمة العبرة		اقتراحات وتعديلات
		لا	نعم	لا	نعم	
E1	أدرك الأهداف التنظيمية وبيان الرسالة والرؤية التي تنوي المنظمة تحقيقها.					
E2	أنا مطلع تماما على متطلبات الوظيفة التي أشغلها.					
E3	أقوم بتأدية مهامي على أكمل وجه وبكفاءة وفعالية.					
E4	تتوافق الطريقة التي أنجز بها مهامي مع الأداء الذي تسعى له المؤسسة التي أعمل بها.					
E5	أراعي الدقة وسرعة الإنجاز عند أداء المهام الموكلة لي.					
E6	غالبًا ما أقوم بتأدية مهامي في الوقت المحدد.					
E7	أعتبر نفسي عاملاً أساسياً في المؤسسة التي أعمل بها بسبب الجودة العالية لأدائي.					
E8	عادة ما أبادر لتقديم ملاحظات واقتراحات بناءة من أجل تحسين أداء الموظفين الآخرين وسير العمل.					
E9	أبذل جهد إضافي في سبيل إتمام المهام المنوطة بي وتحقيق أهداف المؤسسة.					
E10	أسعى للحصول على معلومات ومهارات من مصادر أخرى، في حالة عدم قيام المؤسسة بالتدريب الذي اعتبره ضرورياً لأداء مهامي بشكل جيد.					
E11	أمتلك القدرة على الاحتفاظ بمستوى أدائي الوظيفي عندما أعمل تحت الضغط.					
E12	بمجرد وصولي إلى العمل، أبتعد عن كل مشاكلي الشخصية حتى لا يتأثر أدائي سلباً.					
E13	أؤمن بالعمل الجماعي وأنا دائماً على استعداد لمساعدة الموظفين الآخرين للمؤسسة.					
E14	لدي الرغبة في التطوع للقيام بأعمال إضافية لصالح					



## الملاحق

					المؤسسة وزبائنهما.	
					نادرا ما أصل إلى العمل متأخرا.	E15
					من الصعب أن أتغيب عن العمل حتى عندما أكون في حالة سيئة.	E16
					أخذ وظيفتي على محمل الجد، لذا فأنا دائما ألتزم بالقواعد والإجراءات التنظيمية حتى في ظل غياب المسؤولين (المباشرين وغير المباشرين).	E17
					أتمتع بمهارات اتصال جيدة، ولدي القدرة على التكيف مع زملاء العمل من خلال الانفتاح على الآخرين وتقبل وجهات النظر المختلفة.	E18
					أحسن التصرف في مواقف العمل المفاجئة والطارئة.	E19

مع خالص الشكر والامتنان ودمتم في خدمة التعليم العالي

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

اسم الأستاذ(ة)	الدرجة العلمية	مؤسسة الانتماء
أ.د جنينة عمر	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي تبسة
أ.د دهان محمد	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2
أ.د بوعزيز ناصر	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة
أ.د بوطورة فضيلة	أستاذة التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي تبسة
د براجي صباح	أستاذة محاضرة أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي تبسة

الملحق رقم (3): استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## استبيان الدراسة

سيدي الكريم، سيدي الكريمة... تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، الموسومة بعنوان:

" الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال -

دراسة حالة على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية في الشرق الجزائري"؛ لنا الشرف أن نضع

بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون والتكرم بالإجابة بكل دقة وموضوعية على جميع البيانات

التي يتضمنها، ونحيطكم علما أن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، مع ضمان

سرية الإجابات.

في انتظار إجاباتكم، تقبلوا منا أسمى عبارات الشكر والامتنان.

المشرف:

أ.د عمر جينة

طالب الدكتوراه:

الدراجي سلام

ملاحظات هامة:

يرجى التفضل بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة لاختيارك؛

## الملاحق

◀ يرجى الإجابة على جميع عبارات الاستبيان، كون الاستمارات التي تكون غير مكتملة الإجابات لا تصلح للدراسة؛

◀ لأي استفسار يمكنكم التواصل عبر البريد الإلكتروني التالي: [sellamderradji@gmail.com](mailto:sellamderradji@gmail.com)

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	الإجابة
الجنس	ذكر	
	أنثى	
العمر	أقل من 30 سنة	
	من 30 إلى 40 سنة	
	من 41 إلى 50 سنة	
	أكثر من 50 سنة	
المستوى العلمي	ثانوي	
	تقني	
	ليسانس أو مهندس	
	دراسات عليا	
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	
	من 05 إلى 10 سنوات	
	من 11 إلى 15 سنة	
	أكثر من 15 سنة	
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	
	إدارة وسطى	
	إدارة قاعدية	

بيانات عن المؤسسة:

1- اسم المؤسسة: .....

2- طبيعة نشاط المؤسسة: .....

### القسم الثاني: محاور الاستبيان

#### المحور الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

رقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>استقطاب واختيار رأس المال البشري</b>						
01	تقوم مؤسستكم بدراسة سوق العمل ومصادره المختلفة لاستقطاب الموظفين المتميزين.					
02	تسعى مؤسستكم إلى جذب الكفاءات والمواهب البشرية ذات الخبرات العلمية والفنية العالية.					
03	تراعي مؤسستكم ظروف البيئة الداخلية والخارجية في عملية الاستقطاب والتوظيف.					
04	تقوم مؤسستكم بالإعلان عن حاجتها من الموظفين باستخدام وسائل إعلان متنوعة وحديثة.					
05	تعتمد مؤسستكم على المقابلات والاختبارات في عملية الاختيار والتوظيف.					
06	تعتمد مؤسستكم على مكاتب متخصصة في عملية استقطاب واختيار الموظفين ذوي المعارف والمهارات النادرة.					
07	تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الخصائص الشخصية (السن، الحالة العائلية والاجتماعية، الحالة الصحية،...) المطلوبة لشغل الوظيفة.					
<b>تطوير رأس المال البشري</b>						
08	تؤمن مؤسستكم بأهمية التعليم والتدريب، وتقوم بتحديد البرامج التعليمية والدورات التدريبية بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية.					
09	يستفيد الموظفون في المؤسسة من البرامج التعليمية والدورات					

## الملاحق

				التدريبية التي تجرى داخل المؤسسة و/أو خارجها، بالشراكة مع الجامعات ومراكز البحوث والمدارس المتخصصة.	
				تتيح مؤسساتكم الفرصة لجميع الموظفين الراغبين في تطوير معارفهم ومهاراتهم الوظيفية بمواصلة دراساتهم والاستفادة من المنح الدراسية.	10
				تسعى مؤسساتكم إلى تدريب كافة الموظفين لزيادة معارفهم وخبراتهم وتنفيذ مهامهم بإتقان وجودة عالية.	11
				تعتمد مؤسساتكم على التدريب الإلكتروني وتعمل على تدريب الموظفين على التقنيات والتكنولوجيات المتطورة.	12
				تعمل مؤسساتكم على إشراك جميع الرؤساء والمرؤسين في تحديد الاحتياجات التدريبية كما ونوعاً، قصد زيادة فعالية عمليات التدريب وتسهيل تنفيذها.	13
				تسهر مؤسساتكم على توفير كل المتطلبات المادية والمالية والبشرية لضمان نجاح البرامج التعليمية والتدريبية المسطرة وبلوغ أهدافها.	14
<b>تحفيز رأس المال البشري</b>					
				تعتمد مؤسساتكم في منح الحوافز على مستوى مهارة وكفاءة الموظفين.	15
				تراعي المؤسسة العدالة والمساواة في منح الحوافز بمختلف أنواعها.	16
				تمنح مؤسساتكم أجور ومكافآت مالية تتماشى مع احتياجات وتطلعات الموظفين كل حسب مستواه العلمي والوظيفي.	17
				تقوم مؤسساتكم بمنح القروض لموظفيها لتحسين وضعهم المالي والاجتماعي.	18
				تخصص مؤسساتكم جزءاً من الأرباح السنوية لتوزيعها على الموظفين.	19
				تتيح مؤسساتكم الترقية في المستويات الإدارية للارتقاء بموظفيها وتحقيق الذات.	20
				تقوم مؤسساتكم بتكريم الموظفين المتميزين الذين يحققون نتائج إيجابية خلال السنة.	21
				تعمل مؤسساتكم على مراجعة وتحديث نظام الحوافز بما	22

## الملاحق

يتمشى مع البيئة التنافسية وتحقيق أهدافها.					
<b>المحافظة على رأس المال البشري</b>					
				تتم مؤسساتكم بتوفير بيئة عمل ملائمة تساعد على الإبداع وتحقيق الأهداف التنظيمية.	23
				يتناسب نوع وحجم المهام المسندة للموظفين مع معارفهم وقدراتهم الفكرية والجسدية؛	24
				تعمل مؤسساتكم على توفير كافة شروط السلامة المهنية.	25
				تسهر مؤسساتكم على توفير الأمن الوظيفي في كافة المقرات الوظيفية.	26
				تقوم مؤسساتكم بتأمين جميع الموظفين وتكفل لهم الرعاية الصحية اللازمة.	27
				تلجأ مؤسساتكم إلى خلق روح العمل الجماعي والتعاون من خلال تشكيل فرق العمل في مختلف المستويات الإدارية، وتعزيز الاتصال بين أعضاء هذه الفرق.	28
				يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية.	29

## المحور الثاني: الأداء الوظيفي (أو أداء العاملين)

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات	الرقم
					أدرك الأهداف التنظيمية وبيان الرسالة والرؤية التي تنوي المنظمة تحقيقها.	30
					أنا مطلع تماماً على متطلبات الوظيفة التي أشغلها.	31
					أقوم بتأدية مهامي على أكمل وجه وبكفاءة وفعالية.	32
					تتوافق الطريقة التي أنجز بها مهامي مع الأداء الذي تسعى له المؤسسة التي أعمل بها.	33
					أراعي الدقة وسرعة الإنجاز عند أداء المهام الموكلة لي.	34
					غالباً ما أقوم بتأدية مهامي في الوقت المحدد.	35

## الملاحق

					36	أعتبر نفسي عاملاً أساسياً في المؤسسة التي أعمل بها بسبب الجودة العالية لأدائي.
					37	عادة ما أبادر لتقديم ملاحظات واقتراحات بناءة من أجل تحسين أداء الموظفين الآخرين وسير العمل.
					38	أبذل جهد إضافي في سبيل إتمام المهام المنوطة بي وتحقيق أهداف المؤسسة.
					39	أسعى للحصول على معلومات ومهارات من مصادر أخرى، في حالة عدم قيام المؤسسة بالتدريب الذي اعتبره ضرورياً لأداء مهامي بشكل جيد.
					40	أمتلك القدرة على الاحتفاظ بمستوى أدائي الوظيفي عندما أعمل تحت الضغط.
					41	بمجرد وصولي إلى العمل، أبتعد عن كل مشاكلي الشخصية حتى لا يتأثر أدائي سلبياً.
					42	أؤمن بالعمل الجماعي وأنا دائماً على استعداد لمساعدة الموظفين الآخرون للمؤسسة.
					43	لدي الرغبة في التطوع للقيام بأعمال إضافية لصالح المؤسسة وزبائنها.
					44	نادراً ما أصل إلى العمل متأخراً.
					45	من الصعب أن أتغيب عن العمل حتى عندما أكون في حالة سيئة.
					46	أخذ وظيفتي على محمل الجد، لذا فأنا دائماً ألتزم بالقواعد والإجراءات التنظيمية حتى في ظل غياب المسؤولين (المباشرين وغير المباشرين).
					47	أتمتع بمهارات اتصال جيدة، ولدي القدرة على التكيف مع زملاء العمل من خلال الانفتاح على الآخرين وتقبل وجهات النظر المختلفة.
					48	أحسن التصرف في مواقف العمل المفاجئة والطارئة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير



الملحق رقم (4): مخرجات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Spss

المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	126	65,3	65,3	65,3
	أنثى	67	34,7	34,7	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	63	32,6	32,6	32,6
	من 30 إلى 40 سنة	80	41,5	41,5	74,1
	من 41 إلى 50 سنة	34	17,6	17,6	91,7
	أكثر من 50 سنة	16	8,3	8,3	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

المستوى العلمي

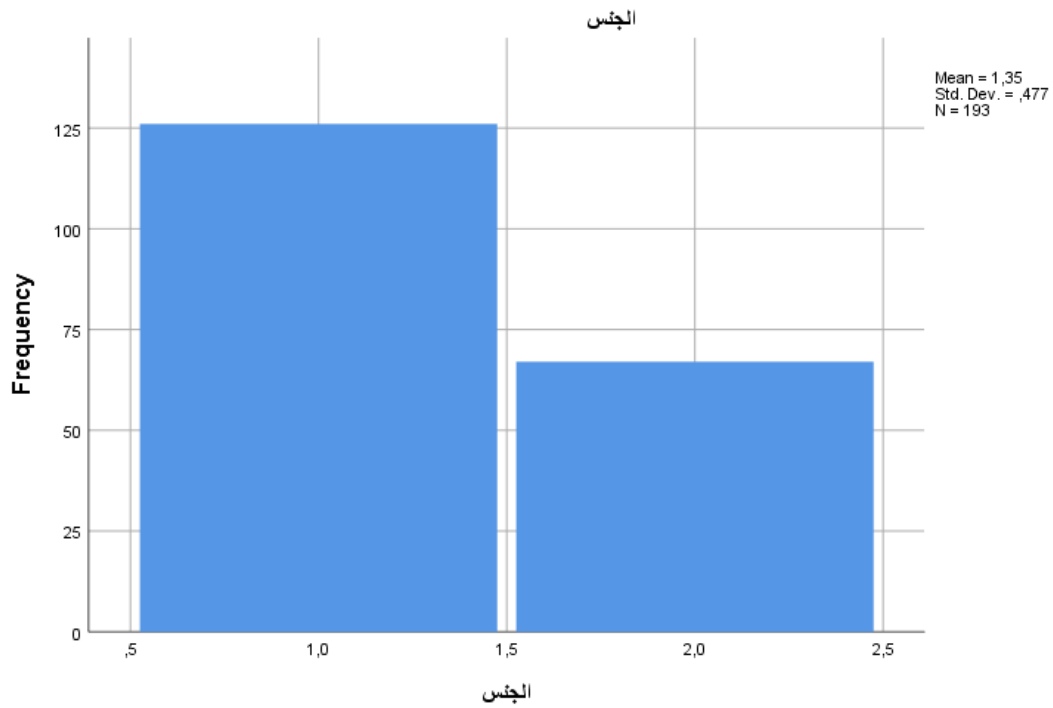
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	45	23,3	23,3	23,3
	تقني	33	17,1	17,1	40,4
	ليسانس أو مهندس	87	45,1	45,1	85,5
	دراسات عليا	28	14,5	14,5	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

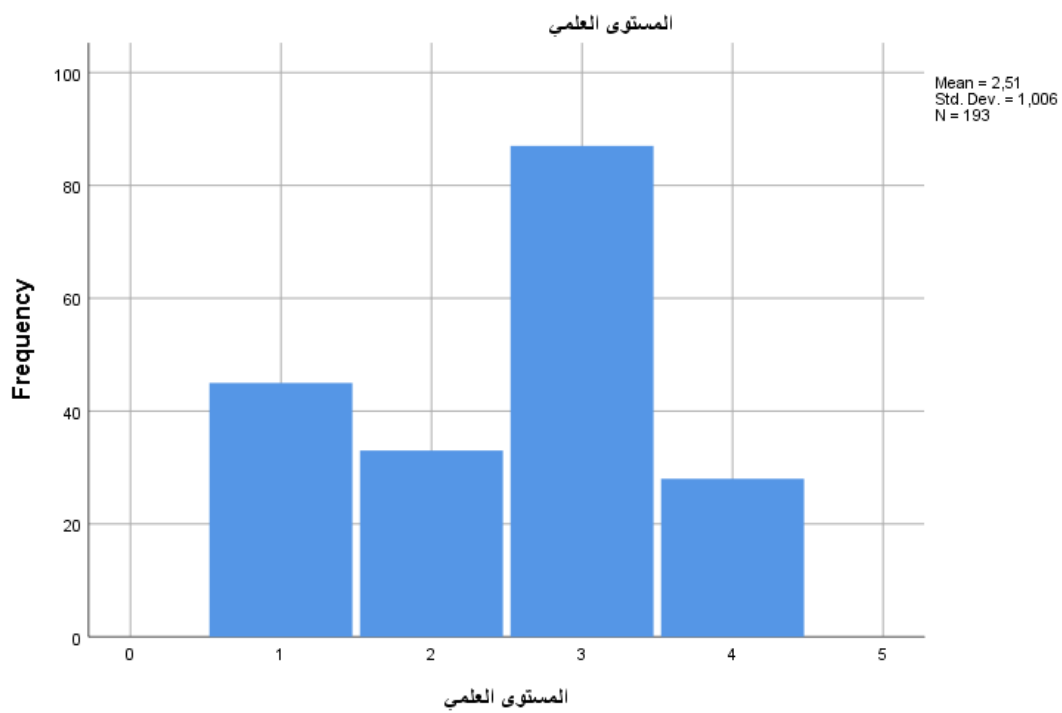
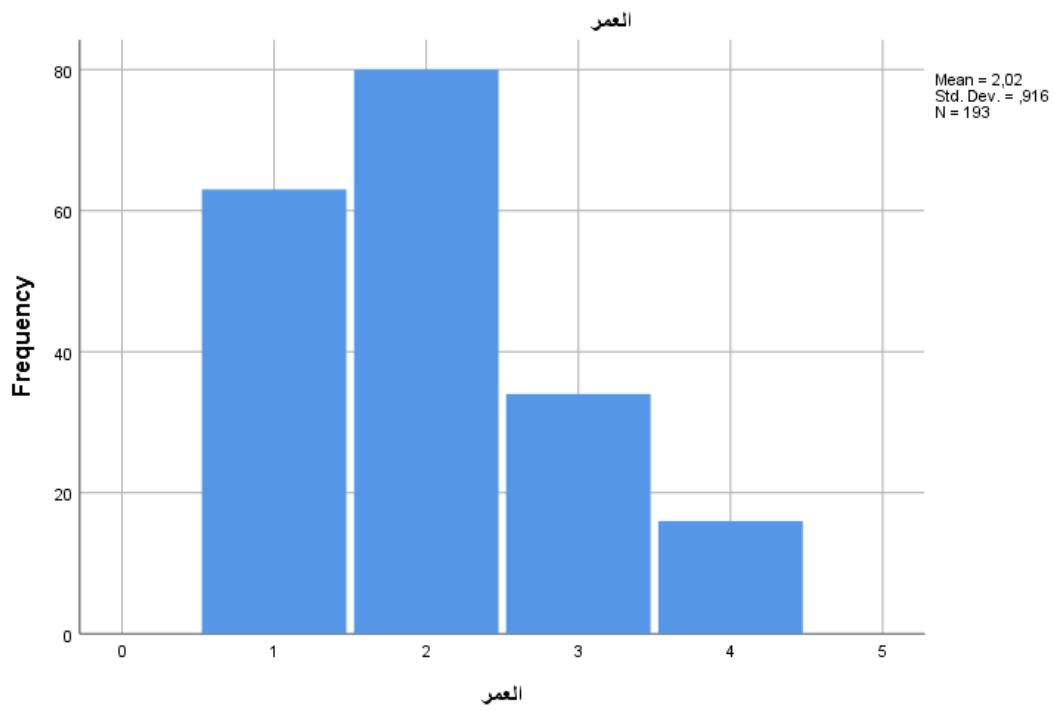
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 05 سنوات	80	41,5	41,5	41,5
	من 05 إلى 10 سنوات	58	30,1	30,1	71,5
	من 11 إلى 15 سنة	17	8,8	8,8	80,3
	أكثر من 15 سنة	38	19,7	19,7	100,0
	Total	193	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

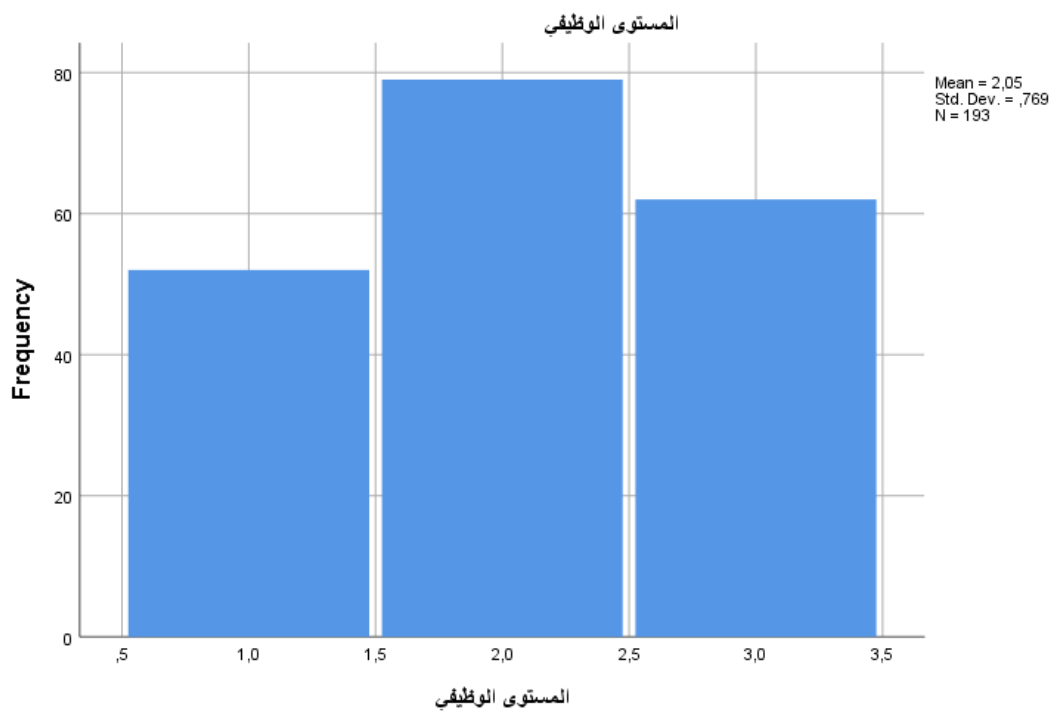
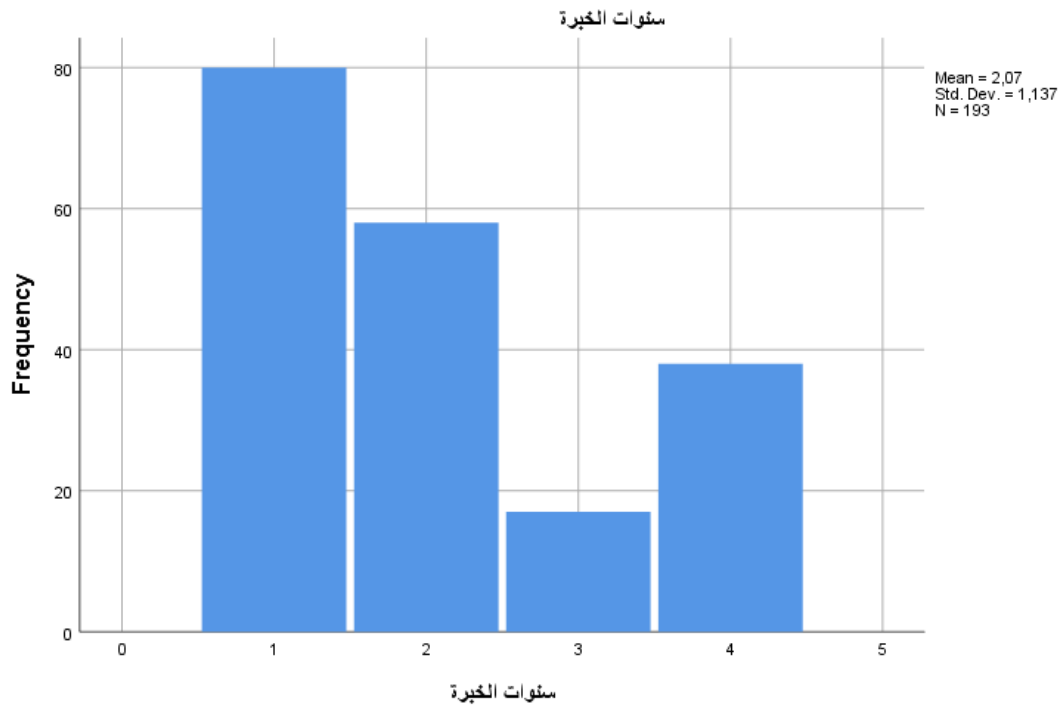
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إدارة عليا	52	26,9	26,9	26,9
	إدارة وسطى	79	40,9	40,9	67,9
	إدارة قاعدية	62	32,1	32,1	100,0
	Total	193	100,0	100,0	



## الملاحق



## الملاحق



ألفا كرونباخ

استقطاب واختيار رأس المال البشري

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,838	7

تطوير رأس المال البشري

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,905	7

تحفيز رأس المال البشري

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,881	8

المحافظة على رأس المال البشري

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,829	7

الأداء الوظيفي (أو أداء العاملين)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,892	19

الاستثمار في رأس المال البشري:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,941	29

الاستبيان ككل

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,945	48

نتائج الاتساق الداخلي

نتائج فقرات أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري مع الدرجة الكلية للمحور

استقطاب واختيار رأس المال البشري

Correlations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	الاستثمار في رأس الالبشري
Q1	Pearson Correlation	1	,648**	,563**	,323**	,491**	,331**	,364**	,542**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193
Q2	Pearson Correlation	,648**	1	,609**	,375**	,550**	,449**	,488**	,690**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193
Q3	Pearson Correlation	,563**	,609**	1	,319**	,492**	,399**	,400**	,513**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193
Q4	Pearson Correlation	,323**	,375**	,319**	1	,367**	,378**	,342**	,287**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193
Q5	Pearson Correlation	,491**	,550**	,492**	,367**	1	,342**	,517**	,505**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193
Q6	Pearson Correlation	,331**	,449**	,399**	,378**	,342**	1	,293**	,499**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193
Q7	Pearson Correlation	,364**	,488**	,400**	,342**	,517**	,293**	1	,541**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193
الاستثمار في رأس المال البشري	Pearson Correlation	,542**	,690**	,513**	,287**	,505**	,499**	,541**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	193	193	193	193	193	193	193	193

## الملاحق

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### تطوير رأس المال البشري

#### Correlations

		Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	الاستثمار في رأس المال البشري
Q8	Pearson Correlation	1	,578**	,471**	,668**	,586**	,603**	,579**	,682**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193
Q9	Pearson Correlation	,578**	1	,611**	,531**	,550**	,453**	,611**	,574**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193
Q10	Pearson Correlation	,471**	,611**	1	,512**	,586**	,509**	,660**	,681**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193
Q11	Pearson Correlation	,668**	,531**	,512**	1	,553**	,586**	,608**	,721**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193
Q12	Pearson Correlation	,586**	,550**	,586**	,553**	1	,655**	,692**	,766**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193
Q13	Pearson Correlation	,603**	,453**	,509**	,586**	,655**	1	,574**	,708**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193
Q14	Pearson Correlation	,579**	,611**	,660**	,608**	,692**	,574**	1	,766**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193
الاستثمار في رأس المال البشري	Pearson Correlation	,682**	,574**	,681**	,721**	,766**	,708**	,766**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	193	193	193	193	193	193	193	193

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تحفيز رأس المال البشري

Correlations

		Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	الاستثمار في أسئلة الإلتهري
Q15	Pearson Correlation	1	,759**	,638**	,281**	,358**	,533**	,536**	,633**	,753**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Q16	Pearson Correlation	,759**	1	,683**	,339**	,344**	,482**	,607**	,702**	,795**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Q17	Pearson Correlation	,638**	,683**	1	,384**	,374**	,495**	,517**	,614**	,736**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Q18	Pearson Correlation	,281**	,339**	,384**	1	,646**	,309**	,377**	,318**	,422**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Q19	Pearson Correlation	,358**	,344**	,374**	,646**	1	,317**	,411**	,393**	,465**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Q20	Pearson Correlation	,533**	,482**	,495**	,309**	,317**	1	,400**	,450**	,656**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Q21	Pearson Correlation	,536**	,607**	,517**	,377**	,411**	,400**	1	,658**	,687**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Q22	Pearson Correlation	,633**	,702**	,614**	,318**	,393**	,450**	,658**	1	,766**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193
الاستثمار في رأس المال البشري	Pearson Correlation	,753**	,795**	,736**	,422**	,465**	,656**	,687**	,766**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193



## الملاحق

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### المحافظة على رأس المال البشري

#### Correlations

		Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	الاستثمار في رأس المال البشري
Q23	Pearson Correlation	1	,591**	,434**	,491**	,300**	,543**	,502**	,646**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193
Q24	Pearson Correlation	,591**	1	,468**	,514**	,245**	,430**	,401**	,646**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193
Q25	Pearson Correlation	,434**	,468**	1	,731**	,293**	,367**	,201**	,461**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,005	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193
Q26	Pearson Correlation	,491**	,514**	,731**	1	,346**	,450**	,235**	,509**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193
Q27	Pearson Correlation	,300**	,245**	,293**	,346**	1	,329**	,205**	,399**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000		,000	,004	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193
Q28	Pearson Correlation	,543**	,430**	,367**	,450**	,329**	1	,590**	,670**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193
Q29	Pearson Correlation	,502**	,401**	,201**	,235**	,205**	,590**	1	,646**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,005	,001	,004	,000		,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193
الاستثمار في رأس المال البشري	Pearson Correlation	,646**	,646**	,461**	,509**	,399**	,670**	,646**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	193	193	193	193	193	193	193	193

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملاحق

### نتائج فترات محور الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية للمحور

#### Correlations

		Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41
Q30	Pearson Correlation	1	,554**	,258**	,370**	,187**	,189**	,341**	,369**	,290**	,227**	,078	,188
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,009	,009	,000	,000	,000	,001	,278	,01
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Q31	Pearson Correlation	,554**	1	,424**	,427**	,199**	,176*	,479**	,304**	,345**	,096	,103	,216
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,005	,014	,000	,000	,000	,184	,153	,00
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Q32	Pearson Correlation	,258**	,424**	1	,552**	,566**	,230**	,447**	,318**	,385**	,276**	,326*	,344
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,00
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Q33	Pearson Correlation	,370**	,427**	,552**	1	,416**	,252**	,390**	,345**	,345**	,270**	,311*	,277
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,00
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Q34	Pearson Correlation	,187**	,199**	,566**	,416**	1	,261**	,340**	,286**	,409**	,308**	,379*	,299
	Sig. (2-tailed)	,009	,005	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,00
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Q35	Pearson Correlation	,189**	,176*	,230**	,252**	,261**	1	,208**	,333**	,197**	,288**	,333*	,12
	Sig. (2-tailed)	,009	,014	,001	,000	,000		,004	,000	,006	,000	,000	,09
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Q36	Pearson Correlation	,341**	,479**	,447**	,390**	,340**	,208**	1	,439**	,534**	,315**	,212*	,277
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,004		,000	,000	,000	,003	,00
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Q37	Pearson Correlation	,369**	,304**	,318**	,345**	,286**	,333**	,439**	1	,533**	,399**	,261*	,25
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,00
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Q38	Pearson Correlation	,290**	,345**	,385**	,345**	,409**	,197**	,534**	,533**	1	,439**	,304*	,19
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,000		,000	,000	,00
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193

## الملاحق

Q39	Pearson Correlation	,227**	,096	,276**	,270**	,308**	,288**	,315**	,399**	,439**	1	,455*	,24
	Sig. (2-tailed)	,001	,184	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,00
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Q40	Pearson Correlation	,078	,103	,326**	,311**	,379**	,333**	,212**	,261**	,304**	,455**	1	,19
	Sig. (2-tailed)	,278	,153	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000		,00
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Q41	Pearson Correlation	,186**	,216**	,343**	,275**	,295**	,120	,273**	,252**	,190**	,241**	,195*	
	Sig. (2-tailed)	,010	,003	,000	,000	,000	,095	,000	,000	,008	,001	,007	
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Q42	Pearson Correlation	,254**	,379**	,564**	,380**	,392**	,197**	,384**	,337**	,336**	,270**	,309*	,40
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,00
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Q43	Pearson Correlation	,373**	,325**	,287**	,309**	,333**	,194**	,396**	,534**	,463**	,425**	,268*	,32
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,00
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Q44	Pearson Correlation	,108	,085	,192**	,193**	,179*	,162*	,235**	,195**	,170*	,220**	,149*	,26
	Sig. (2-tailed)	,134	,242	,007	,007	,013	,024	,001	,007	,018	,002	,038	,00
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Q45	Pearson Correlation	,327**	,302**	,210**	,270**	,234**	,148*	,340**	,261**	,310**	,310**	,204*	,18
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,000	,001	,039	,000	,000	,000	,000	,005	,00
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Q46	Pearson Correlation	,302**	,360**	,556**	,411**	,403**	,194**	,375**	,241**	,318**	,288**	,392*	,33
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,000	,001	,000	,000	,000	,00
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Q47	Pearson Correlation	,326**	,403**	,518**	,416**	,390**	,224**	,443**	,334**	,390**	,341**	,395*	,32
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,00
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193
Q48	Pearson Correlation	,146*	,243**	,449**	,285**	,313**	,198**	,379**	,382**	,375**	,266**	,357*	,29
	Sig. (2-tailed)	,043	,001	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,00
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193

## الملاحق

الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	,524**	,557**	,659**	,622**	,595**	,456**	,675**	,654**	,665**	,601**	,530*	,499
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		الأداء الوظيفي
Q30	Pearson Correlation	,524**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	193
Q31	Pearson Correlation	,557**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	193
Q32	Pearson Correlation	,659**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	193
Q33	Pearson Correlation	,622**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	193
Q34	Pearson Correlation	,595**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	193
Q35	Pearson Correlation	,456**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	193
Q36	Pearson Correlation	,675**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	193
Q37	Pearson	,654**

	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	193
Q38	Pearson Correlation	,665**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	193
Q39	Pearson Correlation	,601**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	193
Q40	Pearson Correlation	,530**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	193
Q41	Pearson Correlation	,495**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	193
Q42	Pearson Correlation	,630**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	193
Q43	Pearson Correlation	,656**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	193
Q44	Pearson Correlation	,454**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	193
Q45	Pearson Correlation	,584**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	193
Q46	Pearson Correlation	,626**

	Sig. (2-tailed)	,000
	N	193
Q47	Pearson Correlation	,683**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	193
Q48	Pearson Correlation	,584**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	193
الاداء الوظيفي (أو أداء العاملين)	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	193

اختبار التوزيع الطبيعي  
الالتواء والتفلطح

### Descriptive Statistics

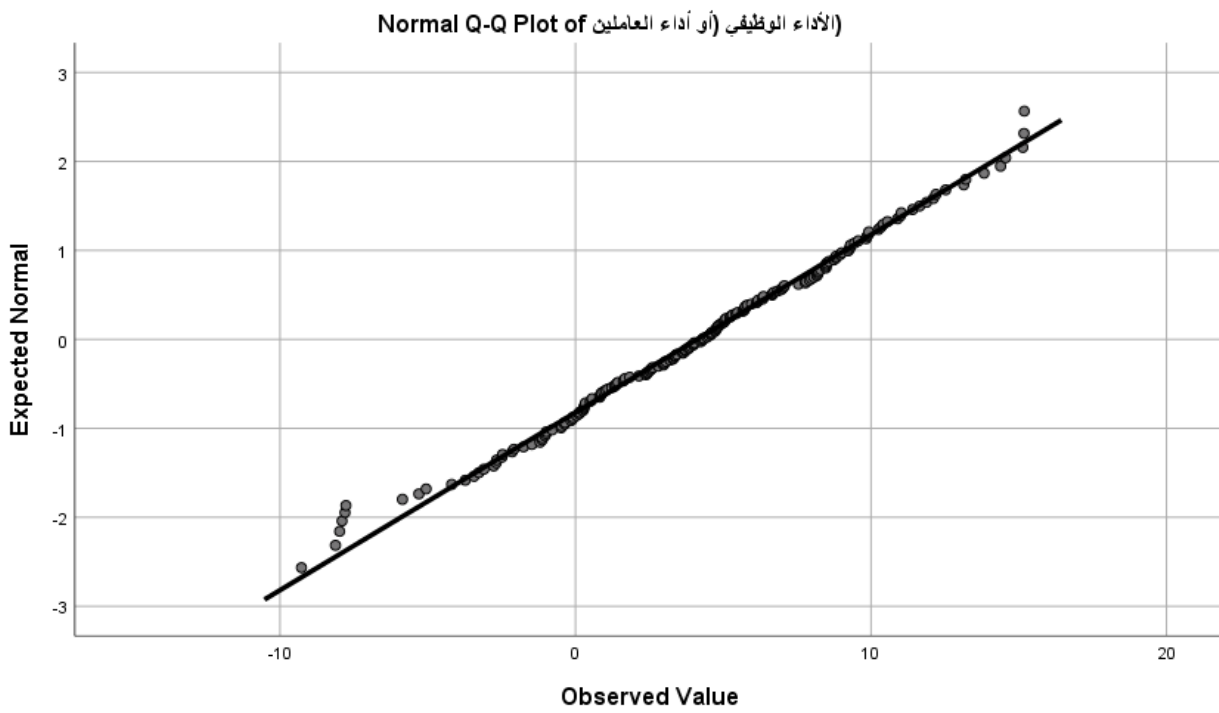
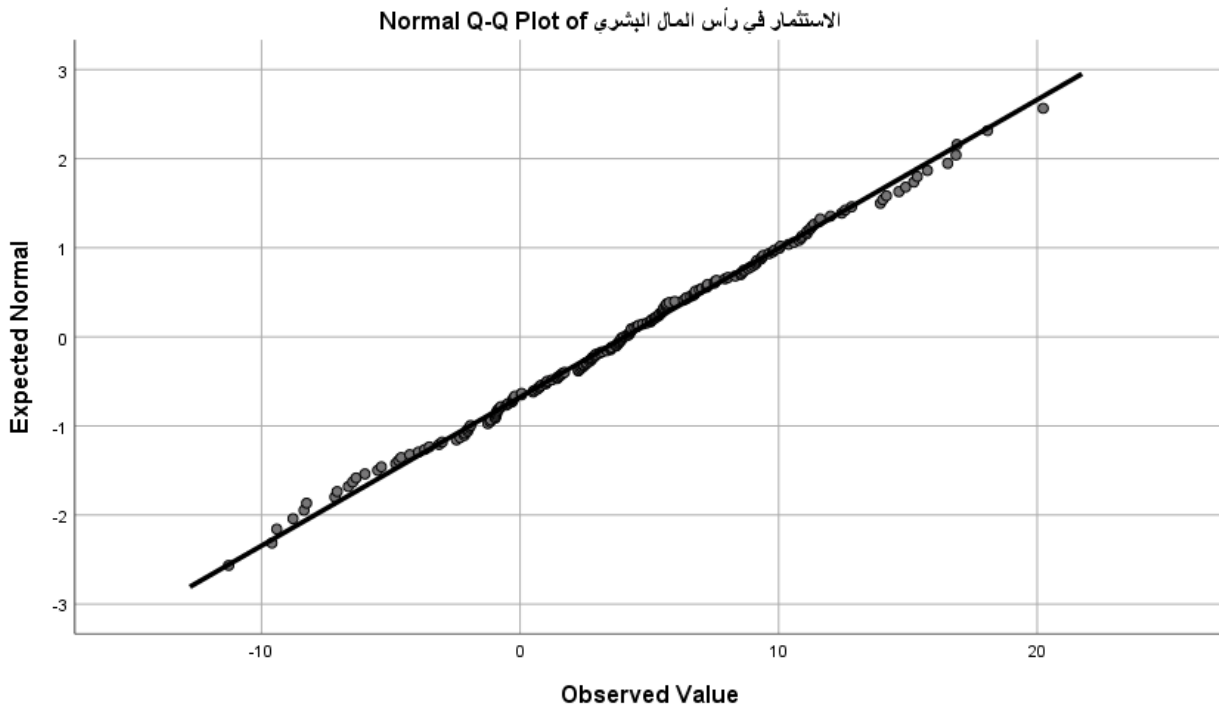
	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
استقطاب واختيار رأس المال البشري	193	-,912	,175	,654	,348
تطوير رأس المال البشري	193	-,859	,175	,133	,348
تحفيز رأس المال البشري	193	-,367	,175	-,574	,348
المحافظة على رأس المال البشري	193	-,678	,175	,713	,348
الأداء الوظيفي) أو أداء العاملين)	193	-,970	,175	3,422	,348
الاستثمار في رأس المال البشري	193	-,582	,175	-,265	,348
الاستبيان ككل	193	-,606	,175	,239	,348
Valid N (listwise)	193				

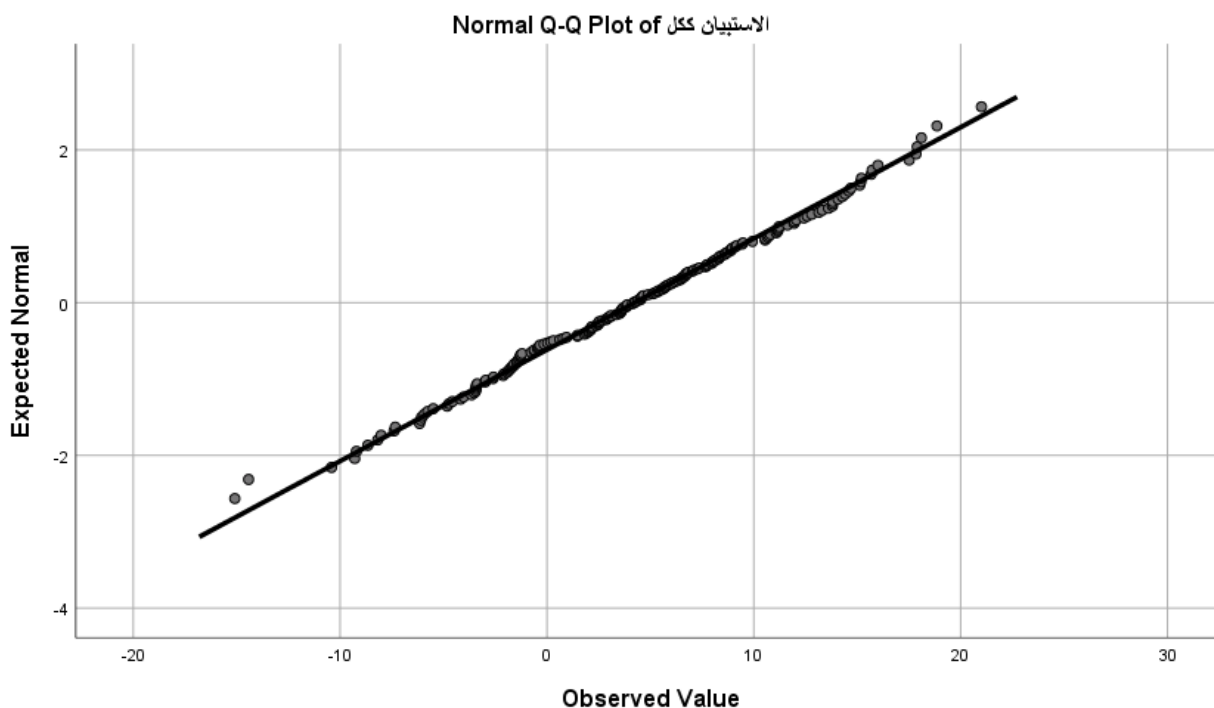
اختبار كولجروف سمرنوف

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
استقطاب واختيار رأس المال البشري	,039	193	,200*	,992	193	,414
تطوير رأس المال البشري	,047	193	,200*	,993	193	,505
تحفيز رأس المال البشري	,044	193	,200*	,994	193	,577
المحافظة على رأس المال البشري	,060	193	,087	,986	193	,060
الأداء الوظيفي) أو أداء العاملين)	,032	193	,200*	,992	193	,363
الاستثمار في رأس المال البشري	,041	193	,200*	,996	193	,915
الاستبيان ككل	,040	193	,200*	,995	193	,812

\*. This is a lower bound of the true significance.





المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
1. تقوم مؤسستكم بدراسة سوق العمل ومصادره المختلفة لاستقطاب الموظفين المتميزين.	193	3,76	,929
2. تسعى مؤسستكم إلى جذب الكفاءات والمواهب البشرية ذات الخبرات العلمية والفنية العالية.	193	3,70	1,081
3. تراعي مؤسستكم ظروف البيئة الداخلية والخارجية في عملية الاستقطاب والتوظيف.	193	3,72	,915
4. تقوم مؤسستكم بالإعلان عن حاجتها من الموظفين باستخدام وسائل إعلان متنوعة وحديثة.	193	3,81	,973
5. تعتمد مؤسستكم على المقابلات والاختبارات في عملية الاختيار والتوظيف.	193	3,84	1,024
6. تعتمد مؤسستكم على مكاتب متخصصة في عملية استقطاب واختيار الموظفين ذوي المعارف والمهارات النادرة.	193	3,26	1,170
7. تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الخصائص الشخصية (السن، الحالة العائلية والاجتماعية، الحالة الصحية ...) المطلوبة لشغل الوظيفة.	193	3,89	,951
Valid N (listwise)	193		



### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
8.تؤمن مؤسساتكم بأهمية التعليم والتدريب، وتقوم بتحديد البرامج التعليمية والدورات التدريبية بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية.	193	3,83	1,007
9.يستفيد الموظفون في المؤسسة من البرامج التعليمية والدورات التدريبية... ، بالشراكة مع الجامعات ومراكز البحوث والمدارس المتخصصة.	193	3,62	1,054
10.تتيح مؤسساتكم الفرصة لجميع الموظفين الراغبين في تطوير معارفهم ومهاراتهم الوظيفية بمواصلة دراساتهم والاستفادة من المنح الدراسية.	193	3,35	1,146
11.تسعى مؤسساتكم إلى تدريب كافة الموظفين لزيادة معارفهم وخبراتهم وتنفيذ مهامهم بإتقان وجودة عالية.	193	3,77	,989
12.تعتمد مؤسساتكم على التدريب الإلكتروني وتعمل على تدريب الموظفين على التقنيات والتكنولوجيات المتطورة.	193	3,53	1,164
13.تعمل مؤسساتكم على إشراك جميع الرؤساء والمؤوسين في تحديد الاحتياجات التدريبية كما ونوعا، قصد زيادة فعالية عمليات التدريب وتسهيل تنفيذها.	193	3,48	,979
14.تسهل مؤسساتكم على توفير كل المتطلبات المادية والمالية والبشرية لضمان نجاح البرامج التعليمية والتدريبية المسطرة وبلوغ أهدافها.	193	3,65	1,061
Valid N (listwise)	193		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
15.تعتمد مؤسساتكم في منح الحوافز على مستوى مهارة وكفاءة الموظفين.	193	3,32	1,159
16.تراعي المؤسسة العدالة والمساواة في منح الحوافز بمختلف أنواعها.	193	3,36	1,170
17.تمنح مؤسساتكم أجور ومكافآت مالية تتماشى مع احتياجات وتطلعات الموظفين كل حسب مستواه العلمي والوظيفي.	193	3,24	1,140
18.تقوم مؤسساتكم بمنح القروض لموظفيها لتحسين وضعهم المالي والاجتماعي.	193	3,53	1,164
19.تخصص مؤسساتكم جزءا من الأرباح السنوية لتوزيعها على الموظفين.	193	3,52	1,279
20.تتيح مؤسساتكم الترقية في المستويات الإدارية للارتقاء بموظفيها وتحقيق الذات.	193	3,53	,979
21.تقوم مؤسساتكم بتكريم الموظفين المتميزين الذين يحققون نتائج إيجابية خلال السنة.	193	3,04	1,214
22.تعمل مؤسساتكم على مراجعة وتحديث نظام الحوافز بما يتماشى مع البيئة التنافسية وتحقيق أهدافها.	193	3,25	1,124
Valid N (listwise)	193		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
23. تهتم مؤسستكم بتوفير بيئة عمل ملائمة تساعد على الإبداع وتحقيق الأهداف التنظيمية.	193	3,59	1,002
24. يتناسب نوع وحجم المهام المسندة للموظفين مع معارفهم وقدراتهم الفكرية والجسدية؛	193	3,63	1,013
25. تعمل مؤسستكم على توفير كافة شروط السلامة المهنية.	193	3,96	,834
26. تسهر مؤسستكم على توفير الأمن الوظيفي في كافة المقرات الوظيفية.	193	4,02	,881
27. تقوم مؤسستكم بتأمين جميع الموظفين وتكفل لهم الرعاية الصحية اللازمة.	193	4,20	,759
28. تلجأ مؤسستكم إلى خلق روح العمل الجماعي والتعاون من خلال تشكيل فرق العمل في مختلف المستويات الإدارية، وتعزيز الاتصال بين أعضاء هذه الفرق.	193	3,75	,968
29. يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية.	193	3,21	1,169
Valid N (listwise)	193		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
30. أدرك الأهداف التنظيمية وبيان الرسالة والرؤية التي تنوي المنظمة تحقيقها.	193	3,84	,829
31. أنا مطلع تماما على متطلبات الوظيفة التي أشغلها.	193	4,09	,849
32. أقوم بتأدية مهامي على أكمل وجه وبكفاءة وفعالية.	193	4,36	,687
33. تتوافق الطريقة التي أنجز بها مهامي مع الأداء الذي تسعى له المؤسسة التي أعمل بها.	193	4,24	,755
34. أراعي الدقة وسرعة الإنجاز عند أداء المهام الموكلة لي.	193	4,24	,789
35. غالبا ما أقوم بتأدية مهامي في الوقت المحدد.	193	3,93	1,023
36. أعتبر نفسي عاملا أساسيا في المؤسسة التي أعمل بها بسبب الجودة العالية لأدائي.	193	4,07	,982
37. عادة ما أبادر لتقديم ملاحظات واقتراحات بناءة من أجل تحسين أداء الموظفين الآخرين وسير العمل.	193	3,88	,891
38. أبذل جهد إضافي في سبيل إتمام المهام المنوطة بي وتحقيق أهداف المؤسسة.	193	4,06	,925
39. أسعى للحصول على معلومات ومهارات من مصادر أخرى، في حالة عدم قيام المؤسسة بالتدريب الذي اعتبره ضروريا لأداء مهامي بشكل جيد.	193	3,96	1,070
40. أمتلك القدرة على الاحتفاظ بمستوى أدائي الوظيفي عندما أعمل تحت الضغط.	193	4,17	,892
41. بمجرد وصولي إلى العمل، أبتعد عن كل مشاكل الشخصية حتى لا يتأثر أدائي سلبيا.	193	4,11	,825
42. أؤمن بالعمل الجماعي وأنا دائما على استعداد لمساعدة الموظفين الآخرين للمؤسسة.	193	4,37	,703
43. لدي الرغبة في التطوع للقيام بأعمال إضافية لصالح المؤسسة وزبائنها.	193	3,75	1,066
44. نادرا ما أصل إلى العمل متأخرا.	193	3,95	1,077

## الملاحق

45. من الصعب أن أتغيب عن العمل حتى عندما أكون في حالة سيئة.	193	3,76	1,084
46. أخذ وظيفتي على محمل الجد، لذا فأنا دائما ألتزم بالقواعد والإجراءات التنظيمية حتى في ظل غياب المسؤولين (المباشرين وغير المباشرين).	193	4,36	,708
47. أتمتع بمهارات اتصال جيدة، ولدي القدرة على التكيف مع زملاء العمل من خلال الانفتاح على الآخرين وتقبل وجهات النظر المختلفة.	193	4,25	,784
48. أحسن التصرف في مواقف العمل المفاجئة والطارئة.	193	4,27	,661
Valid N (listwise)	193		

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد ومحاور الدراسة

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
استقطاب واختيار رأس المال البشري	193	3,7106	,71969
تطوير رأس المال البشري	193	3,6047	,84619
تحفيز رأس المال البشري	193	3,3497	,85473
المحافظة على رأس المال البشري	193	3,7639	,67115
الأداء الوظيفي	193	4,0723	,51863
الاستثمار في رأس المال البشري	193	3,5984	,64489
Valid N (listwise)	193		

## الارتباط بين متغيرات الدراسة: (مصفوفة الارتباطات)

### Correlations

		اختيار استقطاب المال رأس البشري	رأس تطوير البشري المال	رأس تحفيز البشري المال	على المحافظة المال رأس البشري	الوظيفي الأداء (أداء أو العاملين)	في الاستثمار المال رأس البشري	الاستبيان ككل
استقطاب واختيار رأس المال البشري	Pearson Correlation	1	,475**	,449**	,531**	,472**	,717**	,716**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193
تطوير رأس المال البشري	Pearson Correlation	,475**	1	,761**	,605**	,391**	,875**	,802**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193
تحفيز رأس المال البشري	Pearson Correlation	,449**	,761**	1	,634**	,361**	,887**	,799**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193
المحافظة على رأس المال البشري	Pearson Correlation	,531**	,605**	,634**	1	,500**	,818**	,804**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193

## الملاحق

	N	193	193	193	193	193	193	193
الأداء الوظيفي	Pearson	,472**	,391**	,361**	,500**	1	,509**	,769**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193
الاستثمار في رأس المال البشري	Pearson	,717**	,875**	,887**	,818**	,509**	1	,941**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	193	193	193	193	193	193	193
الاستبيان ككل	Pearson	,716**	,802**	,799**	,804**	,769**	,941**	1
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	193	193	193	193	193	193	193

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفرضية الرئيسية الأولى: اختبار **T test** لمدى تطبيق المؤسسات محل الدراسة للاستثمار في رأس المال البشري

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستثمار في رأس المال البشري	193	3,5984	,64489	,04642

### One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاستثمار في رأس المال البشري	77,517	192	,000	3,59836	3,5068	3,6899

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
استقطاب واختيار رأس المال البشري	193	3,7106	,71969	,05180
تطوير رأس المال البشري	193	3,6047	,84619	,06091
تحفيز رأس المال البشري	193	3,3497	,85473	,06152
المحافظة على رأس المال البشري	193	3,7639	,67115	,04831

### One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
استقطاب واختيار رأس المال البشري	71,627	192	,000	3,71058	3,6084	3,8128
تطوير رأس المال البشري	59,181	192	,000	3,60474	3,4846	3,7249
تحفيز رأس المال البشري	54,445	192	,000	3,34974	3,2284	3,4711
المحافظة على رأس المال البشري	77,910	192	,000	3,76388	3,6686	3,8592

## الملاحق

الفرضية الرئيسية الثانية: اختبار **T test** لمدى تطبيق المؤسسات محل الدراسة للأداء الوظيفي

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأداء الوظيفي	193	4,0723	,51863	,03733

### One-Sample Test

Test Value = 0						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الأداء الوظيفي	109,082	192	,000	4,07225	3,9986	4,1459

الفرضية الرئيسية الثالثة: تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

فرضية الانحدار الخطي المتعدد القياسي

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,560 <sup>a</sup>	,313	,299	,43437	1,799

a. Predictors: (Constant), المحافظ، البشري المال رأس على المحافظة، البشري المال رأس تطوير، البشري المال رأس واختيار استقطاب، البشري المال رأس على المحافظة، البشري المال رأس تحفيز، البشري المال

b. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,172	4	4,043	21,428	,000 <sup>b</sup>
	Residual	35,472	188	,189		
	Total	51,644	192			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), المحافظ، البشري المال رأس على المحافظة، البشري المال رأس تطوير، البشري المال رأس واختيار استقطاب، البشري المال رأس على المحافظة، البشري المال رأس تحفيز، البشري المال رأس تحفيز

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,274	,197		11,547	,000		
	استقطاب واختيار رأس المال البشري	,197	,053	,273	3,729	,000	,680	1,471
	تطوير رأس المال البشري	,059	,060	,097	,993	,322	,386	2,589
	تحفيز رأس المال البشري	-,023	,060	-,039	-,391	,696	,373	2,681
	المحافظة على رأس المال البشري	,248	,066	,321	3,773	,000	,505	1,979

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

**2. فرضية الانحدار الخطي المتعدد التدريجي**

**Model Summary<sup>c</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,500 <sup>a</sup>	,250	,246	,45041	
2	,556 <sup>b</sup>	,309	,302	,43328	1,792

a. Predictors: (Constant), المحافظة على رأس المال البشري

b. Predictors: (Constant), المحافظة، البشري المال رأس اختيار استقطاب، البشري المال رأس

c. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,896	1	12,896	63,566	,000 <sup>b</sup>
	Residual	38,748	191	,203		
	Total	51,644	192			
2	Regression	15,974	2	7,987	42,544	,000 <sup>c</sup>
	Residual	35,670	190	,188		
	Total	51,644	192			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), المحافظة على رأس المال البشري

c. Predictors: (Constant), المحافظة، البشري المال رأس اختيار استقطاب، البشري المال رأس

## الملاحق

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Coefficients Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,619	,185		14,144	,000		
	المحافظة على رأس المال البشري	,386	,048	,500	7,973	,000	1,000	1,000
2	(Constant)	2,293	,195		11,733	,000		
	المحافظة على رأس المال البشري	,268	,055	,347	4,877	,000	,719	1,392
	استقطاب واختيار رأس المال البشري	,208	,051	,288	4,049	,000	,719	1,392

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

### Excluded Variables<sup>a</sup>

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	استقطاب واختيار رأس المال البشري	,288 <sup>b</sup>	4,049	,000	,282	,719	1,392	,719
	تطوير رأس المال البشري	,140 <sup>b</sup>	1,790	,075	,129	,634	1,578	,634
	تحفيز رأس المال البشري	,074 <sup>b</sup>	,909	,365	,066	,598	1,673	,598
2	تطوير رأس المال البشري	,074 <sup>c</sup>	,950	,344	,069	,601	1,665	,558
	تحفيز رأس المال البشري	,020 <sup>c</sup>	,253	,801	,018	,580	1,724	,522

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors in the Model: (Constant), المحافظة على رأس المال البشري

c. Predictors in the Model: (Constant), البشرية المال رأس واختيار استقطاب, البشرية المال رأس على المحافظة

الفرضية الرئيسية الرابعة: الفروق الإحصائية

الفرضية الفرعية الأولى: بالنسبة للمتغير المستقل (المجموع)

الجنس

### Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البشري المال رأس في الاستثمار	ذكر	126	3,6571	,61354	,05466
	أنثى	67	3,4879	,69133	,08446

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval Lower Bound	Upper Bound
الاستثمار في رأس المال البشري	Equal variances assumed	2,082	,151	1,744	191	,083	,16918	,09699		
	Equal variances not assumed			1,682	121,598	,095	,16918	,10060		

### ANOVA

الاستثمار في رأس المال البشري

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,756	3	,585	1,417	,239
Within Groups	78,094	189	,413		
Total	79,850	192			

### المستوى التعليمي

### ANOVA

الاستثمار في رأس المال البشري

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,232	3	,744	1,812	,146
Within Groups	77,618	189	,411		
Total	79,850	192			

### سنوات الخبرة

### ANOVA

الاستثمار في رأس المال البشري

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,520	3	,507	1,223	,303
Within Groups	78,330	189	,414		
Total	79,850	192			



المستوى الوظيفي

ANOVA

الاستثمار في رأس المال البشري

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,074	2	,037	,088	,916
Within Groups	79,776	190	,420		
Total	79,850	192			

الفرضية الفرعية الثانية: بالنسبة للمتغير التابع

الجنس

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
(العاملين أداء أو أداء الوظيفي الأداء)	ذكر	126	4,0511	,53848	,04797
	أنثى	67	4,1119	,48049	,05870

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
الأداء الوظيفي) أو أداء العاملین)	Equal variances assumed	,002	,967	-,774	191	,440	-,06079	,05870
	Equal variances not assumed			-,802	148,596	,424	-,06079	,05870

العمر

ANOVA

الأداء الوظيفي) أو أداء العاملین )

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,954	3	,318	1,185	,317
Within Groups	50,690	189	,268		
Total	51,644	192			

المستوى العلمي

ANOVA

الأداء الوظيفي) أو أداء العاملين )

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,758	3	,253	,939	,423
Within Groups	50,886	189	,269		
Total	51,644	192			

سنوات الخبرة

ANOVA

الأداء الوظيفي) أو أداء العاملين )

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,413	3	,138	,508	,677
Within Groups	51,231	189	,271		
Total	51,644	192			

المستوى الوظيفي

ANOVA

الأداء الوظيفي) أو أداء العاملين )

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,405	2	,703	2,657	,073
Within Groups	50,238	190	,264		
Total	51,644	192			