

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: / ٢٠١٧

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعلة: ٢٠١٧

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل رأس المال الفكري

دراسة حالة مؤسسة الاسمنت - تبسة -

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

تحت إشراف الدكتورة
- الطاوس غريب

من إعداد الطالبتين:
- خديجة براكني
- فطومة عبان

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مديحة بخوش	أستاذ محاضر - أ-	رئيسة
الطاوس غريب	أستاذ محاضر - ب-	مشرفا ومقررا
راضية عروف	أستاذ مساعد - أ-	عضوا مناقشا



شكر وعرفان

الحمد لله الذي شبع الدين هداية للمؤمنين وأذاق الطائعين حلاوة الطاعة واليقين

والحمد لله الذي هدانا لهذا سبيل الدين حازو أفضل العلم والتعليم، وجعل العلم نورا للبصائر وطهارة للنفوس، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ومن ولاه إلى يوم الدين

أما بعد

أولا نحمد الله حمدا كثيرا على توفيقه لنا في انجاز هذا البحث وما كنا لنوفق لولا توفيق الله وعملا بقوله عليه أزكى الصلاة والسلام "من إستعان منكم بالله فأعينوه ومن سألكم بالله فأعطوه ومن دعاكم فأحبوه ومن صنع إليكم معروف فكافئوه فإن لم تجدوا ماتكافئوه فأدعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه.

تتقدم بجزيل الشكر وبأسمى عبارات التقدير والامتنان إلى الأستاذة المشرف "طاوس غريب" التي لم تبخل علينا بعملها وجهدها المتواصل وأفكارها القيمة وتوجهاتها النبيرة فجزاك الله عنا خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على موافقتهم مناقشة هذه المذكرة.

كما أشكر جميع عمال مؤسسة الاسمنت -تبسة- على مساعدتهم وتقديمهم المعلومات اللازمة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل طاقم كلية العلوم الإقتصادية.

وفي الأخير أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إتمام هذه الدراسة.

الصفحة	المحتويات
-	الشكر والعرفان.....
-	الإهداء.....
V-I	الفهرس العام
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
I	فهرس الملاحق.....
أ - خ	المقدمة العامة.....
الفصل الأول:مدخل عام حول إدارة الموارد البشرية	
٠٢	مقدمة الفصل الأول.....
٠٣	المبحث الأول:ماهية إدارة الموارد البشرية.....
٠٣	المطلب الأول:مفهوم إدارة الموارد البشرية
٧	المطلب الثاني:التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
٧	أولاً:المرحلة الأولى ظهور الثورة الصناعية
٨	ثانياً:المرحلة الثانية ظهور حركة الإدارة العلمية
٨	ثالثاً:المرحلة الثالثة ظهور حركة العلاقات الإنسانية
٩	رابعاً:المرحلة الرابعة ظهور بعض الممارسات و المتخصصين في إدارة الأفراد
٩	خامساً:المرحلة الخامسة ظهور حركة العلوم السلوكية
١٠	سادساً:المرحلة السادسة الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية
١٠	المطلب الثالث: أهمية واهداف إدارة الموارد البشرية.....
١١	أولاً:أهمية إدارة الموارد البشرية
١٣-١١	ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية
١٤	المبحث الثاني:أساسيات إدارة الموارد البشرية.....
١٤	المطلب الأول: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
١٤	أولاً: التحديات البيئية
١٤	ثانياً:التحديات التنظيمية
١٥	ثالثاً: التحديات الفردية

١٥	المطلب الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية
١٥	أولاً: تحديد الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية
١٦	ثانياً: تحديد الأعمال والأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
١٦	ثالثاً: تجميع الأنشطة وتحديد الوظائف المطلوبة للقيام بهذه الأنشطة
١٧	رابعاً: تحديد المستويات التنظيمية (الراسية)
١٧	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
١٨	أولاً: العوامل الاقتصادية
١٩	ثانياً: العوامل التعليمية
٢٠	ثالثاً: العوامل الاجتماعية
٢٠	رابعاً: العوامل السياسية والقانونية
٢١	المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
٢١	المطلب الأول: جذب الموارد البشرية
٢٣-٢١	أولاً: تخطيط الموارد البشرية
٢٧-٢٣	ثانياً: الاستقطاب
٢٩-٢٧	ثالثاً: الاختيار والتعيين
٣٠	المطلب الثاني: تنمية إدارة الموارد البشرية
٣٢-٣٠	أولاً: التدريب
٣٥-٣٣	ثانياً: التكوين
٣٥	المطلب الثالث: المحافظة على الموارد البشرية
٣٧-٣٦	أولاً: الأجور
٤٠-٣٧	ثانياً: الحوافز
٤١	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: علاقة إدارة الموارد البشرية برأس المال الفكري	
٤٣	مقدمة الفصل الأول
٤٤	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري
٤٤	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري
٤٥	أولاً: مفهوم رأس المال الفكري
٤٦	ثانياً: خصائص رأس المال الفكري

٤٧	ثالثا: أهمية رأس المال الفكري.....
٤٨	رابعا: التمييز بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي (التقليدي).....
٤٩	المطلب الثاني: مراحل تطور رأس المال الفكري.....
٤٩	أولا: المرحلة الأولى البداية والتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية.....
٤٩	ثانيا: تلميحات المفهوم وتوجيهات الاهتمام بالقابلية الذهنية.....
٥٠	ثالثا: تكثيف الجهود البحثية وولادة نظرياته.....
٥٤-٥١	المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري.....
٥٥	المبحث الثاني: أساسيات بناء رأس المال الفكري.....
٥٥	المطلب الأول: دور رأس المال الفكري.....
٥٥	أولا: دور رأس المال الفكري في إعداد و تطبيق إستراتيجية المؤسسة.....
٥٦	ثانيا: دور رأس المال الفكري في تدعيم الميزة التنافسية.....
٥٦	ثالثا: دور رأس المال الفكري في تحقيق القيمة للمؤسسة.....
٥٧	المطلب الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري.....
٥٧	أولا: استقطاب رأس المال الفكري.....
٥٨	ثانيا: صناعة رأس المال الفكري.....
٥٩	المطلب الثالث: قياس وتقييم رأس المال الفكري.....
٥٩	أولا: المقاربات المختلفة لقياس رأس المال الفكري.....
٦٠	ثانيا: تقييم رأس المال الفكري.....
٦١	المبحث الثالث: تأثير إدارة الموارد البشرية على رأس المال الفكري.....
٦١	المطلب الأول: تنشيط رأس المال الفكري و المحافظة عليه.....
٦١	أولا: أسباب المحافظة على رأس المال الفكري.....
٦٣-٦٢	ثانيا: أساليب تنشيط رأس المال الفكري.....
٦٦-٦٤	ثالثا: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري.....
٦٦	المطلب الثاني: علاقة إدارة الموارد البشرية في استثمار رأس المال الفكري.....
٦٧	أولا: اثر التعليم وفق نظرية شولتز في رأس المال الفكري.....
٧٠-٦٨	ثانيا: اثر التدريب وفق نظرية بيكر في رأس المال الفكري.....
٧١	خاتمة الفصل.....
الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول إدارة الموارد البشرية في تفعيل رأس المال الفكري في مؤسسة اسمنت-تبسة-	

٧٢مقدمة الفصل الأول
٧٣المبحث الأول:تقديم عام حول المؤسسة
٧٣المطلب الأول: تعريف مؤسسة الاسمنت
٧٣أولا:تعريف المؤسسة
٧٤ثانيا:التعريف مصنع مؤسسة الاسمنت
٧٥ثالثا: مراحل تركيب وبدء تشغيل المصنع
٧٥رابعا: الأهمية الاقتصادية للمصنع
٧٦خامسا: أهداف المؤسسة
٧٦المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
٧٦أولا: الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة
٧٨ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي
٧٩المبحث الثاني: التحضير للدراسة الميدانية وتنفيذها
٧٩المطلب الأول:التحضير للدراسة الميدانية
٧٩أولا:مجتمع الدراسة
٨٠ثانيا: عينة الدراسة
٨٠-٨٣ثالثا: أدوات الدراسة
٨٣المطلب الثاني: تنفيذ الدراسة
٨٣أولا:اختبار الاستبيان
٨٤ثانيا:طريقة جمع المعلومات
٨٥المطلب الثالث: أساليب المعالجة الاحصائية
٨٥أولا:التكررات والنسب المئوية
٨٥ثانيا:معامل ارتباط ألفا كرونباخ
٨٥ثالثا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
٨٦رابعا:معامل ارتباط بيرسون
٨٧خامسا: الانحدار البسيط
٨٧المبحث الثالث:عرض وتحليل نتائج استمارة الاستبيان
٨٧المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
٨٨أولا: متغير الجنس

٨٨ثانيا:متغير العمر.....
٨٩ثالثا:متغير مستوى التعليمي.....
٩٠رابعا: متغير الخبرة المهنية.....
٩٢-٩١خامسا:متغير المركز الوظيفي.....
٩٣المطلب الثاني:تحليل بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة.....
٩٧-٩٣أولا:تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير إدارة الموارد البشرية.....
١٠١-٩٧ثانيا:تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير رأس المال الفكري.....
١٠١المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
١٠١أولا:اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف-سيمرنوف).....
١٠٦-١٠٢ثانيا:نتائج اختبار الفرضيات.....
١٠٨-١٠٦ خلاصة الفصل.....
١١٢-١٠٩الخاتمة العامة.....
١١٩-١١٣ قائمة المراجع.....
١٣٦-١٢٠ قائمة الملاحق.....

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٠١	المقارنة بين رأس المال الفكري والمادي	٤٨
٠٢	توزيع المساهمة من رأس المال الابتدائي لمؤسسة الاسمنت-تبسة-	٧٤
٠٣	المؤسسات المساهمة في انجاز المشروع	٧٥
٠٤	تداول الاستمارة	٨١
٠٥	قيم المتوسط المرجح	٨٣
٠٦	توزيع اسئلة محاور الاستمارة	٨٤
٠٧	معامل الثبات ألفاكرونباخ لمحاور الاستبيان	٨٥
٠٨	توزيع عينة مجتمع حسب متغير الجنس	٨٨
٠٩	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	٨٩
١٠	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي	٩٠
١١	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	٩١
١٢	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	٩٢
١٣	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدارة الموارد البشرية	٩٤-٩٥
١٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور رأس المال الفكري	٩٨-٩٩
١٥	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	١٠١
١٦	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	١٠٢
١٧	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	١٠٦

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
٠١	العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	١٨
٠٢	خطوات تخطيط الموارد البشرية	٢٢
٠٣	مصادر استقطاب الداخلي	٢٥
٠٤	مصادر الخارجية لعملية الاستقطاب	٢٦
٠٥	دور المورد البشري في بناء المؤسسة	٥١
٠٦	مكونات رأس المال الهيكلي	٥٢
٠٧	رأس المال الزبوني	٥٤
٠٨	مكونات رأس المال الفكري وفق نظرية "Stewart"	٥٤
٠٩	مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة اسمنت-تبسة-	٧٨
١٠	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	٨٩
١١	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	٩٠
١٢	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	٩١
١٣	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	٩٢
١٤	توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	٩٣

فهرس الملاحق

رقم الشكل	عنوان المحلق	الصفحة
٠١	استمارة الاستبيان	١٢٥-١٢٠
٠٢	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت-تبسة-	١٢٦
٠٣	اختبار اداة الدراسة	١٢٧
٠٤	اختبار توزيع الطبيعي	١٢٩
٠٥	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	١٣٥-١٣٠
٠٦	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	١٣٦

المقدمة العامة

أدرجت مؤسسات الأعمال بشقيها السلعي والخدمي، العام والخاص مسؤوليتها أمام كل المخاطر والتحديات المعاصرة التي نجمت عن العولمة وآلياتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وقد زاد من حدتها التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات والاتصالات، وانعكاس ذلك على العديد من المفاهيم الإدارية التي كانت سائدة من قبل، وعلى اوضاع المؤسسات المعاصرة من حيث التغيير في احجامها وأشكالها التنظيمية، وتغيير جذري في قوة العمل، والوظائف واتجاهات وسلوك الأفراد، مما يتطلب منها تطوير الأهداف والمهام لإدارة الموارد البشرية من أجل قيادة التغيير المنشودة الذي نتطلع له، بالإضافة إلى تبني أفكار ورؤى حديثة حيث لم تعد الأفكار والأساليب التقليدية قادرة على مواكبة موجة التحديث والتطوير التي تشهدها معظم دول العالم.

تستأثر دراسات إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن باهتمام الكثير من المدراء والباحثين، خاصة بعدما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة وفعالية المؤسسات لمواجهة التحديات والمنافسة في ظل المتغيرات البيئية، حيث أن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها أصبح يكمن في مقدرتها على استخدام كفاء للموارد البشرية وتحفيزها على اكتشاف وتفجير الطاقات الكامنة لديها، تلك الطاقات البشرية الكامنة لا تصبح قوة ذات فاعلية إلا بتحريكها وتنشيطها وتطويرها وتحفيزها على بذل الجهد و العطاء، وهذه المهام تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية لتحقيقها، وذلك من خلال تحديد وتوفير احتياجات المؤسسة من الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب وبالعدد المناسب وتقديم فرص النمو والتقدم لها للمحافظة عليها ثم توجيهها للقيام بمختلف الأعمال المسندة إليها.

ويمثل رأس المال الفكري القدرات المتميزة التي تتواجد لدى الموارد البشرية والأصول الهيكلية المرتبطة بالهيكل التنظيمية والإجراءات، ونتيجة لذلك أصبحت المؤسسات اليوم تبحث عن معنى ومضمون لرأس المال الفكري، وطرق الافضل للاستثماره خاصة لطابعه المعنوي غير الملموس، وعدم التأكد من عوائده المستقبلية نظرا لصعوبة التنبؤ بعمره الإنتاجي وصعوبة قياسه وتقييمه، ولم تقتصر آثار الرأس المال الفكري على المؤسسات والإدارة ومفاهيمها وتقنياتها، بل امتدت لتساهم في إعادة هيكلة الموارد البشرية وتطوير شرائح جديدة من نوعيات بشرية متميزة اتسمت بالمعرفة والخبرة والمهارة، فقد تغيرت المتطلبات المهنية لأداء معظم الوظائف بما احدثته القوى العاملة من ممارسات وأفكار ونظم وأعمال جديدة.

في إطار كل ما سبق تأتي هذه الدراسة لمعالجة إدارة الموارد البشرية ودور تفعيلها لرأس المال الفكري في المؤسسات، وكيفية بناء موارد بشرية متميزة قادرة على تحقيق وكسب المهارت في ظل رأس المال الفكري، وما مدى توفر متطلباته في مؤسسة الاسمنت - الماء الابيض - والأساليب التي يمكن اللجوء إليها من اجل

تتمين العنصر البشري وتفعيل دوره من اجل تحقيق معارف عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد.

أولاً: اشكالية الدراسة

في ظل المتغيرات البيئية، تسعى المؤسسات إلى كسب مهارات وكفاءات من خلال تحقيق التميز في إدارة المهارت الفكرية والعقلية وتدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية لديها، وبالتالي أصبح الاهتمام برأس المال الفكري السبيل المضمون لتحقيق وتوفير قدرات ابداعية ومهارت بشرية وبالتالي تضمن استمرارية المؤسسة.

وفي إطار تحديد أهمية إدارة الموارد البشرية ودور تفعيل رأس المال الفكري بصفة عامة، وفي مؤسسة الاسمنت -الماء الابيض- تبسة بصفة خاصة، مما تقدم يمكن طرح إشكالية البحث على النحو التالي:

"إلى مدى يمكن إدارة الموارد البشرية المساهمة في تفعيل رأس المال الفكري لمؤسسة الاسمنت - تبسة-؟"

ولغرض الإحاطة الجيدة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع يمكن طرح جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالاستقطاب؟ وماهي أهم خطواته؟
- ما المقصود بالاختيار والتعيين؟ وماهي أهم أنواعه؟
- ماهي مستويات التدريب لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة؟
- ماهي مستويات التكوين لدى أفراد العاملين بالمؤسسة؟ وماهي أهم أنواعه؟
- مالمقصود بالاجور وما علاقته براس المال الفكري؟
- ما مدى جدوى وفعالية التحفيز في تفعيل رأس المال الفكري؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

على ضوء ما سبق ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية ولمحاولة الإجابة على التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري.

وضمن هذه الفرضية الرئيسية تندرج جملة من الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستقطاب ورأس المال الفكري؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاختيار والتعيين ورأس المال الفكري؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب ورأس المال الفكري؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التكوين ورأس المال الفكري؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الأجور ورأس المال الفكري؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوافز ورأس المال الفكري.

ثالثاً: دوافع اختيار الموضوع

من بين أهم الدوافع والأساليب والمبررات وراء اختيار هذا الموضوع مايلي:

- الموضوع يناسب ضمن مجال التخصص.
- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع.
- معرفة مدى تطبيق المؤسسة السياسات والأساليب التي تساعد على تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية و دورها في تفعيل رأس المال الفكري.
- محاولة تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري في المؤسسات.
- نقص الدراسات المتعلقة بموضوع رأس المال الفكري.

رابعاً: أهمية الدراسة

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية من جهة وتفعيل رأس المال الفكري من جهة أخرى، وبصفة عامة فإن أهمية الدراسة تأتي في العناصر التالية:
- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظراً للوضع الراهن والتي تستدعي الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولا سيما في الأجل الطويل.
 - العمل لمعرفة وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية على ضوء أهدافها ومستوى خدماتها وما هو المطلوب من الأداء والانتاج مستقبلاً.
 - التأكد من حسن استخدام وتوزيع الموارد البشرية في كافة مجالات العمل المتصلة بأهدافها.
 - رأس المال الفكري كأحد عناصر الموارد البشرية يفوق في أهميته الأصول المادية الأخرى التي تمتلكها المؤسسة، مما يعني توفير معلومات ملائمة عن الموارد البشرية المتاحة تمكن إدارة تلك المؤسسة من حسن استخدامها.
 - ضرورة المحافظة على رأس المال الفكري، حتى تتطور الأنشطة الإبداعية.

- أهمية المتغيرات الدراسة التي تتمثل إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري بوصفهما من المتغيرات المعاصرة في الأدب الإداري وبحثهما سيؤدي إلى إفادة المؤسسة محل الدراسة.

خامسا: أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل رأس المال الفكري، وواقع ذلك في مؤسسة الاسمنت-تيسة-.

وبناء على ذلك يمكن ذكر ابرز أهداف الدراسة في الآتي:

- التأكد من وجود العلاقة والأثر بين إدارة الموارد البشرية وبين رأس المال الفكري وتحديد العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة
- إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة، من خلال الاطلاع على الادبيات المعاصرة والتعرف على محتوياتها الفكرية واستنتاج ابرز المؤشرات المفيدة من أجل بناء إطار علمي للدراسة.
- معرفة مدى كفاءة مؤسسة محل الدراسة في استخدام موردها البشري.
- ابراز دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل رأس المال الفكري.
- التعرف على مستوى أهمية رأس المال الفكري لدى المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري لدى المؤسسة محل الدراسة.
- التوصل إلى بعض النتائج وتقديم بعض التوصيات التي تأمل الدراسة أن تساهم في تفعيل رأس المال الفكري واستخدامه في زيادة القدرات والمهارات وتطوير المعارف للأفراد.

سادسا: مصطلحات الدراسة

- إدارة الموارد البشرية: مجموع الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من موارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الاهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية
- رأس المال الفكري: مجموعة الأفراد العاملين في المؤسسة والذين يتمتعون بخبرات ومهارات عالية تساهم في إيجاد قيمة مضافة للمنتجات التي يقدمونها مما يعني تطوير المعرفة وزيادة المهارات وتقنيات حديثة.

سابعا: الدراسات السابقة

- تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البحث، وسنتعرف لدراسات تناولت إدارة الموارد البشرية، رأس المال الفكري، أو كلاهما سواء كانت عربية أو اجنبية، ونتعرض لها من حيث أهدافها

والجوانب التي تناولتها الدراسة، وتحديد أهم النتائج التوصلت إليها، إضافة إلى التوصيات المقترحة، وفيما يلي عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة

١- عربات منير، إدارة الموارد البشرية ومشكلة العقلنة في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الاسمنت لحامة بوزيان S.C.H.B قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري-قسنطينة- ٢٠٠٨.

وجاءت هذه الدراسة لتوضيح مدى توفر متطلبات إدارة الموارد البشرية، وتحديد أهم الوظائف التي بدورها تقوم بتنشيط المؤسسة، وتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة الاسمنت لحامة بوزيان قسنطينة، وتكونت عينة الدراسة من مديري الإدارة العليا في تلك المؤسسة.

وتوصلت نتائج وتوصيات أهمها: توفر متطلبات وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الاسمنت بنسبة ٨٠%، توفر متطلبات كل من الاختيار والتعيين، التدريب، والاحور بنسبة موافقة ٧٥%، ٨١%، ٨٥% على التوالي.

٢- شتاحة عائشة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية -مع دراسة حالة مديرية الصيانة لسونطراك بالاغواط، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر ٢٠١١، ٣.

وجاءت الدراسة لتفسير علاقة ارتباط بين تدريب المورد البشري والميزة التنافسية للمؤسسات كمحاولة للوقوف على مدى توافر متطلبات الموارد البشرية في تلك المؤسسات ودوره في دعم الميزة التنافسية المستدامة لها، واعتمد على ماورد في الادب الإداري من جهة ودراسة ميدانية من خلال إعداد قوائم استقصاء واجراء مقابلات شخصية، وهدفت الدراسة إلى توضيح أنماط الاهتمام بالعنصر البشري باباعده المختلفة بمؤسسة محل الدراسة، وكذلك الطرق المتبعة والاستراتيجية المستهدفة لتطويره وذلك لتحقيق الميزة التنافسية لها، واختار مديرية الصيانة لسونطراك ميدانا للبحث بوصفه من أكثر المؤسسات احتياطا للمورد البشري واعتمد على قوائم الاستقصاء المعتمدة على مقياس ليكارت الخماسي، وتوصلت إلى نتائج أهمها:

- في ظل تزايد المنافسة أصبح لزاما على المؤسسات تحقيق مزايا تنافسية وتحقيق التفوق التنافسي بالاعتماد على تطبيق استراتيجيات تهدف إلى تحقيق منتجات غير قابلة للتقليد من طرف المنافسين.
- تدريب المورد البشري هو أساس تميز المؤسسات.
- أهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية هو ماتملكه من خبرات ومهارات من خلال تدريبه وتكوينه.

وتوصلت الدراسة الميدانية إلى أن الاهتمام بالتدريب يحضى باهتمام كافي، وذلك نظرا لوقوع ثلاث متغيرات (التدريب، التنشيط، المحافظة على العنصر البشري) وهو ما حقق ميزة تنافسية حيث وصل الوسط الحسابي العام لفقرات الميزة التنافسية إلى (٤٩)

واوصت الدراسة بضرورة:

- العمل على الاستقطاب وصناعة وتنشيط المورد البشري ودعم استمراريته وتجديده.
- على المؤسسة محل الدراسة العمل على الاهتمام بالمورد البشري لدوره الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية.

٣- فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة: شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خضير -بسكرة-، ٢٠١٦

ركزت الدراسة على اثر رأس المال الفكري في الميزة التنافسية للمؤسسات وسعى لتحقيق أهداف البحث، حيث تم الاعتماد على استمارة ووزعت على فريق الإدارة العليا في المؤسسة الاسمنت، وهدفت هذه الدراسة إلى وجود العلاقة والاثر بين رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة وبين الميزة التنافسية.

وتوصلت إلى استنتاجات أهمها:

- الاهتمام الواضح والجيد من قبل إدارة المؤسسة برأس المال الفكري.
- تتوافر لدى المؤسسة جميع العناصر الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية.
- اكدت نتائج التحليل الاحصائي وجود العلاقة والاثر بين عناصر رأس المال الفكري وعناصر الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

واوصت الدراسة بضرورة:

- الاهتمام براس المال الفكري بأنه المعبر عن جميع القيم غير ملموسة، والمكون الوحيد للمعرفة، وبالتالي تستطيع من خلاله المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية.
- السعى لإيجاد ثقافة عامة في المؤسسة تؤمن بافكار ومقترحات الأفراد الخاصة بتطوير العمل.
- بذل الجهود من قبل المؤسسة للاحتفاظ بالعناصر الكفوة إضافة إلى استقطاب الأفراد ذوي المهارات الجديدة والمتطورة.

ثامنا: المنهج الدراسة

من أجل توضيح الإشكالية من خلال إجابة على مختلف التساؤلات المطروحة واختيار صحة الفرضيات المصاغة، وتحديد أبعاد وأهداف الموضوع يتم إتباع :

- **منهج تحليلي وصفي:** اعتماد على منهج وصفي تحليلي في محاولة لإطاحة بالجوانب النظرية لإدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري في الفصل الأول والثاني .
- **منهج الاحصائي وتحليل البيانات:** في الجانب التطبيقي يتم إتباع منهج استقرائي وتحليل البيانات وذلك من خلال دراسة حالة لمؤسسة الاسمنت -الماء الابيض- تبسة.

تاسعا: هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية واختبار فرضياته تم تقسيم البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي، يتم التطرق إليهما فيما يلي:

الفصل الأول: مدخل عام حول إدارة الموارد البشرية؛

الفصل الثاني: علاقة إدارة الموارد البشرية برأس المال الفكري؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل رأس المال الفكري.

عاشرا: حدود الدراسة

تتمثل محددات الدراسة في

- الحدود البشرية: مديري وإطارات في مؤسسة الاسمنت-الماء الابيض- تبسة
- الحدود المكانية: مؤسسة الاسمنت -تبسة-
- الحدود الزمانية: المدة الزمنية المخصصة للدراسة الميدانية وهي فترة الممتدة من ٢٠١٦/٢٠١٧.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على العلاقات بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (رأس المال الفكري).

حادي عشر: صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عند إعداد هذا البحث سواء تعلق بالجانب النظري أو عند دراسة الجانب التطبيقي وهذه الصعوبات تتمثل في:

- اغلبية المراجع التي عالجت موضوع رأس المال الفكري تعتبر نسبية.
- عدم وجود دراسات سابقة لهذا الموضوع بالرغم من أهميته البالغة.
- عدم تجاوب بعض الموظفين بالمؤسسة.

الفصل الأول: مدخل عام حول إدارة الموارد البشرية

إن ابرز ما احدثته المتغيرات والتوجهات العالمية، الاقليمية، والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم علوم التسيير الحديث، هو ذلك الانتقال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية، باعتبارها حجر الاساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

لذا أصبح العنصر البشري مؤخرا أهم مورد من بين موارد المؤسسة، كما أن إدارة المواد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسها رفع الإنتاجية وتحسين أدائها، مرتبط بشكل كبير برفع وتحسين أداء الأفراد العاملين بها، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة الموارد البشرية العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد و كذا إيجاد المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، وهذا يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم، قدراتهم، مهاراتهم، وثقافتهم، وتدعيم هذه العملية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها: الحوافز المناسبة، السياسات الإدارية الجيدة، القيادة الإدارية الفعالة، والعلاقات السليمة بين الأفراد.

وعليه فإن إدراك إدارة المؤسسة للبعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، جعلها تحمل هذه الإدارة مسؤوليات اضافية على تلك التي كانت تؤديها إدارة الموارد البشرية من إعداد الأجور والمرتبات، الاستقطاب، تقييم الأداء، التدريب، التحفيز، حيث بدونها تفقد الأصول المادية قيمتها تماما، لذلك فإن الحصول على هذا المورد واعداده والمحافظة عليه بكفاءة وفعالية لاستمرار المؤسسة، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية هذا الفصل الذي يعتبر كمدخل لتقديم إدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة من بين أهم الوظائف الموجودة في المؤسسة وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية؛
- المبحث الثاني: أساسيات إدارة الموارد البشرية؛
- المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة، وأكثرها حساسية لذلك سعت المؤسسة إلى الحفاظ على هذه الثروة من خلال وضع إدارة مختصة تتكون من إطارات مؤهلة المختصة في تسيير هذا النوع الخاص من الموارد حيث يتميز هذا النوع من الإدارات بوظائف لم تكن محتكرة من طرف الإدارات الأخرى مثل التدريب، الاستقطاب وذلك لكونها تتعلق بطبيعة العنصر البشري الذي يعمل تحت إشراف المؤسسة، الأمر الذي يلزمها بضرورة تحديد احتياجاتها الكمية والنوعية من هذا المورد، الذي كلما أحسنت استثماره أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبكفاءة أعلى.

ويتضمن هذا المبحث المطالب التالية:

- **المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية؛**
- **المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية؛**
- **المطلب الثالث: أهمية واهداف إدارة الموارد البشرية.**

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

من خلال هذا المطلب سيتم إلمام والتطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وإبراز أهميتها و تحديد أهدافها، لذلك فإن الحصول على هذا المورد، وإعداده، وتحفيزه، والمحافظة عليه، يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المؤسسة الوصول إلى غايتها.

1- تعريف الإدارة

إن وضع تعريف محدد وشامل للمصطلحات في الإدارة من الأمور الصعبة، ويرجع ذلك إلى الطبيعة الديناميكية التي يتمتع بها الإنسان، حيث أنه دائم التغيير والتطور وذلك حسب الظروف المحيطة به لهذا يتم عرض مجموعة من التعريفات في الشكل التالي:

التعريف الأول

تعرف الإدارة لغة انطلاقا من تحليل كلمة الإدارة "Administration" والتي تعني تحقيق غرض معين، ولقد اشتقت كلمة الإدارة من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين "ministrare"، "Ad" ومعناها أداء الخدمة للآخرين.¹

¹ - إبراهيم عبد الهادي، الإدارة أهميتها، مفاهيمها، وأنواعها، عملياتها، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص: 63.

الملاحظ من هذا التعريف أن الإدارة بمفهومها تعني تحقيق غرض معين وقد اشتقت من كلمة لاتينية والتي تقصد بها أداء أو تقديم خدمة للأخرين.

التعريف الثاني

الإدارة عبارة عن تنسيق الموارد المختلفة من خلال عمليات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، قصد الوصول إلى هدف أو أهداف مرسومة.¹

الملاحظ من هذا التعريف أن الإدارة تقوم بالتنسيق مع مختلف الموارد وذلك من خلال الوظائف التي تعتمد عليها الإدارة من أجل تحقيق أهدافها وبكفاءة عالية.

التعريف الثالث

الإدارة هي أن تعرف بالضبط ما تريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة.²

الملاحظ من هذا التعريف أن الإدارة هي وسيلة لتحديد ما تريد الوصول إليه عن طريق أفراد يوجهون ويؤدون مهامهم بأحسن الطرق للوصول إلى أفضل النتائج.

انطلاقاً من التعريفات السابقة يمكن وضع تعريف شامل لما تم عرضه سابقاً حيث تعرف الإدارة على أنها: نشاط انساني هادف يقوم به مجموعة من الأشخاص يعملون في المؤسسة ويتمتعون بقدرات وخصائص معينة والغرض من ممارسة هذا النشاط التوصل إلى النتائج معينة، تم الاتفاق على أهميتها وضرورتها لتحقيق أهداف معينة، وتعتبر وسيلة الإدارة لتحقيق هذه النتائج هو استخدام ما هو متاح من الموارد المادية والمالية والبشرية بطريقة عقلانية ورشيدة.

2- تعريف المورد البشري

توجد عدة تعريفات تتعلق بالموارد البشرية أهمها ما يلي:

التعريف الاول

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأفراد المشاركة في رسم الأهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات.³

¹ - جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص: 11.

² - على الشراوي، العملية الإدارية و وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 29.

³ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص: 18.

الملاحظ من هذا التعريف أن الموارد البشرية مجموعة من الأفراد يساهمون في رسم الأهداف وتوجيه تلك السياسات، و كذلك يمتاز بالقدرة على انجاز تلك الأعمال المسطرة من قبل المؤسسات.

التعريف الثاني

يعرف المورد البشري على أنه: ذلك المورد الذي يمكن أن يحقق ثروة وإيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير الذي تحدث للموارد المادية لكي تحقق ثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التغيير والتحول، لذلك يصبح الفرد مورد لابد أن يمتلك الخبرة، والمهارات، والقدرات، والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.¹

الملاحظ من هذا التعريف أن المورد البشري يتحقق باستخدام مهاراته ومعرفته وقدراته لإنجاز مهامه وليس كالموارد المادية التي تسعى إلى تحقيق الثروة من خلال عمليات التحويل والتغيير، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا عن قيام بالمهام.

التعريف الثالث

الموارد البشرية هي: مجموعة الأفراد والجماعات التي تكوّن المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية، وفي مساراتهم الوظيفية.²

الملاحظ من هذا التعريف أن الموارد البشرية تمثل مزيجا من المعارف، المهارات، الكفاءات، تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، كما أن هذه الموارد تختلف من مؤسسة إلى أخرى من حيث الخصائص بمقدار التباين في مستويات عناصر المزيج أعلاه.

ومن هذا يمكن القول بأن الموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد و الجماعات التي تمثل مزيجا من المعارف والمهارات التي تستخدمها المؤسسة، من أجل تحقيق أهدافها المرسومة، كما أن هذه الموارد تختلف من مؤسسة إلى أخرى من حيث الكمية والنوعية، تهدف إلى تحسين هذا المورد واستغلاله وكيفية تنشيطه في المؤسسة.

3- تعرف إدارة الموارد البشرية

لا يوجد اتفاق بين الكتاب فيما يخص تعريف إدارة الموارد البشرية، ومن ثم فقد اختلفت التعاريف المعطاة لهذا المفهوم، غير أن ما تجدر الإشارة إليه هو أن أصحاب النظرية الحديثة في مجال علوم التسيير

¹ - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص: 29.

² - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، 2004، ص: 25.

قد أعطوا هذا المفهوم أهمية كبيرة، فبعدما كان أصحاب النظرية التقليدية ينظرون إلى هذا المفهوم من زاوية ضيقة تنحصر في كونه فقط نشاطا روتينيا يختص بأمر لا تأثير لها على إنتاجية المؤسسة، أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى نظرا للدور الاستراتيجي الذي يؤديه العنصر البشري في التأثير على تحقيق أهداف المؤسسة، ومن بين التعاريف المعطاة لمفهوم إدارة الموارد البشرية ما يلي:

التعريف الأول

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد.¹

الملاحظ من هذا التعريف أن إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تختص بالعنصر البشري في المؤسسة من تخطيط، توظيف، اختيار، تدريب، تحديد الكمية والنوعية اللازمة من العمال، والبحث عن الإطار المؤهلة من اليد العاملة بما يحقق الاستخدام الأمثل الفعال للموارد البشرية.

التعريف الثاني

إدارة الموارد البشرية هي: مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.²

من هذا التعريف يوضح أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما متكاملًا لإدارة العناصر البشرية في المؤسسات، وهذا انطلاقًا من أن العنصر البشري يمثل أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، وتأقلمها مع بيئتها التي تتميز بالتغير والتعقد والتعقيد، الأمر الذي يقوده في الأخير إلى تحقيق المؤسسات لأهدافها.

التعريف الثالث

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها إحدى الوظائف الاستراتيجية التي تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمؤسسة، وذلك عن طريق إيجاد

¹ - صلاح الدين عبد الباقي وحفي عبد الغفار، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، (دون سنة النشر)، ص: 04.

² - قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص: 08.

أحسن توافق بين حاجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل، وبين ما هو متاح منها داخل المؤسسة أو في سوق العمل.¹

من هذا التعريف يوضح أن إدارة الموارد البشرية تلعب دور المورد بالنسبة للمؤسسة، حيث تقوم بإمدادها بالموارد البشرية التي تحتاجها لممارسة مهامها بالكمية والنوعية اللازمين وفي الوقت المناسب.

بعد عرض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية يمكن تعريفها على أنها:

هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيها مصلحتها ومصلحتهم، وهي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية وكذلك هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات والتي يرجع عددها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في اظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة، وتعد سياسات الموارد البشرية على أسس علمية وبالإضافة إلى تحفيز الموارد البشرية ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم.

أولاً: المرحلة الأولى ظهور الثورة الصناعية

ظهرت هذه في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغناءها أحياناً عن العمال واحتياجاتها أحياناً للعمال المتخصصة كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، وضوضاء... وغيرها) كما أدى الأمر إلى ظهور فئة الملاحظين، ومشرفين أساءوا أحياناً إلى العاملين الذين هم تحت إمرتهم، كما أدى الأمر أيضاً إلى الرقابة الروتينية للعمل ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج وضرورة تحسين ظروف العاملين.²

¹ – Jean Marie Peritte, **Gestion du ressources humaines, Vuibert**, 2^{eme} édition, Paris, 1998, p: 32.

² – احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية مركز التنمية الإدارية، الدار الجامعية الجديدة للنشر و الطباعة، الإسكندرية، 1998، ص: 35.

ثانياً: المرحلة الثانية ظهور حركة الإدارة العلمية

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن العشرين هي حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فدريك تايلر"، ولقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصوراً محدداً بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام دراسة الوقت والحركة وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقاً لطرق محددة بالسرعة أو المعدل المطلوب، وكان العاملون يخضعون لرقابة دقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفاً من الإدارة، ويترتب على الذي لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل.¹

كان تايلر ينظر إلى الإنسان على أنه آلة أو قطعة غيار ولم يكن يضمن الحد الأدنى للأجر فمن يصل إلى المعدل المطلوب من الإنتاج فله أجر معين ومن لم يصل إليه فالأجر الأدنى غير محدد وبالرغم أن تايلر قد أكد على معايير العمل وتحسين ظروف العمل كذلك إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، تركز الهجوم على مطالبة العمل بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، وكذلك إهمال العنصر البشري، وهذا ما أدى إلى ظهور المؤسسات العالمية للدفاع عن حقوق العمل.²

ثالثاً: المرحلة الثالثة حركة العلاقات الإنسانية

أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمل ورغباتهم الشخصية إلى ظهور مدرسة جديدة في الإدارة بعد سنة 1920 وهي مدرسة العلاقات الإنسانية.³

أو ما تسمى به كذلك بحركة العلاقات الإنسانية، وركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل مثل: الإضاءة وساعات العمل، بل وأيضاً الاهتمام بالعاملين ونمط الإشراف عليهم والخدمات المقدمة لهم، ولقد أظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصنع "هاوثورث" والأبحاث والدراسات التي أجريت عام 1927 في نفس المصنع، والتي أشرف عليها "تلتون مايو".⁴

حيث أظهرت النتائج النهائية لعلاقات الأفراد أثناء ممارسة وظائفهم بأنه لا يجب وصفهم أفراداً فحسب بل بوصفهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، وبالتالي لن يتحقق الأداء المطلوب إلا إذا كان هناك تعاون حيوي بين أعضاء الجماعة والإدارة في جو إنساني.⁵

¹ - مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص: 07.

² - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص: 22.

³ - مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2003، ص: 83.

⁴ - احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 36.

⁵ - كمال بربر، مرجع سابق، ص: 15.

رابعاً: المرحلة الرابعة ظهور بعض الممارسات و المتخصصين في إدارة الأفراد

كانت أولى المؤسسات أخذاً بمفاهيم الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الإنسانية، هي مؤسسات الجيش والحكومة، وكان من أهم الممارسات وضع شروط للتعيين واستخدام الاختبارات النفسية والاهتمام بالأنظمة، والأجور وخدمات العاملين، ومنع الفصل التعسفي، قامت بعض المؤسسات والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف متخصصين في الأنشطة المختلفة مثل المتخصصين في مجال التوظيف، والتدريب، والأجور، وخدمات العاملين، والأمن، والرعاية الطبية، والاجتماعية للعاملين.¹

خامساً: المرحلة الخامسة ظهور حركة العلوم السلوكية

بدأت المؤسسات تدرك أهمية العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من ناحية وبين الرضا الوظيفي من ناحية أخرى، وكذلك معدلات الغياب ودوران العمل، وأثر ذلك على الإنتاجية، كان ذلك نتاجاً لفلسفة إدارية جديدة ترى أن العاملين يمكنهم تحقيق أهداف المؤسسة بقدر أكثر من الفعالية إذا ما أعطوا الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، وتحمل المسؤولية عن أعمالهم.²

كما توصلت بعض الدراسات إلى أنه يمكن تحقيق أقصى درجات الإنتاجية إذا ما تم معاملة العاملين بطريقة إيجابية، ومن خلال هذه الفترة تم التوصل إلى أساليب متقدمة والتي تساعد في الكشف وبسرعة ودقة عن اهتمامات ومهارات وقدرات الأفراد، والتي تم استخدامها في مجال اختيار العاملين وإحاقهم بالوظائف المناسبة في مجال الصناعة إضافة، إلى ذلك فقد أصبحت إدارات أقسام الأفراد مسؤولة عن التأكد من توافق ممارسات إدارة شؤون العاملين مع القوانين والتشريعات الحكومية.³

سادساً: المرحلة السادسة الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية

لقد حل مصطلح إدارة البشرية محل مصطلح إدارة الأفراد، وإدارة شؤون العاملين أو المستخدمين في أغلب الجامعات الأجنبية، والعربية والمؤسسات في مختلف الدول وظهور الكثير من المؤلفات، والبحوث تحمل هذه التسمية ولاشك أن فلسفة هذا التحول في مضامينها ما يلي:⁴

- المورد البشري أهم عنصر استراتيجي في المؤسسة؛
- إن إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؛

¹ - احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 27.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسة و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007، ص: 24.

³ - جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 27.

⁴ - ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر و المعرفة، دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، العدد 24، 2009، ص: 125.

- لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة إلا بواسطة الموارد البشرية مؤهلة وتتمتع بروح معنوية عالية وولاء قوى للمؤسسة مع تفهمها لاحتياجاتهم ومطالبهم؛
- إن أهداف المؤسسة وأهداف العاملين يكمل بعضهم بعضا.

ومن منطلق هذه الفلسفة الجديدة لدور الموارد البشرية يصبح مصطلح الأفراد جزءا من وظيفة أكبر وهي إدارة الموارد البشرية، ويصبح موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة في مكان متساوي مع إدارات الأخرى مثل إدارة الإنتاج أو إدارة التسويق، أي أن إدارة الموارد البشرية وفقا لهذه الفلسفة هي إدارة تنفيذية مشاركة تماما في وضع استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها وليست مستقلة أو إدارة استشارية تقدم فقط الاستشارات والنصائح ومنفذة لقرارات الإدارة العليا فقط.

وانسجاما مع ما سبق فإن إدارة الموارد البشرية لم يعد منحصرًا في حفظ السجلات الموارد البشرية، وممارسة الأعمال التي تتطلبها قضايا العمل يوما بعد يوم، بل ضمان التحقق من أن جميع قراراتها في إطار أنشطتها المتعددة لن تتعارض مع بعضها داخل الإدارة أو خارجها مع خطط ونشاطات الإدارات الأخرى.¹

وكخلاصة لهذا التطور التاريخي يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية مرت بمراحل تطويرية بفعل المتغيرات، وعوامل مختلفة ساهمت في تطوير مدخل جديد في إدارة الموارد البشرية هو المدخل الاستراتيجي الذي يشير إلى ضرورة التوافق بين استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

يستلزم نجاح المؤسسة في وقتنا الحالي، وجود مزيج من القدرات المميزة التي تساعد على تحقيق الابتكار، والجودة، والمرونة فيما تقدمه لسوق المنافسة، ومما لشك فيه، أن إدارة الموارد البشرية هي احد أهم عناصر المزيج، وعليه تظهر الأهمية والاهداف التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المؤسسة، شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المؤسسة، والتي تؤثر على مردوديتها، ومكانتها، وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:²

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة؛
- تنمية العنصر البشري في المؤسسة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمؤسسة و كذلك المجتمع؛

¹ - نبيل النجار، إدارة الموارد البشرية: بين أصول النظرية و جذور التطبيق، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2008، ص: 11.

² - صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الاكلي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 15.

- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تتبع من قدرتها على تنمية مواردها البشرية؛
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع؛
- العنصر البشري هو استثمار، إذ أحسن تدريبه وتمميته يمكن من خلال المؤسسة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمؤسسة في شكل زيادة إنتاجية.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال العنصر البشري، وهي أنشطة غير مطبقة في إدارات أخرى من المؤسسة، ولكنها تساهم من خلالها في انجاز نفس الأهداف التي تسعى الإدارات الأخرى لتحقيقها، ومن هذا المنطلق فالأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها هي نفسها أهداف المؤسسة، ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى:

1- أهداف تنظيمية

إن هذه الأهداف تتعلق بقيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها وتلبية حاجات المؤسسة من الأفراد، وهي تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع بقية فروع المؤسسة.¹ ويمكن حصر هذه الأهداف فيما يلي:

1-1- تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد

تساعد إدارة الموارد البشرية المؤسسة على بلوغ أهدافها، وذلك بالمبادرة إلى تقديم المشورة والدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالعنصر البشري، بالإضافة إلى التأكد من فعالية توجيهات وقرارات الإدارة العليا بشأن العاملين، وتهيئة بيئة تساعد العاملين على أفضل استخدام لقدراتهم بما يحقق مصالحهم، ومصالح المؤسسة في آن واحد دونما تعارض أو صراع.²

1-2- تعظيم إنتاجية المؤسسة

هذا الهدف لا يعتبر جديداً ولكنه هدف رئيسي ضمن أهداف المؤسسة الأخرى، وطالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة العليا بالمؤسسة فإن الإنتاجية تصبح أيضاً من أولويات

¹ - على محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار اصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص: 24.

² - احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية "منظور القرن الحادي والعشرين"، دار الکتب، مصر، ص: 21.

إدارة الموارد البشرية، فمن مسؤولياتها تطوير واقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف.¹

1-3- المحافظة على مكانة المؤسسة

هذا الهدف يتعلق بالمحافظة على بقاء المؤسسة في وجه الضغوط الداخلية والخارجية، خاصة وأن المنافسة القوية على الفرص المتاحة تحتم عليها الاحتفاظ بقوة عمل دائمة، والذي بدوره يدعم الحفاظ على الكفاءات البشرية عالية المهارة، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في توفير الظروف التي تساهم في استقرار المؤسسة، فمسؤوليتها تتمثل في تحديد السياسات، والإجراءات والبرامج التي تجعل من المؤسسة مكانا جذابا للعمل، و في نفس الوقت تعمل على تقليل الصراع الداخلي، والذي يهدد كيان المؤسسة إلى أقل حد ممكن.²

2- الأهداف الاجتماعية

تسعى هذه الأهداف إلى تشغيل الأفراد حسب قدراتهم في ظروف حسنة وطبقا للتشريعات العمل، بما يضمن للمؤسسة التطور والنمو ويضمن للأفراد إشباع رغباتهم وحاجاتهم، فهم يمثلون عنصرا مهما في العملية الإنتاجية خاصة بعد النتائج التي بينتها البحوث المتعلقة بالعنصر البشري.³

عليه أصبحت الأهداف الاجتماعية من أولويات إدارة الموارد البشرية وهي كما يلي:

1-2- تحسين العلاقة مع النقابات العمالية

تهتم النقابات العمالية بتمثيل العاملين اتجاه الإدارة في قضاياهم التي تخص الأجور وساعات العمل وظروفه، ويشارك العاملون في إدارة النقابة ويدعمون نشاطاتها.⁴

2-2- التقليل من ضغوط العمل

توجد مصادر مختلفة لضغوط العمل التي يواجهها الفرد، والتي تنعكس على سلوكه، وأدائه داخل المؤسسة، وتتعدد مصادر ضغوط العمل التي قد تكون فيه أو خارجه، فتسعى إدارة الموارد البشرية للتقليل من هذه الضغوط.⁵

1 - مصطفى محمود ابو بكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 64.

2 - احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص: 47.

3 - على محمد ربابعة، مرجع سابق، ص: 24.

4 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص: 282.

5 - مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سابق، ص: 148.

2-3- رفع الروح المعنوية للأفراد

تهتم إدارة الموارد البشرية بموضوع الروح المعنوية لأفراد حتى تتضمن فعالية أداء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة، ولا شك أن رفع روح المعنوية للأفراد المؤسسة إلى ضمان التوافق والتعاون لتحقيق الكفاءة للمؤسسة.¹

3- أهداف استراتيجية

تقوم المؤسسة من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي بتحديد ما ستقدمه من منتجات في الأسواق، وهي إلى جانب ذلك تلتزم تجاه عملائها بتقديم مستوى عالي من الجودة والخدمة، وتجاه شركائها بمستوى أرباح يتلاءم مع توقعاتهم، وللعاملين مستوى مرضي من الأجور والخدمات، كل هذا في سبيل تحقيق هدفها الرئيسي وهو تعزيز الميزة التنافسية لمنتجاتها.²

وهناك العديد من الأهداف الأساسية في إدارة الموارد البشرية و من بين هذه الأهداف ما يلي:³

- العمل على تطوير المؤسسات الإدارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة؛
- تدريب الموظفين والأفراد والعاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية؛
- وضع استراتيجيات لاختيار أفضل الموظفين والأفراد العاملين وتطويرهم تطويراً يلبي رغبات وأهداف المؤسسات الإدارية؛
- إعداد النصح والإرشاد لمدراء الإدارة الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم واطلاعهم أولاً بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم العمالية؛
- المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.

¹ - كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص: 16.

² - احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص: 48.

³ - محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 22.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية

إن التطور السريع الذي تشهده الحياة المعاصرة، أدى إلى زيادة التغيرات التي تواجهها المؤسسة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، حيث تساهم إدارة الموارد البشرية في وضع وتطوير استراتيجيات توافق مع الفرص البيئية، فجوهر هذه الإدارة هو تحقيق أهداف من خلال التحديات التي تواجهها، وايضا توضيح التنظيم الإداري، واخيرا تحديد العوامل التي تتميز بها إدارة الموارد البشرية.

وعليه تم تقسيم المبحث إلى المطالب التالية:

- **المطلب الأول: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية؛**
- **المطلب الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية؛**
- **المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.**

المطلب الأول: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

إن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، ومدير الموارد البشرية بصفة خاصة باعتباره المسؤول المباشر عن مواجهتها من خلال السياسات، والاستراتيجيات الملائمة، هذه التحديات يمكن تصنيفها إلى:

أولاً: التحديات البيئية

ونقصد بها كل متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر على أدائها، فنظرا لصعوبة السيطرة عليها لا بد للمؤسسة من الاحتياط المسبق لها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات التي تتطلب سياسات مرنة وسريعة تهدف للتقليل من المخاطر المرافقة للاستثمار في الموارد البشرية، ففي ظل العولمة التي تعد حاليا واحدة من التحديات المهمة، والمؤثرة على الموارد البشرية، لا بد من سياسات واستراتيجيات مناسبة أهمها: تطوير ثقافة تنظيمية تتناسب مع الموارد البشرية المحلية والاجنبية، وتتاسب مع حاجات كل من السوق المحلي والاجنبي، مع بناء قاعدة متينة من الموارد البشرية الكفاءة والمدربة وفق هذه الحاجات.¹

ثانياً: التحديات التنظيمية

ونقصد بها جميع المتغيرات الداخلية للمؤسسة، والتي ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية فيها، ولا بد من مواجهتها والتحسب لها، فالموقع التنافسي للمؤسسة يتطلب الميل نحو اللامركزية، وفي ظل التوجهات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية كان لزاما عليها تحسين القرارات الإدارية بنقل مسؤولية القرار من

¹ -Jean Marie Peretti, **Ressources humaines et gestion du personnel**, Librairie Vuibert, Deuxième édition, Paris-France, 1998, p:27.

المواقع المركزية إلى الأفراد في المواقع الدنيا المختلفة بالمؤسسة، لذا فإن جميع هذه التحديات ابرزت الحاجة إلى ثقافة تنظيمية تتلاءم مع كل من البيئتين الداخلية والخارجية، أي لا بد من تبني قيم، ومعتقدات متناسبة مع: الأفراد وخصائصهم، التركيب التنظيمي، استراتيجيات المؤسسة.¹

ثالثا: التحديات الفردية

وتعنى هذه التحديات بكل القضايا الخاصة بالعاملين، والقرارات المترتبة بهم، كالتحديات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض القوى العاملة لإعادة هيكلة المؤسسة، لهذا برز مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فالتهديد الذي يواجهه العاملون فقط يفقد وظائفهم يؤثر على دافعيتهم للعمل وصحتهم النفسية، وهذا ما دفع العديد من المؤسسات إلى إيجاد بدائل تحل محل الاستغناء عن العاملين عندما تواجه ظروفًا اقتصادية تضطرها التي تقلص نشاطها، كالاستغناء المؤقت مع ضمانات مادية، وسياسات إعادة التدريب والتأهيل.²

المطلب الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية

لا تختلف عملية تنظيم إدارة أو قسم إدارة الموارد البشرية عن الإجراءات العادية المتبعة في إعداد التنظيم العام للمؤسسة أو أي إدارة أخرى في المؤسسة.

أولاً: تحديد الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية

يمكن النظر على أنه الأسلوب الذي تم بمقتضاه ترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقتها في العمل للوصول إلى أهداف مشتركة و الهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطات بين أفراد التنظيم، وفي مجال إدارة الموارد البشرية يجب إعداد هيكل تنظيمي لها حتى يتسنى إيجاد نوع من التنسيق بين علاقات الأفراد المتداخلة، وإيضاً مساهمة الأنشطة المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة.³

ويمكن ذكر بعض أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تكوين قوة عمل مستقرة وذات كفاءة
- المحافظة على القوى العاملة وتأمين مساهمتها في انجاح أهداف المؤسسة
- إعداد سجلات كاملة ومنظمة للعاملين

¹- سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص: 32.

²- علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص: 24.

³- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 72.

ثانياً: تحديد الأعمال والأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

يتطلب تحديد الأهداف السابقة، القيام ببعض الأنشطة الرئيسية والتي تشمل على مجموعة من الأعمال والاجراءات التفصيلية. ويمكن سرد بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة كالاتي:¹

- النشاط الخاص بالبحوث وتخطيط القوى العاملة
- النشاط الخاص بالتوظيف وتزويد المؤسسة بما يلزمها من القوى العاملة
- النشاط الخاص بالتدريب والتنمية الإدارية
- النشاط الخاص بمكافاة العاملين و تعويضهم
- النشاط الخاص بالخدمات

ثالثاً: تجميع الأنشطة وتحديد الوظائف المطلوبة للقيام بهذه الأنشطة

يتم في هذه الخطوة تجميع الأنشطة السابق تحديدها و تقسيمها إلى مجموعات متجانسة أو متكاملة وبمجرد أن يتم هذا التجميع بحيث يتم الوصول إلى تقسيم أنشطة إدارة الموارد البشرية افقياً حيث يتخذ قرار إنشاء وحدات تنظيمية (في شكل قسم أو إدارة) وتختص كل وحدة تنظيمية بنشاط معين، مثال ذلك قسم بحوث الأفراد، قسم التدريب، قسم التوظيف، قسم الأجور والمرتببات وقسم الخدمات والامن الصناعي وهكذا.² وبعد ذلك يتم تحديد الوظائف المطلوبة في كل وحدة تنظيمية، مثال ذلك اخصائي تدريب، اخصائي أجور، أو كاتب وهكذا.

وكلما تباينت المهارات المطلوبة لأداء الأنشطة تعددت أنواع الوظائف التي ستنشأ داخل المؤسسة، وبعد معرفة أنواع الوظائف يتم تحديد العدد المطلوب من كل نوع، وذلك يتأثر بعاملين:

- العامل الأول يختص بعدد ساعات العمل المطلوبة للقيام بكل نوع من الأعمال؛
- أما العامل الثاني فهو يختص بالمكان الذي يتم فيه هذه الأعمال.

¹- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص: 225.

²- صلاح محمد عبد الباقي، مرجع السابق، ص: 76.

رابعاً: تحديد المستويات التنظيمية (الراسية)

من الطبيعي أن تختلف أهمية وحجم المهام أو الأعمال التي ستؤدي داخل إدارة الموارد البشرية، وعادة تقسيم الأعمال إلى أعمال متعلقة بالتخطيط واعداد السياسات العامة وهذه يختص بها مدير إدارة الموارد البشرية، وأعمال أخرى متعلقة بتخطيط التنفيذ والتوجيه، والتنسيق والمتابعة التفصيلية، وهذه يختص بها مستوى تنظيمي أقل كرؤساء الأقسام في إدارة الموارد البشرية وأعمال ثالثة متعلقة بالتنفيذ التفصيلي لمهام محددة وجزئيات صغيرة. وهذه يختص بها الأفراد التنفيذيين في اسفل الهرم التنظيمي بإدارة الموارد البشرية.¹

وفي الأخير يمكن القول أن التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التحديات البيئية، التحديات التنظيمية، والتحديات الفردية التي أصبح واضحاً لدى المؤسسات الحديثة في ظل التغيرات المتسارعة، بان البقاء، والاستمرار، والنمو، لا تتحقق إلا من خلال مواجهة تلك التحديات وفي الوقت المناسب.

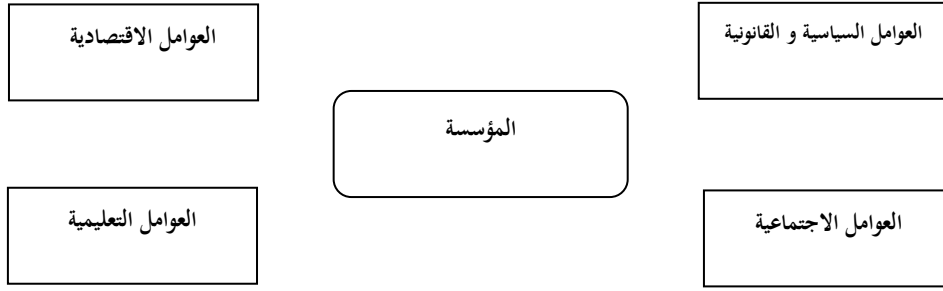
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

يركز مدخل الإدارة على اعتبارها أن المؤسسات تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مدخلاتها، فالمؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من متغيرات خارجية، والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية، لذا فهي لا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي أمام تلك المتغيرات، ولكن يجب أن تبادر بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة وتخطط لها مقدماً حتى تستطيع أن تواجهها.

والموارد البشرية هي أول من يتأثر بهذه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية هي من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التطورات نظراً لكونها المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، ويتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكة في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط على مستوى المؤسسة، وأن تتبنى دوراً في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفعالية. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

¹- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، الأردن، 2008، ص: 148.

شكل رقم (1): العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 34

هناك ترابط وتداخل بين العوامل البيئية للمؤسسة بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض ومعرفة تأثير كل منها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وفيما يلي يتم عرض بعض هذه العوامل والتغيرات وأثرها على إدارة الموارد البشرية:

أولاً: العوامل الاقتصادية

إن حالة الاقتصاد القومي والظروف المحيطة به ذات تأثير خاص على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ذلك لأن المؤسسات في حالة الرواج تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وتقوم بتقليصها في فترات الكساد، ويعود السبب في تلك العمليات التي تقوم بها إلى نوع الدراسات التحليلية التي تقوم بها المؤسسات على المحيط الاقتصادي من خلال دراسة بعض المؤشرات الاقتصادية وتحليل مدى تأثيرها على أفاقها المستقبلية ومن بين هذه المؤشرات منها:¹

1- الدخل الوطني و النمو الاقتصادي

تتمثل أهمية هذا المؤشر في معرفة الأوضاع المستقبلية لهذا الاقتصاد فإذا كانت المعطيات الاحصائية تبين أن الدخل الوطني يتطور بصفة مستمرة ودائمة فإن هذا يعني أن الافاق المستقبلية من حيث الوضع العام للاقتصاد مشجعة أي هناك ازدهار في الأعمال، مما يشجع المؤسسة على الانخراط في هذه الحركية مسلحة بالافاق الايجابية المتوقعة.

2- التضخم:

يعد التضخم من بين العوامل التي تقلص ثقة المؤسسة في المستقبل، إذ أن الارتفاعات المتوالية في مؤشر الأسعار يمكن أن نستخلص منها استنتاجات عديدة غير مشجعة، ومن بين تلك استنتاجات يلاحظ

¹ - محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية، مذكرة الماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، -جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، 2005، ص: 30-31.

ضغط المؤسسات العمالية من أجل زيادة الأجور وهو أمر وإن حدث سوف يدفع بدوره أصحاب المؤسسات إلى تحميل هذه الزيادة في التكاليف مما يعتبر مصدرا جديدا يدعم ويعمق الاختلال النقدي من خلال دعم الموجات التضخمية، وهذا ما يؤدي إلى أن نتائج المؤسسة سوف لن تكون واقعية.

3- افاق السوق والطلب:

يعتبر ثالث مؤشر من حيث الأهمية تقوم دراسته من خلال عملية تحليل المعطيات الخاصة بالمبيعات، كل المؤسسات التي تنتج سلعا مماثلة للسلع التي تنتجها المؤسسة المعنية، فإذا أثبتت هذه التحليل أن المبيعات تتزايد باستمرار وبشكل منتظم فهذا يعني أن هناك اتجاها توسعيا فيما يخص الطلب على السلع المنتجة من طرف القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة وهذا الاتجاه التوسعي يشجع المؤسسة على الاندماج في هذه الحركية.

ثانيا: العوامل التعليمية

تعتبر العوامل التعليمية من هام المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة، من حيث أنواع، التخصصات، والاعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات تنمية إدارة الموارد البشرية، ومن هذه المعوقات منها:¹

- ارتفاع نسبة الامية بين الموظفين؛
 - قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية؛
 - تضخم خرجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية، ويتسبب في ذلك وجود فائض وبطالة بين الخريجين؛
 - قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الأعمال.
- وتقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل، وذلك من خلال برامج تكوينية.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص: 63.

ثالثا: العوامل الاجتماعية

ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثيرها على السلوكيات العامة للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والأفراد كذلك، وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية، ويمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي:¹

1- المسؤولية الاجتماعية

فهيئات الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة، لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور، خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم وبالتالي قد يؤثر على أداء المؤسسات.

2- الجوانب الأخلاقية

وهذه الجوانب تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلا للأفراد لبيان ما هو خاطئ وما هو صحيح، حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة إلى اتجاهات ايجابية.

3- الزيادة السكانية

يشير هذا الجانب إلى أن الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات.

رابعا: العوامل السياسية و القانونية

إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وأراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، وتلعب أجهزة الإدارة العامة دورا مهما في التأثيرات الايجابية على المؤسسات فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تخفيف الاستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث.²

ولقد كان للعوامل القانونية تدخل كبير في تطوير إدارة الموارد البشرية، وذلك بتدخل الدولة في شؤون المؤسسات بإصدار القوانين والتشريعات والابتعاد عن فكرة "دعه يعمل" فتدخل القوانين والتشريعات في تحديد

¹ - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص: 252.

² - صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات و المهارات، ملتقى دولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس، 2004، ص: 25.

دور المؤسسات العالمية وحقوقها والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتدريبهم وأمن صحتهم وترقيتهم وتقييمهم.¹

وفي الأخير فإن دراسة العوامل المحيطة بالمؤسسات الإدارية والتي تعتبر من أولويات الإدارة لأن المؤسسة تتأثر كثيرا بالعوامل التي تحيط بها، إذ أن هناك تفاعل متبادل بين المؤسسة والعوامل المؤثرة، فدراسة العوامل وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان لإدارة الموارد البشرية بعدا علميا يساعدان على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيها فرصة لاستعداد وتطوير العنصر البشري.

المبحث الثالث: وظائف ادارة الموارد البشرية

تقوم الإدارة في أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها، بمجموعة من الوظائف تسمح لها بتحقيق أهداف المؤسسة، وإدارة الموارد البشرية هي الأخرى تقوم بمجموعة من الوظائف، حيث تطورت هذه الأخيرة مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسة وفي مقدمتها العلوم الإدارية، كما أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تنمية المهارات وقدرات المورد البشري في مختلف المستويات، من أجل ذلك اتضح أنه من الضروري التعرض بنوع من التفصيل إلى هذه الوظائف محاولين بذلك التطرق إلى مفهوم كل وظيفة والعمليات التي تقوم بها مع محاولة إبراز أهمية كل واحد منها وذلك من خلال المطالب التالية:

- **المطلب الأول: جذب الموارد البشرية؛**
- **المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية؛**
- **المطلب الثالث: المحافظة على الموارد البشرية.**

المطلب الأول: جذب الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية، بمعناها الواسع بشؤون استخدام الفعال للموارد على جميع المستويات وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافها، وتتم عملية جذب الموارد البشرية من خلال تحديد احتياجاتها من القوى العاملة المؤهلة والمدربة لشغل هذه الوظائف وكذلك استقطاب العاملين واختيارهم وتعيينهم.

أولا: تخطيط الموارد البشرية

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية

قبل أن يكون التخطيط وظيفة نوعية من وظائف إدارة الموارد البشرية فهو أولا منهج علمي تستخدمه المؤسسة في تجميع القوى العاملة وتنسيق الجهود وتدعيم الأنشطة، في إطار واحد مع تكامل الأهداف واستغلال الخبرات والمعلومات والقدرات وهناك تعريف حول تخطيط الموارد البشرية منها:

¹ - محمد سعيد انور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003، ص: 41.

يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنها تلك العملية التي تحد من الارتياح المؤدي إلى ضياع الطاقات البشرية لدى المؤسسة، وتوجد هذه العملية في المؤسسة على صنفان، الصنف الأول كفي ويقصد بها تحديد الاحتياجات المؤسسة من المهارات والكفاءات المطلوبة، أما الصنف الثاني فهو كمي حيث يتم من خلاله تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وذلك بتحديد الأعداد المطلوبة.¹

من خلال هذا التعريف يمكن تحديده على أنه: أسلوب يعمل على التنبؤ بحجم ونوعية الأفراد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة للعمل، والرقابة على تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين، لضمان أداء جيد للمؤسسة بكفاءة والمساهمة في إحلال نوع من التوازن بين الطلب والعرض على القوى العاملة.

2- أهمية تخطيط الموارد البشرية

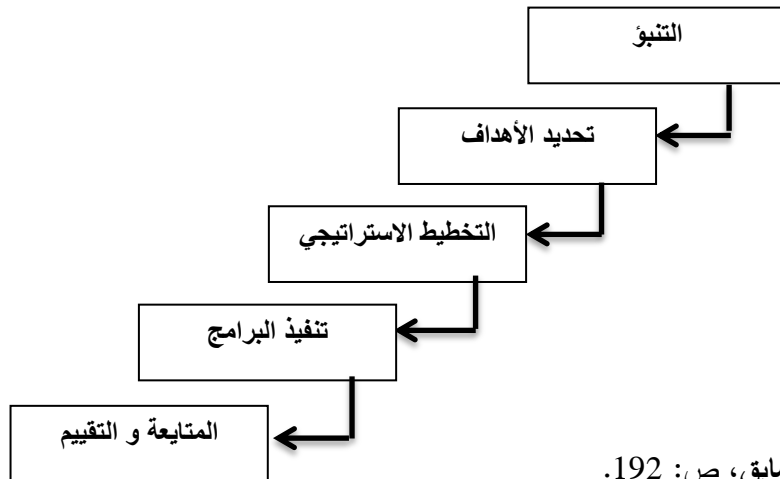
في إطار إيضاح مفهوم تخطيط الموارد البشرية، فإنه يمكن تحديد أهميته بالجوانب التالية:²

- التخطيط يحدد مقدما الاحتياجات البشرية من حيث الكم والنوع والتوقيت؛
- يعمل تخطيط الموارد البشرية على تفادي المفاجآت؛
- تخطيط الموارد البشرية يسهل عملية الرقابة عليها؛
- التخطيط للموارد البشرية ضرورة لكي يتم التعرف على المشاكل المتوقع حدوثها، والعمل على حلها.

1- خطوات تخطيط الموارد البشرية

تظهر خطوات التخطيط للموارد البشرية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2): خطوات تخطيط الموارد البشرية



المصدر: جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 192.

¹ -Dimitry Weiss, **les Ressources Humaines**, édition d'organisation, Paris, 1999, p: 673.

² - منصور محمد اسماعيل العريفي، إدارة الموارد البشرية، در الكتاب الجامعي، صنعاء، 2012، ص: 54.

3-2- التنبؤ

تتمثل عملية التنبؤ في تحديد أو وضع مجموعة من الافتراضات والتقديرات عما يحتمل حدوثه في المستقبل، فالتنبؤات هي محددات أو فروض التخطيط تعطي البداية لعملية التخطيط.¹

3-2- تحديد الأهداف

وهذه الخطوة تشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية، فإذا كانت سياسات طموحة، فرفع حجم الموارد البشرية شيء منطقي أما إذا كان عكس ذلك فهي لا ترفع من حاجياتها إلا في حالات تقاعد أو استقالة أو وفاة.²

3-3- التخطيط الاستراتيجي

تتوفر لدى المؤسسة عدة بدائل استراتيجية حيث المفاضلة بين البدائل المختلفة التي تتاح للتعامل مع حالات الفائض أو العجز، وهذه المرحلة تعتبر جد حرجة وذلك لتعدد البدائل وصعوبة اتخاذ ما بين البدائل ويرجع هذا إلى وجود اختلافات فيما بين البدائل من حيث التكلفة، السرعة والفعالية، الاعتمادية، المرونة.³

3-4- تنفيذ البرنامج

وتشمل هذه الخطوة تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت، وأنظمة المعلومات.

3-5- تقييم البرنامج

وهي تمثل المرحلة الأخيرة في القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية والمتمثلة في تحديد قيمة الموارد البشرية بمعنى معرفة مدى نجاح عملية التخطيط اعتماداً على مقياس نجاح أو فشل المؤسسة في مواجهة حالات الفائض والعجز.⁴

ثانياً: الاستقطاب

إن الهدف من تخطيط الموارد البشرية، هو تحديد احتياجات المؤسسة من العنصر البشري، وبمجرد التعرف على هذه الاحتياجات فإن المؤسسة تبدأ في اتخاذ إجراءات توفير هذه الاحتياجات، بافتراض أن

¹ - خالد عبد الرحيم الهبي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 1999، ص: 61.

² - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 219.

³ - جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 220

⁴ - مرجع سابق، ص: 222.

هناك طلبا على مهارات وقدرات معينة تفوق عرض العمالة الحالي، وتعكس هذه الإجراءات بداية ممارسة الاستقطاب.

1- مفهوم الاستقطاب

في ما يلي تعاريف حول عملية الاستقطاب منها:

إن استقطاب وظيفة استراتيجية، حيث تتخذ القرارات المتعلقة به من الإدارة العليا في المؤسسة، وذلك بمراعاة التقديرات التي تضعها المؤسسة من احتياجاتها، والإمكانات، والطاقات المعروضة في سوق العمل.¹ الملاحظ من هذا التعريف أن الاستقطاب عملية استراتيجية هدفها اتخاذ القرارات من احتياجاتها، وطاقاتها المعروضة في سوق العمل.

من خلال هذا التعريف يمكن تحديد تعريف شامل حول عملية الاستقطاب على أنه: عملية البحث عن وجذب المرشحين لشغل وظائف شاغرة داخل المؤسسة، لذا فإن عملية البحث والجذب يفترض أن تبدأ بعد إطلاع القائم بها على مواصفات وخصائص الوظائف الشاغرة ونوعية الأفراد الذين ترغب المؤسسة باختيارهم وتعيينهم، هذا يعني بأن القائم بعملية الاستقطاب الاطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبيها الكمي والنوعي.

2- أهمية الاستقطاب

تكمن أهمية الاستقطاب فيما يلي:²

- يعتبر الاستقطاب حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار لهذه الموارد البشرية، وبهذا فإنه يتيح لنا اختيار الملائمين للوظيفة فقط الذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة لشغل الوظائف؛
- إن استقطاب العناصر المناسبة وبالعدد الكافي لشغل الوظيفة، له تأثير على إنتاجية المؤسسة، حيث كلما كانت هذه العناصر تتميز بالكفاءة العالية والتأهيل المطلوب كان مستوى الأداء جيد وبالتالي زيادة كمية وجودة الإنتاج؛
- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق بعملية الاختيار، كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة؛

¹ - J. Barraud et d'autre, **la fonction Ressources Humaines Métier**, compétence et formation, édition, Dunop, Paris, 2000, p: 66.

² - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص: 118.

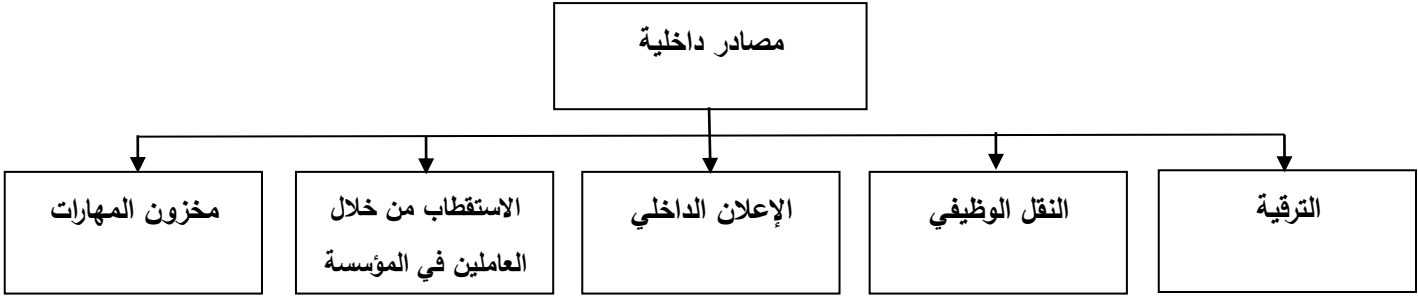
3- مصادر الحصول على الموارد البشرية (مصادر الاستقطاب)

يتضمن الاستقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون ومن يعرضون الوظائف وللاستقطاب مصدرين أساسيين يتمثلان في:

3-1- المصادر الداخلية

المقصود بالمصادر الداخلية في الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة، ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المؤسسة.¹ ويوضح الشكل التالي أهم المصادر المتمثلة في ما يلي:

شكل رقم (3): مصادر استقطاب الداخلي



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال هذا الشكل يبين إحدى مصادر الداخلية ومنها: الترقية ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية، وكذلك النقل الوظيفي ويكون هذا المصدر العمالة عندما تكون سياسات المؤسسة في إدارة الموارد البشرية نائمة على تنويع الخبرات العاملين فيها، وأيضاً عندما لا تتوافر تلك الخبرات في السوق العمل الخارجي، وأيضاً من المصادر الإعلان الداخلي وفي هذا المصدر تقوم المؤسسة بوضع إعلانات داخل المؤسسة في لوحات الاعلان، تحدد عدد ونوع الشواغر ومواصفات وشروط شغلها وتحديد فترة معقولة للعاملين الحاليين في المؤسسة، وكذلك الاستقطاب من خلال العاملين في المؤسسة وفيه تقوم المؤسسة بالطلب من العاملين لديها بالاستفسار من أقاربهم ومعارفهم عن إمكانية شغل الوظائف المعلن، ومن المصادر أيضاً مخزون المهارات ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المؤسسة القدرة على معرفة القدرات والمهارات المتوفرة في العاملين بها.

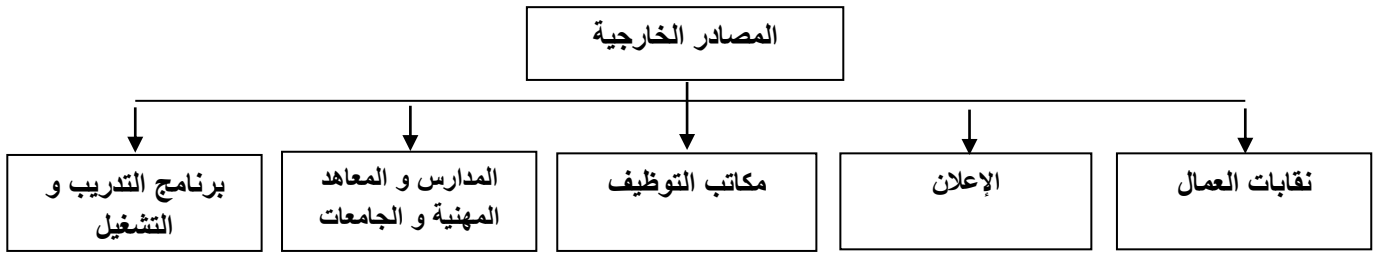
¹ - احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 134.

3-2- المصادر الخارجية

بالإضافة إلى البحث الداخلي عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، فإنه من المألوف أن تعطي المؤسسات الفرصة للمؤهلين من أفراد المجتمع الخارجي للتقدم لشغل بعض الوظائف بها فقد تلجأ إلى استخدام الإعلان أو الاتصال بمكاتب العمل أو الكليات والمدارس أو المؤسسات المهنية كما قد تستخدم توصيات العاملين لديها في البحث عن حاجتها لشغل الوظائف.¹

وفيما يلي يوضح الشكل التالي مصادر خارجية:

شكل رقم (4): مصادر الخارجية لعملية الاستقطاب



المصدر: من إعداد الطالبتين

وفيما يلي يتم عرض المصادر الخارجية وتمثلة في توصية العاملين الحاليين بالمؤسسة وتعتبر هذه التوصيات التي يقوم بها العاملين الحاليين بالمؤسسة من أفضل الوسائل المستخدمة في استقطاب والحصول على الموارد البشرية، وأيضاً من مصادر الخارجية للاستقطاب المدارس والمعاهد المهنية والجامعات كمؤسسات أكاديمية وعلمية غالباً ما توفر الفرص للمتخرجين الجدد، بالإضافة إلى الإعلانات التي تقوم بها المؤسسة بالإعلان عن حاجياتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجلات، والدوريات المتخصصة، وأيضاً من المصادر مكاتب التوظيف التي تساهم في تحقيق الاتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة والمعروض منها، بمعنى تسهيل مهمة طالبي التوظيف في التقدم لشغل الوظائف الشاغرة على المستويات والتخصصات المختلفة كافة أو العكس حيث تسهل مهمة المؤسسة في الحصول على الأفراد اللازمين.

4- خطوات عملية الاستقطاب

تتم عملية الاستقطاب من خلال المراحل التالية:²

¹ - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2006، ص: 115.

² - بن زاهي منصور و الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية "نظرة سيكولوجية"، ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة: 9-10 مارس 2004، ص: 68.

4-1- حصول الطلب أي الحاجة لعاملين إضافيين

فالعلمية تبدأ عندما تظهر الحاجة لعاملين إضافيين وتتم مطالبة إدارة الموارد البشرية بتوفيرهم.

4-2- تحديد أسلوب تلبية الطلب على الجهد الإضافي

حيث تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تحدد كيف ستتم تلبية هذه الحاجة، والتي قد تكون بوسائل غير التعيين كالاعتماد على العمل الإضافي أو الاستعانة بعمالة مؤقتة في هذه الحالة، لكن تحتاج تعيين عاملين دائمين.

4-3- تحديد مصدر الحصول على هؤلاء الموظفين

وهنا على إدارة الموارد البشرية أن تحدد فيما إذا ستقوم بتوفيرهم من داخل المؤسسة عن طريق الترقية أو النقل والتحويل أو غيرها من المصادر الداخلية أو من خارج المؤسسة.

4-4- تحديد الفئة التي تتوجه إليها

إذا ما وجدت إدارة الموارد البشرية ضرورة التعيين من خارج المؤسسة تحتاج إلى تحديد الفئة التي تتوجه إليها وهل تكون من العاطلين عن العمل أو أشخاص يعملون في المؤسسات المنافسة أو طلبة يعين من موعد التخرج، فتسعى للتعاقد معهم ليعلموا فيها حال تخرجهم.

ثالثاً: الاختيار والتعيين

إن أنظمة الاختيار تتباين من مؤسسة إلى أخرى بحسب طبيعة عملها ونوع الوظائف التي تريد شغلها، وموقعها في المستوى الإداري، إذ أن هذه الطريقة تمتاز مع سهولتها بالسرعة وقلة التكاليف واختصار الوقت، وتتضمن عملية الاختيار الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة لتصفية وانتقاء المرشحين للوظيفة.

1- مفهوم الاختيار

يمكن تعريف عملية الاختيار على أنها: العملية التي تشمل دراسة الطلبات المقدمة من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، للتأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة، ثم مقابلتهم واختيارهم والاستعلام عنهم، وفحصهم طبيًا تمهيداً لانتقاء المتميزين منهم وتعيينهم بالمؤسسة.¹

¹ - عبد العزيز على حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص: 107.

يلاحظ من هذا التعريف أن عملية الاختيار تعتمد على فحص ودراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة، ويتطلب ذلك فرز الطلبات واستبعاد تلك التي لا تتفق مع مواصفاتها حسبما جاء في طلب التقديم مع متطلبات الوظيفة المعلن عنها.

ومن خلال التعريف السابق يمكن تحديد تعريف لعملية الاختيار والتعيين حيث أنها: العملية التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة ثم مقابلتهم واختبارهم، والاستفسار عنهم، تمهيدا لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمؤسسة.

2- أهمية عملية الاختيار والتعيين

ترجع أهمية عملية الاختيار إلى ما يأتي:¹

- إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة؛
- إن فعالية عملية الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى - على الأقل من حاجتهم الإنسانية؛
- إن اختيار الشخص المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة لخبراته وقدراته يتضمن إنتاجية عالية؛
- إن الاختيار السيئ من عوامل الفساد التي تواجه الإدارة، بينما الاختيار الجيد يضمن إنتاجية عالية.

3- خطوات عملية الاختيار والتعيين

تمر عملية الاختيار والتعيين بعدة مراحل وخطوات تتكامل معا حتى تقود إلى انتقاء الموارد البشرية المتميزة للعمل بها.

تتمحور خطوات عملية الاختيار والتعيين في سبع خطوات وهي على النحو التالي:

3-1- تقديم طلبات والتوظيف والسيرة الذاتية: تعد طلبات التوظيف والسيرة الذاتية للمرشح للوظيفة هي الخطوة الأولى في سلسلة إجراءات اختيار والتعيين الموارد البشرية المتميزة، حيث يقوم طالب الوظيفة بتعبئة نموذج الطلب الذي صممه إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة لهذا الغرض، كما تطلب المؤسسة عادة من المتقدم أن يرسل سيرته الذاتية.²

¹ - نادر احمد ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص: 46.

² - عبد العزيز على حسن، مرجع سابق، ص: 110-111.

3-2-2- إجراء مقابلات مبدئية: مدة هذه المقابلة قصيرة ويسأل فيها الفرد عن سبب اختياره للعمل وعن معلوماته العامة وتحصيله العلمي، وتفيد هذه المقابلة بأنه يمكن الاستغناء عن بعض المتقدمين لعدم صلاحيتهم للعمل وعدم توفر الشروط المطلوبة فيهم.¹

3-3- إجراء الاختبارات

تتم الاختبارات لتحديد مدى صلاحية طالبي الوظيفة بشكل جديد وقد تكون اختبارات تحريرية أو شفوية أو الاثنين معا.²

3-4- إجراء المقابلات الاختيار

المقابلة هي المناقشة بين الفردين أو أكثر يتم فيها تبادل الآراء والمعلومات بشأن موضوع معين، وتعتبر أكثر الطرق الاختبار انتشاراً، وبذلك يمكن دراسة طبيعة وحكم على شخصية والتأكد أن لديه الصفات المطلوبة.³

3-5- مراجعة التوصيات الشخصية

يتمثل الهدف الرئيسي من الاعتماد على المصادر المرجعية في الحصول على المعلومات الخاصة بالتقدم من جهات أو أشخاص ذوي الصلة بالفرد والذين يستطيعون إمداد المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بقدراته بشكل كاف.⁴

3-6- إجراء الكشف الطبي

الهدف من مرحلة الفحص الطبي هي التأكد من صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة من الناحية الطبية، إذ تتم عمليات الفحص عن طريق المؤسسات الصحية المتخصصة التي تحددها جهة العمل.⁵

3-7- اصدار قرار التعيين

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص: 120.

² - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم و المبادئ، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص: 261.

³ - عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 1991، ص: 43.

⁴ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 176.

⁵ - طاهر محمود الكلاندة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص:

وتعمل هذه الخطوة على تحقيق وتنفيذ مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إذ قد تتطلب فترة التجربة تحريك الفرد بين الأعمال المختلفة بإشراف المشرفين يعطون تقارير عن أداء المتقدم في نهاية الفترة وعلى أساس هذه التقارير يتم تحديد المكان المناسب للفرد والمكان المناسب.¹

وفي الأخير تعد عملية جذب الموارد البشرية إحدى أهم المعطيات التي يجب أن تتجزأ إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفعالية، فعملية جذب الموارد البشرية تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، واختيار العنصر البشري، فبعد تحديد خطة الموارد البشرية التي يمثلها تخطيط الموارد البشرية تتضح الشواغر الوظيفية بكافة مستوياتها، لذا فمن السهل القول بأن ناتج عملية جذب الموارد البشرية يجب أن يكون تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

المطلب الثاني: تنمية إدارة الموارد البشرية

يمكن لوظيفة إدارة الموارد البشرية أن تظهر داخل المؤسسات من خلال زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم تدريبها وتكوينها بغية رفع مستوى كفاءاتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن من خلال تنمية الموارد البشرية وكيفية تدريبها وتكوينها.

أولاً: التدريب

يحظى التدريب اهتماماً متزايداً من المؤسسات العصرية باعتباره الوسيلة الأفضل للأعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بالأهمية، الدور الذي تلعبه الموارد البشرية فيخلق تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، وتفعيل الاستخدام الكفاء للتقنيات والموارد المتاحة للمؤسسات.

1- مفهوم التدريب

يعرف التدريب على أنه مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة، التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقتهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، كما يهدف أيضاً إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه كما يساهم أيضاً بجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل معاً.²

¹ - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور اداري -تموي تكنولوجي عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2014، ص: 140.

² -Sekiou et d' autre, Gestion des ressources humaines, 2^e édition, De Boeck, Canda,2001,P:336.

يلاحظ من هذا التعريف أن التدريب هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارات في أداء العمل وكما يهدف أيضا إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المتغيرات المحيطة بهم، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.

انطلاقا من التعريف السابق يمكن التوصل إلى أن التدريب:

هو إجراء منظم ومستمر تقوم به المؤسسة متى استدعت الحاجة إليه وهذا بغرض تحقيق كل من أهداف الفرد العامل في المؤسسة والمتمثلة في تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل، أما بالنسبة للمؤسسة فتتحدد أهدافها في زيادة الربحية والإنتاجية، وكذلك كيفية التصرف مع الظروف الجديدة والتأقلم معها وذلك باستخدام أساليب والطرق الحديثة تتماشى مع تطورات العصر الراهن وهذا لتحقيق أهداف المؤسسة وإعطائها ميزة تنافسية مقارنة مع غيرها.

2- أهمية التدريب: وتوضح أهمية التدريب في المؤسسات من عدة زوايا أهمها:¹

- تحسين أداء الموارد البشرية، حيث يساعد التدريب المستمر لأفراد العاملين على زيادة مستوى أدائهم لأعمال المسندة إليهم، بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل؛
- المساعدة في الحل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل، فالتدريب سواء بالنسبة للمشرفين أو عمال الإنتاج يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران، الغياب، عدم الرضا عن العمل، الحوادث والشكاوي، ومن بين المشاكل التشغيلية التي يساهم التدريب في حلها، انخفاض الروح المعنوية؛
- توفير الاحتياجات من العمال، فقد تواجه إحدى المؤسسات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة، لذلك نجد من السهولة أن تحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التدريب خاصة في الأجل الطويل، وذلك عن طريق إنشاء برنامج تدريب مهني خاص.

3- أنواع التدريب

يمكن تصنيف أنواع التدريب فيما يلي:

3-1-1- التدريب حسب مرحلة التوظيف: وتتمثل فيما يلي:

3-1-1-1- تدريب خاص بالموظفين الجدد

يعرف هذا النوع من التدريب بالتهيئة، ويقصد به تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي، وهذه المعلومات غالبا ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمؤسسة.¹

¹ - قريشي محمد الصالح، تقييم فاعلية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة متنوري، قسنطينة، 2005، ص: 36.

3-1-2- تدريب خاص بالموظفين الحاليين

تزيد أهمية هذا النوع من التدريب خاصة في وقت تتغير فيه أساليب العمل الكبير وتتعدد فيه أنظمة تشغيل المعدات والآلات، الأمر الذي لا يكفي معه استعدادات العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً على المعدات والآلات نفسها.²

3-2- التدريب حسب نوع الوظائف: يتمثل فيما يلي:

3-2-1- التدريب المهني والفني

يوجه هذا النوع من التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المؤسسة، ويحرص المسؤولون على تنظيم دورات تدريبية بشكل مستمر لهذه الفئة.³

3-2-1- التدريب التخصصي

تركز البرامج التدريبية على تلقين الأفراد العاملين المعارف والمهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وهي غالباً ما تشمل مواضيع تدريبية متخصصة كهندسة الصيانة، التسويق والمحاسبة... الخ.⁴

3-2-3- التدريب الإداري

يهدف إلى تنمية الكفاءة والقدرات التسييرية للمديرين، وفاعلية أدائهم لوظائفهم الحالية وإعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقبتهم مستقبلاً.⁵

3-3- التدريب حسب مكان اجرائه: ويتمثل فيما يلي:⁶

3-3-1- التدريب الداخلي

يتم هذا النوع من التدريب داخل المؤسسة، وهذا سواء في مكان العمل أو في قاعات تدريبية خاصة يتم تجهيزها بمختلف الإمكانيات والمعدات وتسخر المؤسسة لذلك ميزانية خاصة.

3-3-2- التدريب الخارجي

¹ - جاري ديلسر، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعالي، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض، 2003، ص: 264.

² - صالح الشيكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1996، ص: 149.

³ - سعاد نائف بزوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص: 443.

⁴ - احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 149.

⁵ - سامية فتحي عفيفي، دراسات حديثة في إدارة و تنمية الموارد البشرية، مصر، 2007، ص: 70.

⁶ - عبد المعطي عساف، التدريب و التنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان، 2008، ص: 65.

يتم هذا النوع من التدريب خارج المؤسسة، ويكون في مراكز التدريب أو معاهد خاصة تتكفل بتنفيذ عملية التدريب بنفسها، وتعتمد إدارة المؤسسة على اختيار التدريب الخارجي وهذا في حالة عدم توفر إمكانيات تدريبية داخلية أو عدم توفر المؤسسة على طاقات البشرية القادرة على تنفيذ برامج تدريبية متخصصة.

ثانياً: التكوين

يشير تكوين الموارد البشرية إلى تلك العملية التي تستهدف إجراء تغيير في قدرات الفرد التي تمكنه من أداء مهامه بطريقة أفضل، ويعتبر التكوين دعامة أساسية لتنمية الموارد البشرية، سعياً منهم لتحسين أداء الانسان في العمل بكل جوانبه، وذلك قصد تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة بكفاءة عالية.

1- مفهوم التكوين

يقصد بعملية التكوين: تعلم كيفية القيام بالعمل بالطرق المثلى، ويقصد بالطرق المثلى تلك الطرق التي ينتج فيها العامل أكبر قدر من الإنتاج بأقل قدر من الجهد وفي أقل مدة ممكنة مع جودة وارتفاع مستواه، مع المحافظة على صحته النفسية والجسمية.¹

يلاحظ من هذا التعريف أن التكوين يعتبر أحد الوسائل التي تستعملها المؤسسات لمواجهة التغييرات الآتية أو المتوقعة والتي تهدد فاعليتها ومردوديتها عن طريق الأفراد يتحملون بكفاءة مسؤوليتهم الحالية أو المستقبلية من خلال إحداث تغييرات مستمرة في معارفهم ومهاراتهم وطرق أدائهم.

من خلال التعريف السابق يتضح أن التكوين عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملية وتنمية اتجاهاته في العمل كما أنها تستهدف إجراء تغيير في مهارات ومعارف وسلوكيات الفرد العامل الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عملية وفهم مبادئ التعليم لكي يطور أدائه العلمي والسلوكي بشكل أفضل.

2- أهمية التكوين: تتمثل فيمل يلي:²

- كسب المتكون للمهارات والمعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع في إنتاجيتهم؛
- تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل وبث روح الانتماء؛
- باعتباره جهداً منظماً ومخططاً فإنه يعمل على تحسين الأداء الحالي للفرد والجماعة؛
- يساعد على استقرار الانتاج في المؤسسة؛

¹ - عبد الرحمن عيساوي، علم النفس و الانتاج، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، مصر (دون سنة النشر)، ص: 56.

² - الطاهر نعيم إبراهيم، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص: 240.

- يعمل على تبادل الخبرات بين المتكويين وتبادل مهاراتهم الخاصة ما إذ تم استخدام الأساليب التكوينية التي تعتمد على تبادل الأفكار؛

3- أنواع التكوين

يعتبر التكوين تنمية القدرة لدى الشخص يساعده على فهم مشاكل التي يواجهه ومعرفة مدى تأثيره على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل المؤسسة، لذا تم تحديد مختلف الأنواع التي تحدد طريقة تكوينه لتجنب المشاكل وتسهيل هذه العملية، وتتمثل أنواع التكوين في ما يلي:

3-1- التكوين حسب مرحلة التوظيف: و تتمثل في ما يلي:¹

- **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتأثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله، والتي تؤثر على اتجاهاته الفنية للسنوات العديدة القادمة.
- **التكوين اثناء العمل:** ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للمتكويين حينئذ تشجع وتسعى المؤسسات إلأن تقوم للمشرفين المباشرة للتقديم المعلومات والتكوين على مستوى الفردي للمتكويين.
- **التكوين بغرض تحديد المعرفة والمهارة:** حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم تكوين مناسب للشغل الوظائف ويحتاج المكونون إلى معارف ومهارات جديدة.
- **التكوين بغرض الترقية والنقل:** نعني بالترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلافات المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها.
- **التكوين تهيئة على التقاعد:** في المؤسسات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن على التقاعد ثم يتم تكوينهم على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق الاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.

3-2- التكوين حسب المدة الزمنية: وينقسم إلى ما يلي:²

- **التكوين قصير الاجل:** ويستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع وهذه الحالة يتم عقد دورة تكوينية مركزة ومن عيوبها عدم توفر الوقت لمتكون على الإلمام بكافة المعلومات.

¹ - بن عيسى عمار، اتجاهات التدريب و تقسيم أداء الأفراد، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص: 86.

² - صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية: عرض تحليل، دار حمد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص ص: 108-109.

- **التكوين طويل الاجل:** و فيه قد تصل الفترة التكوين سنة كاملة أو أكثر و من مزايا هذا النوع أنه يستطيع المتكون الحصول على المعلومات دقيقة و خالية من العيوب.

3-3- حسب نوعية الأفراد

وتتمثل في ما يلي:¹

- **التكوين الفردي:** وذلك لتحسين المهارات وقدرات الفرد والمتكون الذي يمكن ترقيته لاحقاً.
- **التكوين الجماعي:** حيث يتم فيه تكوين جماعة من المتكونين في آن واحد كالمجموعات التي تتكون في مراكز التكوين المتخصصة أو في حالة تكوين مجموعة من الفنيين على كيفية استخدام جهاز الكمبيوتر الجديد.

3-4- التغيير الدوري للعمل

يقوم به أحد العمال القدامى أو المدير حيث يوضح للفرد كيفية الأداء العمل الذي يسمح له أن يؤدي العمل تحت إشراف كمتكون، وبعد التغيير الدوري للعمل نوع من أنواع التكوين في مجال العمل يتعلم الفرد عدداً من الوظائف خلال وحدة العمل أو القسم، و من أهم المزايا التي يحققها هي تحقيق المرونة.²

ولقد أصبح العنصر البشري في الوقت الراهن أهم مورد من بين الموارد، كما أن إدارة الموارد البشرية تمثل مهمة ومسؤولية في تنمية العنصر البشري، لأن نجاح هذا المورد يتوقف على مدى توفير كل من التدريب والتكوين، وذلك من خلال توفير فرص اكتساب الفرد خبرات تزيد من قدرة الفرد على أداء عمله، وتطور كفاءات العمال، وبالتالي يعتبر كل من التدريب والتكوين من الحلول والإجراءات التنموية البشرية.

المطلب الثالث: المحافظة على الموارد البشرية

حتى تنجح المؤسسة في تحقيق أداء جيد أي وضع كل فرد في مكانه المناسب ودفعه نحو العمل بكل طاقاته، وجب عليها إثارة تلك الدوافع الكامنة به مما يتوافق مع رغباتها من خلال إتباع مجموعة من الأساليب للوصول إلى نتائج المرجوة منه، وهذا عن طريق نظام الأجور والحوافز التي تهدف إلى زيادة الأداء والاستخدام الأمثل لقدرات ومؤهلات الفرد.

أولاً: الاجور

¹ - راوية حسن، مرجع سابق، ص: 167.

² - زاهد محمد دبري و سعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص: 229.

يعتبر موضوع الأجر والرواتب التي تدفع للعاملين في المؤسسة، من المواضيع الهامة التي لاقت ومازالت تتلقى الاهتمام الكبير من قبل العاملين في مجال الاقتصاد والإدارة سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، والسبب في ذلك أن الأجر تلعب دورا أساسيا في حياة الأفراد والمؤسسات.

1- مفهوم الأجر

عرفت الأجر على أنها عبارة عن تعويض الذي يحصل عليه الأفراد مقابل وضع نشاطهم تحت تصرف وتوجيه الغير خلال مدة زمنية معينة محددة أو لقاء أداء محدد، قد يكون الأجر نقديا أو حقيقيا، فالأجر النقدي هو ذلك المبلغ من النقود الذي يحصل عليه الفرد من عمله خلال فترة زمنية معينة (ساعة، يوم، شهر) أو لقاء كمية أداء معينة، أما الأجر الحقيقي فهو عبارة عن كمية السلع والخدمات التي يستطيع الفرد الحصول عليها نظيره الأجر النقدي.¹

الملاحظ من هذا التعريف أنه ذلك المبلغ الذي يدفع للعامل لقاء عمله وجهده خلال مدة زمنية محددة، وله وجهان الأول يمثل الأجر النقدي والثاني يمثل الأجر الحقيقي لسد احتياجات الأفراد لقاء الجهد الذي يبذله في عمله بالمؤسسة.

من خلال التعريف يمكن القول بأنه: ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المؤسسة، وله وجهان: الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المؤسسة وتحصل على مقابل لها في شكل إنتاجية الفرد، والثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري، لسداد احتياجاته وذلك لقاء الجهد الذي يبذله في عمله بالمؤسسة، فهو أداة الربط بين العنصر البشري من جهة، والمؤسسة من جهة أخرى في عملية بيع وشراء العمل، فالفرد يقوم ببيع عمله للمؤسسة لقاء الأجر والمؤسسة تشتريه منه لقاءه أيضا.

1- أنواع الأجر: يمكن تصنيف الأجر إلى أسس متعددة أهمها:²

1-2- من حيث نوع الأجر: تصنف الأجر إلى:

1-1-2- الأجر النقدي

ويقصد بها مقدار المبالغ المالية النقدية التي يستلمها الفرد الموظف كأجر ورواتب لقاء ما يقوم به من الأداء للمهام والأعمال التي يكلف بها والمسؤوليات والواجبات التي تتاح بصورة دورية (يومية أو اسبوعيا أو شهريا أو أي شكل من الأشكال الدفع)

¹ - احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دار المعادي الجديدة، القاهرة، 2005، ص: 169.

² - نادر ابو شيخة، مرجع سابق، ص: 180.

2-1-2- الأجر النقدي

ويقصد بها القوة الشرائية للأجور النقدية التي يستلمها بصفة دورية بالأنظمة التي تعمل بها، أي كمية السلع والخدمات التي بإمكانها الحصول عليها أو شرائها بأجوره النقدية أو بمعنى آخر هي مقدار الاشباع الذي يوفره له أجره النقدي من السلع والخدمات والاحتياجات الأخرى.

2-1-3- الأجر العينية

وهي الأجر التي تدفع للفرد العامل أو الموظف على شكل سلع أو خدمات مجانية أو الأسعار رمزية كالنقل المجاني من وإلى محل العمل، والخدمات العلاجية والصحية للعاملين وعوائلهم أو خدمات التعليم، أو توفير الدور والشقق السكنية ببدايات إيجار رمزية، أو تزويد العاملين بأنواع من الملابس أو بعض السلع من إنتاجيتهم أو إنتاج المعامل الأخرى، أو بيعهم بعض السلع المعمرة أو غيرها بأسعار منخفضة، أو تقديم وجبات طعام خاصة مجانية أو شبه مجانية، وغيرها ذلك.

ثانيا : التحفيز

تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمديرين حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل لذلك فإنه على المديرين فهم معنى وطبيعة التحفيز.

1- مفهوم التحفيز

يعرف الحوافز على أنه: "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد للاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف".¹

الملاحظ من هذا التعريف بأنه يشير إلى أن الفرد، يرغب في بلوغ هدف محدد فهو بحاجة إلى من يدفعه للاختيار تصرف أو سلوك يوصل إلى تحقيق الهدف المراد بلوغه.

من خلال التعريف السابق يتم وضع تعريف شامل حول الحوافز على أنه تتعلق بعوامل ذات صلة ببيئة العمل، هدف المؤسسة ومحتوى العمل، توفرها الإدارة لإثارة دوافع العمال نحو سلوك موجه وهادف ولن يتحقق ذلك ما لم يتواجد التوافق بين نوع الحافز والدافع المثار، وعليه لا بد أن تكون الحوافز المقدمة هادفة بحد ذاتها أي محققة لإشباع رغبات الفرد العامل أين يتجسد السلوك الايجابي الفعال، فيتحقق التوازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الفرد.

¹ -Alain Meignant, Ressources humains, Deloyer la stratégie, édition, liaisons, SA Paris, P: 226.

2- أهمية الحوافز: تظهر أهمية الحوافز من خلال:¹

- تحقق الحوافز زيادة في العوائد (أرباح) المؤسسة من خلال رفع كفاءة الإنتاجية للعمال، إذ أن الاختيار السليم للحوافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى دفع الموظفين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته؛
- تساهم في تفجير قدرات الموظفين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام مما يؤدي إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى مؤسسات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة؛
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط بمصالح المؤسسة؛

3- أنواع الحوافز

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين وأهم هذه التقسيمات:

3-1- من حيث طبيعتها أو قيمتها: وتتمثل في ما يلي:

3-1-1- حوافز مادية

الحوافز المادي هو الحافز ذو طابع مالي أو نقدي أو اقتصادي، وهي التي تقوم بإشباع حاجات الانسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل أقصى جهد في العمل، وتجنيب ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفايتهم، ومن بين هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات والمشاركة في أرباح والمكافآت عن الاقتراحات.²

وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:³

- الأجر

ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دورا في إشباع أكبر قدر ممكن من الحاجيات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

- مكافآت العمل الإضافي

بعض الأعمال فيها أوقات أكثر من ساعات العمل المعتاد مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

- المشاركة في الأرباح

حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في مؤسساتها لتحفيز العاملين.

¹ - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص: 231.

² - داوود معمر، منظمات الأعمال (الحوافز و المكافآت): بحث علمي في الجوانب الاجتماعية و النفسية و القانونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص: 41.

³ - اللوزي موسى، التطور التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، 2003، ص: 376.

- الترقية

حيث لها دور كبير في تحفيز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها لا تتضمن زيادة الأجر يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات اكبر .

3-1-2- حوافز معنوية

ويقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل, بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.¹

وهي أشياء غير مادية تقدمها المؤسسة لعاملها من أجل إشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية والاجتماعية ومن أهمها:²

- الشكر والتقدير

ويعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها أثر فعال على العاملين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات شرفية وتقديرية, وتجدر الإشارة هنا إلى الوقت المناسب فإنها تفقد مغزاها الحقيقي.

- فرصة الترقية والتقدم

يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءات الأفراد, وفاعلية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد.

- المشاركة في الإدارة

وتتمثل في اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار الإداري وتندرج ضمن هذه المشاركة اشتراك العمال في اللجان أو مجلس الإدارة, وبذلك تحقق إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات.

- التوافق المهني

والمقصود بذلك الموافقة بين عمل أو وظيفة الفرد ومعارفه وقدراته وكذا رغبته وطموحاته, العامل البشري يمكن أن يصل إلى مستويات عالية من الأداء, إذا كان راغبا في عمله محبا له وقادرا على أدائه.

3-2- من حيث الاهداف: قسمت إلى:³

¹ - شاويش مصطفى عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 210.

² - على محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار الاسلامية للنشر و التوزيع، 1982، ص: 151.

³ - خيضر كاظم محمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص : 45.

3-2-1- حوافز ايجابية

هو ذلك المقابل المادي والمعنوي إلى أن يتلقاه العاملون لامتيازاتهم وكفاءتهم في العمل, كاستقرار الفرد في عمله (ترسيم), ومنحه شهادات الاعتراف والتقدير.

3-2-2- حوافز سلبية

تمثل الجانب الردعي والتأديبي التي يتخذها مع الأفراد والعاملين المقصرين في واجباتهم، كالحرمان من التعويضات والتخفيض في الأجر أو التنزيل في الرتبة.

3-3- من حيث عدد الشمولية: و التي تتمثل في ما يلي:¹

3-3-1- حوافز فردية

هي التي تمنح لشخص بعينه, كمكافأة العامل على أخلاقه وسلوكياته ومجهوداته على إنجاز العمل المكلف له بفعالية وكفاءة.

3-3-2- حوافز جماعية

يقدم هذا النوع من الحوافز بناء على كفاءة الجماعة في العمل الجماعي المنسق, لذا يتطلب الأمر أن تتقف جماعات العمل بروح الفريق الواحد والمسؤولية المشتركة إزاء مختلف جوانب الأداء, وهذا بطبيعته يرتبط بالقيم الثقافية التي ينبغي أن تسود جماعات أو فرق العمل بشكل خاص.

وعليه يمكن القول بأن التحفيز والأجور هي عملية منظمة من قبل المؤسسة تهدف إلى استمرارية الفرد وتشجيعه في عمله وتعويض الأفراد مقابل أداء نشاطهم، إلا أن هذا يقترن بنظام محدد لاستخدام الحوافز والأجور، وذلك النظام ينبغي أن يؤسس وفق منهج علمي يتوصل إلى إحداث رضا الفرد لتحقيق الصالح العام، إلا أن عملية الدافعية لدى الأفراد اهتمت بدراسة نظام الأجور والحوافز التي تؤثر على سلوك الفرد.

وفي الأخير يمكن أن القول إدارة الموارد البشرية هي الأداة المسؤولة عن التوظيف الفعال داخل المؤسسة من خلال تأمين يد العاملة، ذات كفاءة ولا يتم ذلك عشوائيا إنما بمراحل من خلال جذب الموارد البشرية ثم تتميتها وأخيرا المحافظة عليها.

¹ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2007، ص: 214.

خاتمة الفصل

تعتبر إدارة الموارد البشرية من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وبالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها، وذلك بهدف تحقيق أعلى درجة من الجودة للمؤسسة التي تعمل بها.

فقد ارتبطت نشأة وتطوير إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل، ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وبقائها واستمراريتها وهذا يعني أن نشأتها وتطورها تعكسان نظرة واهتمام أصحاب الأعمال، وبدور إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني في العمل والتأثير فيه ايجاباً.

وبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية كوظيفة من وظائف المؤسسة، كما أنها تأخذ مكانتها كباقي الوظائف الأخرى في المؤسسة. فإنها أصبحت من أكثر الوظائف أهمية في المؤسسات وأكثرها حساسية، كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية.

وتساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين أداء العنصر البشري من خلال انشطتها المتكاملة والمترابطة والتي تهدف إلى ترشيد استغلال الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة، من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء ورضا وسلوك الأفراد والتي تعتبر المتغيرات الضمنية للعنصر البشري المؤثر على أداء المؤسسة، وبالتالي فإن استهداف التأثير على هذه المكونات يؤدي إلى تحسين العنصر البشري، وهذا من منطلق يعتبر تحليل الأعمال وتخطيط الموارد البشرية، واستقطاب، والاختيار والتعيين، وكذلك التدريب والتكوين، وأخيراً الأجور والحوافز، الموجهة لهذا الأداء والرضا والسلوك الإنساني موجة نحو تحسين أداء العاملين والمؤسسة ككل.

الفصل الثاني: علاقة إدارة الموارد البشرية بالراس المال الفكري

أصبحت الموجودات غير الملموسة في ظل اقتصاد المعرفة تشكل الدعامة الأساسية، والموارد الاستراتيجية لثروة المؤسسة وتطويرها وازدهارها، وأن تفوق ونجاح المؤسسة في بيئة المنافسة الحادة أصبح مقيدا بقيمة هذه الموجودات، وذلك بسبب دورها الفاعل في توظيف واستغلال مهارات وخبرات العاملين على خلق القيمة للمؤسسة، ولقد أطلق الباحثون على هذه الموجودات بمصطلح رأس المال الفكري، والذي أصبح من أهم الموضوعات التي تمثل نسبة عالية من القيمة الإجمالية للمؤسسات من إجمالي القيمة السوقية، فإذا كان الاهتمام بتنمية الموارد المادية أمر ضروري وعاملا مهما في تحقيق النمو والمسؤولية عن قوة المركز المالي، فإن الرؤية الحديثة تبرز الاهتمام الخاص ومتزايد بالموارد الفكرية المتاحة والتي تتمثل في رأس المال الفكري.

وفي إطار ما سبق يهدف هذا الفصل إلى عرض ما قدمه عدد من الكتاب والباحثين من إسهامات في شرح المفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري، والتعرف على السمات المميزة له، مع تحديد المكونات، وأساليب التقييم، وطرق قياس رأس المال الفكري، وإبراز علاقة بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري، عن طريق تنشيط واساليب محافظة عليها، وتحديد أثر كل من التدريب والتعليم من أجل تحسين أداء المؤسسة، وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري؛
- المبحث الثاني: أساسيات بناء رأس المال الفكري؛
- المبحث الثالث: تأثير إدارة الموارد البشرية على رأس المال الفكري.

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

تمثل المعرفة في العصر الحالي عاملا مهما يساعد المؤسسات على امتلاك القدرات والمهارات التنافسية، ومن ثم تسعى المؤسسات الناجحة نحو امتلاك المعرفة وإدارتها بشكل جيد، وترى هذه المؤسسات أن هذه العملية ينتج عنها ما يعرف برأس المال الفكري وهو عنصر تحرص المؤسسات على معرفة كيفية امتلاكه وقياسه وإدارته، ويتمثل رأس المال الفكري في المعارف والخبرات التي يمتلكها كل أو بعض افراد المؤسسة وتمكنهم من الإسهام في تطوير الأداء بها وإعطائها ميزة تنافسية لا تتوافر لغيرها.

ويتضمن هذا المبحث المطالب التالية:

- **المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري؛**
- **المطلب الثاني: تطور رأس المال الفكري؛**
- **المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري.**

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

يستحوذ رأس المال الفكري الذي يعبر عن الأصول غير الملموسة في المؤسسة على اهتمام كبير في الوقت الحاضر من حيث مفهومه، عناصره، وتحديد قيمته، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها : أن قياس الأصول غير الملموسة يساعد الإدارة على أن تركز اهتمامها على تنمية وحماية رأس مالها الفكري، مما يعني ضرورة توفير معلومات ملائمة عن الموارد البشرية المتاحة تمكن تلك المؤسسات من حسن استخدامها.

أولاً: مفهوم رأس المال الفكري

يساهم رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دورا هاما في نجاح المؤسسات في الوقت الحاضر، حيث أنه يميز المؤسسات التي يمكنها من تقديم معارف جديدة وبشكل أفضل مع تقديم ابتكارات بمعدلات سريعة، حيث أن رأس المال الفكري يعتبر الأصول الأكثر أهمية، ويعد أساس النجاح في القرن الحادي والعشرين لهذا يتم عرض مجموعة من التعريفات منها:

التعريف الأول: يعرف رأس المال الفكري على أنه يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز، والتي تعكس الجوانب غير الملموسة في المؤسسة، وهي الأكثر تأثيرا وفاعلية نحو التقدم والتميز العالي من الجوانب والأصول الأخرى الملموسة.¹

¹ - حازم محمد عبد الفتاح، تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010، ص: 22.

الملاحظ من هذا التعريف أن رأس المال الفكري يتمثل في المهارات والمعارف الفكرية التي يمتاز بها العاملين، وتلك المهارات والمعارف التي تعكس الجوانب غير الملموسة، ولها فاعلية نحو التقدم لا يوجد من يمتلكها في المؤسسات الأخرى مضافا إليها الكفاءة والالتزام بالأداء.

التعريف الثاني: ويعرف على أنه: "مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم لامتلاكهم خبرات، وقيم، بالإضافة لقدرتهم على الابتكار، والإبداع، من أجل تمييز المؤسسة التي يعملون فيها".¹

الملاحظ من هذا التعريف أن رأس المال الفكري يتمثل مجموعة من الأفكار الذهنية والمعرفة التي لها القدرة على خلق الثروة ويحدد خصائص الأفكار والمهارات التي يتم بموجبها معرفة ما إذا كان الأفراد يمثلون رأس مالا فكريا أم لا، في أن تكون هذه الأفكار والمهارات مميزة.

التعريف الثالث: كما يعرف أيضا رأس المال الفكري على أنه: "المقدرة العقلية على توليد الأفكار الجديدة، والمناسبة، القابلة للتنفيذ، والتي تتمتع بمستوى عال من الجودة، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة".²

الملاحظ من هذا التعريف أن رأس المال الفكري يتكون من مجموعة أفكار جديدة دون غيرهم، ولا يرتكزون في مستوى إداري معين، ومن أجل الوصول إلى أهداف منشودة تمتاز بمستوى عال من الجودة.

التعريف الرابع: كما يعرف أيضا على أنه: "مجموعة الأفراد العاملين في المؤسسة والذين يتمتعون بخبرات ومهارات ومعارف عالية تساهم في إيجاد قيمة مضافة للمنتجات التي يقدمونها مما يعني ازدياد الإنتاجية وتحقيق الربحية العالية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تتمتع بها المؤسسة".³

يعد رأس المال الفكري بأنه موجود معرفي غير ملموس لديه القدرة على تحويل التقنيات إلى مخرجات بشكل خدمات ومنتجات متميزة، وتعد دليل نجاح وتميز المؤسسات ومناقستها في الأمد البعيد.

على ضوء ما تقدم من تعاريف لرأس المال الفكري، اتضح أنها تختلف باختلاف وجهات النظر لهذا المفهوم، ولكنها في مجملها تتفق على أنه عبارة عن: مجموعة الخبرات والقدرات والمهارات والكفاءات التي

¹ – Awad, E& Ghaziri. H, **Knowledge management**, Person Education International, Prentice-Hall N.Y, 2004, p:8.

² – الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه و تنميته كحزء من إدارة المعرفة في المؤسسات التعليم العالي، مجلة البحوث التربوية النوعية، جامعة المنصورة، عدد 22، 2011، ص: 21.

³ – العبادي هاشم فوزي دباس، **التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري و مفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم؟**، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان 43،44، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2008، ص: 43

يملكها مجموعة من أفراد المؤسسة، ومجموعة من أفراد مبدعة ومبتكرة لكل ما هو متميز بالنسبة للمؤسسة، هذه الأخيرة عليها أن تعمل على توظيف هذه المهارات من أجل زيادة الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية لها، لأنه بمثابة السلاح التنافسي يضمن لها البقاء في عالم الأعمال.

ثانياً: خصائص رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري يعد مصدر الإبداع والابتكار فالموجودات الفكرية تحتاجها مؤسسات اليوم ساعياً للبقاء والازدهار حيث أن هناك مجموعة من الخصائص والتي تتمثل في:¹

1- الخصائص التنظيمية

وترتبط ببيئة المؤسسة التي تتضمن:

- تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الاستراتيجية الإدارية؛
- المرونة في نوعية الهياكل والتي تساعد على تجديد المستمر من خلال الأفراد؛
- البعد عن المركزية الإدارية بشكل كبير.

2- الخصائص المهنية

وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم الإداري والتي تتضمن:

- امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم؛
- التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية.

3- الخصائص السلوكية و الشخصية

وترتبط بالعنصر البشري و بنائه الذاتي، و تتضمن:

- يميل رأس المال الفكري على تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة، والاقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة التي تتسم بعدم التأكد؛
- الاستفادة من خبرات الآخرين، ومبادرته بتقديم الأفكار والمقترحات البناءة (الانفتاح على الخبرة).

وكذلك تأتي خصائص رأس المال الفكري من الآتي:²

- رأس مال غير محسوس؛

¹ - الهاللي الشرييني الهاللي، مرجع سابق، ص: 23.

² - حازم على احمد بدارنه، تصورات القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية لاهمية رأس المال الفكري و دورهم في المحافظة عليه و تطويره، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه في الفلسفة، تخصص : أصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2007، ص، ص : 38،39.

- صعوبة قياسه بدقة؛
- يتزايد بالاستخدام والاستعمال؛
- يميل إلى الاستقلالية في العمل؛
- يقدم الأفكار البناءة،
- لدية مجموعة من الخبرات والمهارات المتميزة والفريدة؛
- يميل رأي المال الفكري إلى المرونة وعدم الجمود؛
- يسعى إلى التجديد والتطوير.

ثالثا: أهمية رأس المال الفكري

ما يميز القرن الحادي والعشرون هو ظهور قوة المعرفة، التي تعتبر عاملا مهما يعطي المؤسسة القدرة على الاستمرارية وامتلاك مهارات وخبرات، وعليه بدأت المؤسسات تولي موضوع بناء قاعدة للمعرفة الأهمية التي تستحقها، وضرورة امتلاكها ومعرفة وكيفية إدارتها، و ما ينتج عن ذلك هو رأس المال الفكري وعلى المؤسسة أن تدرك جيدا كيفية امتلاك وإدارة رأس المال الفكري، وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:¹

- يساعد في خلق معارف جديدة؛
- يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول، ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن؛
- هو أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة، لتحقيق الميزة التنافسية شاملة؛
- يعتبر أساسا مهما في بناء المؤسسات الذكية، وذلك من خلال توفير العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمؤسساتهم.

رابعا: التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي (التقليدي)

لا بد من تمييزه عن رأس المال المادي (التقليدي)، فهذا الأخير يعني الموارد التي تظهر في ميزانية المؤسسة كالعقارات والتجهيزات والمخزونات.²

وفيما يلي الجدول يوضح طبيعة الاختلاف بين كل من رأس المال الفكري والمادي.

¹ - فرحاتي لويبة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة : مؤسسة الاسمنت عين التوتة-باتنة- رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2016، ص: 84.

² - ناصر مراد، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية، مركز البصيرة للبحوث و الاستثمارات و الخدمات التعليمية، العدد العاشر، الجزائر، 2008، ص: 75.

الجدول رقم (1): المقارنة بين رأس المال الفكري و المادي

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة	في عقول العاملين بالمؤسسة
النماذج الممثلة	الآلات، المعدات، المباني	أفكار الأفراد ذو معارف و الخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط تكوين الثروة	بالاستخدام المادي	بالابتكار
المستخدمون له	العمل الفصلي	العمل المعرفي
الزمن	له عمر انتاجي و تناقص بالطاقة	له عمر مع تزايد القدرات الابداعية
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقف عند حلول المشاكل
الوظيفة	يعبر عن احداث	يعبر عن عمليات
الزمن	يرتكز على الماضي فقط	يتوجه نحو المستقبل
المحتوى	هو تكلفة	هو قيمة
الطبيعة	نقدي	غير مالي
	وقتي	مستمر
الاستعمال	ينقص و يستهلك	يزيد بالاستعمال
تشكيلات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة	يرتبط بشبكات القيمة
النوعية / الكمية	كمي	نوعي

المصدر: الخفاف هيثم قاسم، المعالجات المحاسبية لمشاكل القياس والافصاح عن رأس المال الفكري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة موصل، العراق، 2006، ص: 156

يمثل الجدول مقارنة بين رأس المال الفكري والمادي، حيث أن أوجه الاختلاف بين رأس المال الفكري والمادي قدمت على النحو التالي كما في الجدول، والتي تتمثل بأن رأس المال الفكري غير ملموس تكمن في عقول العاملين بالمؤسسة يتوجه نحو المستقبل، له قيمة وغير مالي يمتاز بالاستمرارية ذو طبيعة نوعية، أما عن رأس المال المادي فإنه مادي ملموس، وموقع تواجده ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة نمط تكوينه بالاستخدام المادي يرتكز على الماضي فقط ذو طبيعة نقدية ينقص ويستهلك عند استعماله، ويظهر من خلال المقارنة أن قياس رأس المال الفكري يكون أصعب مقارنة بقياس رأس المال المادي.

من خلال هذا المطلب تم توضيح لمحة حول رأس المال الفكري وذلك من خلال تعريفه وتحديد خصائصه، وأهميته مع توضيح مقارنة بين رأس المال الفكري والمادي وما يمكن استخلاصه أن رأس المال

الفكري عنصر أساسي للمؤسسة وهو أكثر قدرة على تجديد نفسه وتوليد القيمة، لذلك فإن مجموع قدرات المؤسسة للاستخلاص أفضل الحلول من المعارف والقوى العاملة لديها.

المطلب الثاني: مراحل تطور رأس المال الفكري

يعتبر موضوع رأس المال الفكري حديثاً نسبياً في الفكر الإداري، وقد بدأ الاهتمام به خاصة في فترة التسعينات، ولم يتم تحديد أي اتفاق حول مفهوم واحد وواضح له، لذلك يتم عرض فيما يلي مراحل تطوره واستكشافه، ركزت الإدارة الحديثة على الموجودات الفكرية أو غير الملموسة، إلى جانب الموجودات المادية، لأنها أدركت أن ثروة المؤسسة تكمن في موجوداتها الفكرية، وقد حدد تطور رأس المال الفكري إلى ثلاثة مراحل ساهم في تطوير مفهومه وهي كالتالي:

أولاً: المرحلة الأولى البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية

أكد الاقتصادي (Perty William) في القرن السابع عشر على فكرة اختلاف نوعية العمالة وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكلت هذه الفكرة فيما بعد ما يعرف برأس المال الفكري، إضافة إلى أن (Adam Smith) أكد في كتابه ثروة الأمم تأثير العملية الإنتاجية وجودة المخرجات بمهارات العاملين، وطالب بضرورة تحديد الأجور وفق ما يبذله من وقت وجهد لكسب المهارات المطلوبة في أداء المهام، بعدها تأتي أهمية الاستثمار في البشر، وذلك لأن رأس المال الفكري لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة، لا أن منفعته وانتاجيته تزداد بزيادة معدل الخبرة والمهارة، وفي عام 1906 ظهر الأساس الفعلي لنظرية رأس المال الفكري وذلك عندما أدخل رأس المال الفكري في مفهوم رأس المال العام، وعند نهاية الخمسينات توسع نظرية رأس المال الفكري من خلال النظر إليه على أنه مستقل عن رأس المال التقليدي، أما مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات فقد عرفت فيها نظرية رأس المال الفكري تطوراً فيما يخص فهم السلوك الإنساني بشكل أكثر وضوحاً.

ومما سبق يتضح أن الفترة من القرن السابع عشر إلى نهاية السبعينات من القرن الماضي أثارت الانتباه إلى أهمية رأس المال البشري والفكري، وضرورة دراسته بوصفه عاملاً مكملاً لرأس المال التقليدي، وبالتالي فإن موضوع رأس المال البشري كان بمثابة نقطة الارتكاز لدراسة موضوع رأس المال الفكري.

ثانياً : المرحلة الثانية تلميح المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

في مطلع ثمانينات القرن العشرين، تشكلت قناعة كبيرة لدى المديرين والأكاديميين أن الموجودات غير الملموسة وخاصة رأس المال الفكري هو في الغالب سر نجاح المؤسسات التي تمتلكها، وتحقيقها للعوائد، واليوم حل رأس المال الفكري محل الموجودات الطبيعية والنقد والاستثمارات الثابتة، وفي عام 1986 كتاب بعنوان "الإفادة من الإبداع التكنولوجي" وحدد فيها خطوات استخراج القيمة من الإبداع، وفي عام 1989، تم إنشاء نشاط استشاري لأول مرة قابل للتطبيق ويبين للمستفيد كيفية خلق القيمة انطلاقاً من الإبداع.

من خلال ما سبق يظهر أن هذه المرحلة ركزت على دور وأهمية الموجودات غير الملموسة في بقاء استمرارية المؤسسات، وظهر مفهوم جديد عام 1991 هو "رأس المال الفكري" الذي يركز على الاهتمام بالقابليات الذهنية الموجودة لدى أفراد المؤسسة.

ثالثاً: المرحلة الثالثة تكثيف الجهود البحثية و ولادة نظرياته

منذ منتصف التسعينات من القرن الماضي بدأ البحث حول موضوع رأس المال الفكري يعرف تزايداً ملحوظاً، ففي عام 1905 تم عقد اجتماع لممثلي المؤسسات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة وكان تحت عنوان "إدارة رأس المال الفكري" وتضمن جدول أعماله ضرورة الاتفاق على مفهوم موحد لرأس المال الفكري، وتحديد مكوناته الأساسية وكيفية استخراج القيمة منه، وفي عام 1999 انعقدت الندوة الدولية لرأس المال الفكري، وركزت جهودها حول مناقشة وأهداف رأس المال الفكري، طرق قياسه وإبعاده ومستوياته، وتنتج عنها صياغة ووصف طرق لقياسه وكيفية تطبيقها، إضافة آلية مزايا وعيوب كل طريقة، كما انعقد مؤتمر حول رأس المال الفكري في 2001 وفي 2003 وفي 2010 تم عقد مؤتمر حول رأس المال الفكري تحت شعار "نحو رؤية استراتيجية جديدة في المؤسسات الحكومية" وعرضت فيه أبحاث من بينها الورقة المقدمة بعنوان "إنشاء مركز القادة والإبداع كمدخل لبناء رأس المال الفكري" تتضمن ضرورة قياس مستويات الكفاءة لدى المورد البشري، وضرورة تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار كطريق للتميز والتفوق.¹

مما سبق تركزت الجهود على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري حيث وضعت لها فرضيات كالتالي:²

- قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات؛
- رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية؛
- المقياس لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمؤسسة والقيمة السوقية لها؛
- رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي؛
- رأس المال الفكري تراكم يزيد من إنتاجية المؤسسة.

من خلال ما سبق يلاحظ من هذا المطلب أن الآراء اختلفت وتعددت حول الفترة الزمنية التي ظهر فيها هذا المصطلح، وذلك بسبب اختلاف نظريتهم للموضوع وإلى طبيعة المشكلات المتعلقة به، إضافة إلى اختلاف طريقة التحليل وعمقها.

المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري

من مهام إدارة المعرفة الأساسية تحديد مكونات وأدوار رأس المال الفكري لمعرفة كيفية تنميته، باعتباره عنصراً هاماً وفاصلاً في نجاح أو فشل المؤسسة، وفيما يلي تقسيمات رأس المال الفكري وأدواره المختلفة.

¹ - سعد على العنزي و احمد على صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البيزوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص ص: 157، 165.

² - نفس المرجع السابق، ص ص: 165-166.

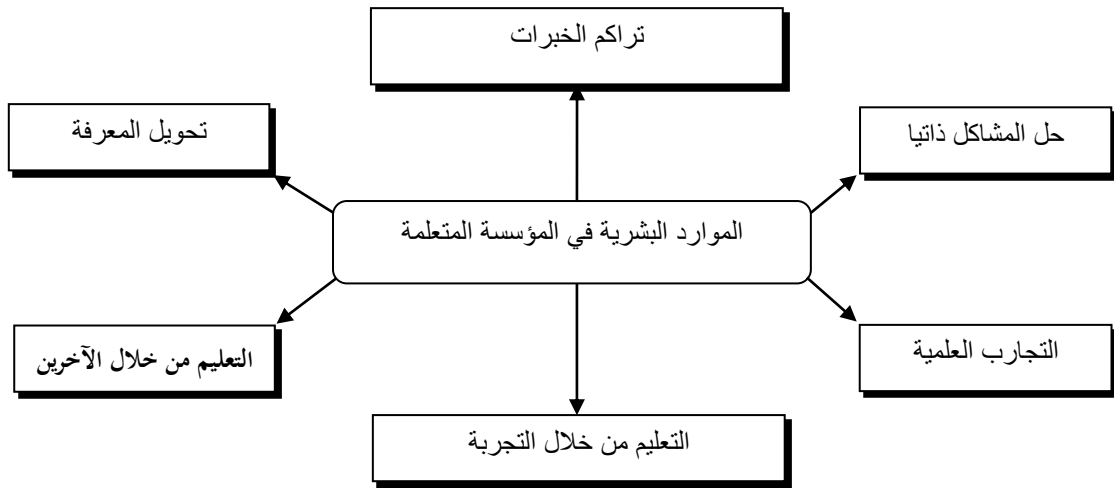
استنادا لأدبيات الموضوع المتداولة حاليا في تقسيم مكونات رأس المال الفكري لدينا الكثير من التقسيمات نأخذ منها تقسيم (Stewart) وهذا التقسيم يعتبر الأكثر شيوعا حيث قسمه إلى:

1- رأس المال البشري

حاولت العديد من المؤسسات في عصر المعرفة التحول نحو تطبيق فلسفة متجددة تتضمن أسلوبا إداريا حديثا عموما يعتمد في أساسه على إدارة المورد البشري يهدف إلى تحقيق نتائج أفضل وأكثر تطورا مقارنة بالأساليب التقليدية؛ ويمكن هذا النمط التسييري الجديد المؤسسة من مسايرة الإحداث المتسارعة التي تحيط بالمؤسسة والتي يميلها واقع الاقتصاد في أيامنا هذه؛ فنتمكن من اتخاذ قراراتها بسرعة تجعلها تسير المنافسين، وكان أساس هذا التحول هو المورد البشري الذي تحول إلى رأس المال الفكري. الجدير بالذكر أنه ينبغي على المؤسسة الاعتناء برأس المال البشري من حيث البناء والاستثمار؛ إذ أن كل مهارة أو إضافة يكتسبها الفرد تشكل إضافة حقيقة إلى نتائج المؤسسة وتساهم في نموها واستمرارها.¹

وقد لا يمكن للفرد أن يحقق قيمة اضافية للمؤسسة إلا بعد فترة من الزمن، لذا ينبغي للمؤسسة أن تخطط للاستثمار في هذا المورد وإدارته بشكل سليم، ذلك أنه سيصبح فيما بعد عنصرا هاما ضمن رأس المال الفكري للمؤسسة، يجعل معرفة ضمنية ينبغي أن تتحول فيما بعد إلى معرفة تنظيمية، والشكل التالي يبين دور المورد البشري في تكوين كل النشاطات التي تساهم في بناء مؤسسة متعلمة²

الشكل رقم (5): دور المورد البشري في بناء المؤسسة



المصدر: حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص: 135.

ويتضح من خلال الشكل أن المؤسسة المتعلمة تعتمد أولا على الطرق العلمية في حل المشكلات ذاتيا من خلال تزويد المديرين ببيانات تعالج، بعد ذلك تحول إلى معلومات باستخدام الأدوات الاحصائية للتوصل

¹ - سملاي يحضيه، التسيير الاستراتيجي لراس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004، ص: 4.

² - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص: 134

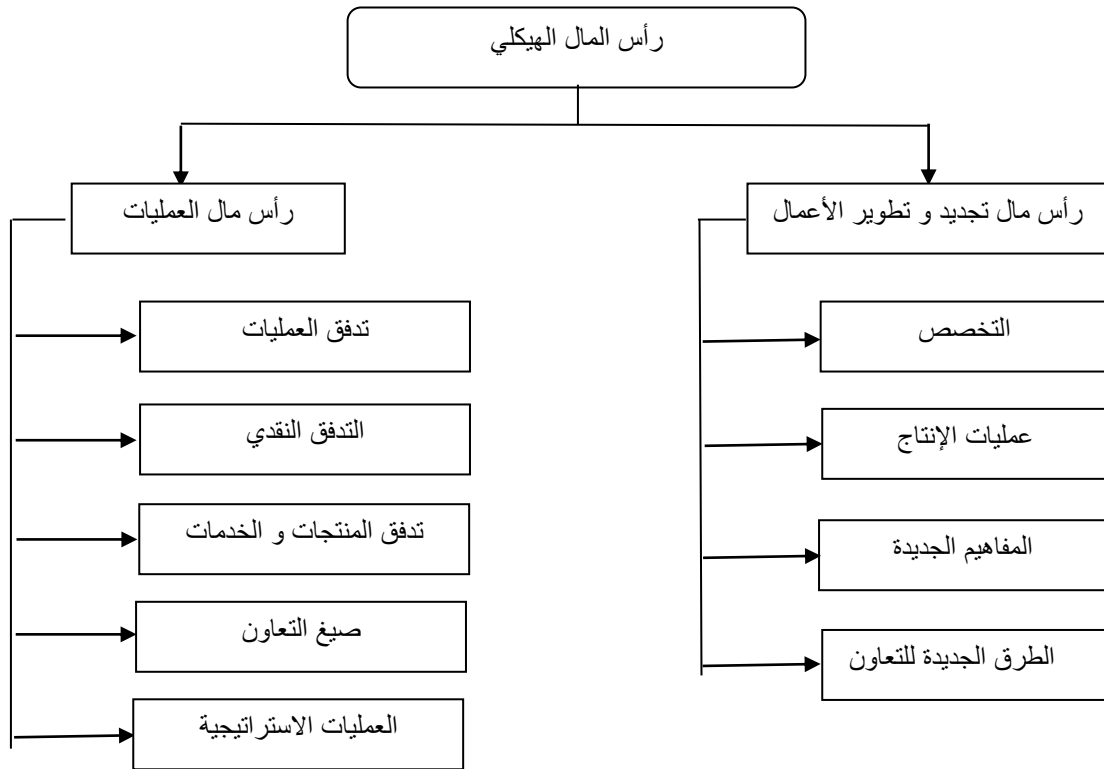
إلى الاستنتاجات والاستدلالات، ولتعزيز ذلك، يجب تدريب وتطوير قدرات العاملين، كما أن المؤسسة تعتمد على الخبرات العلمية والتجارب، وتقوم بالتعلم من خلال التفاعل مع بيئتها الخارجية؛ لهذه الأمور وغيرها تتجلى أهمية الاعتناء بالموارد البشري كعنصر أساسي في بناء المؤسسة المتعلمة.

2- رأس المال الهيكلي

ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات من خلال الأخذ بعين الاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير والتي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية، والعمليات والإجراءات، وإذا كان رأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي توجد عادة في هياكل المؤسسة فهو أيضا يمثل كل قيم المؤسسة التي تتداولها داخليا.¹

ويبين الشكل التالي مكونات رأس المال الهيكلي:

الشكل رقم (6): مكونات رأس المال الهيكلي



Source: http://cigref.typepad.fr/cigref_presse/CommuniquésContainer/CP-2006-09-25-Capital-Immateriel, consulte le 22/04/2017

¹ - عبد الستار حسين يوسف، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، 2005، ص ص: 9-7.

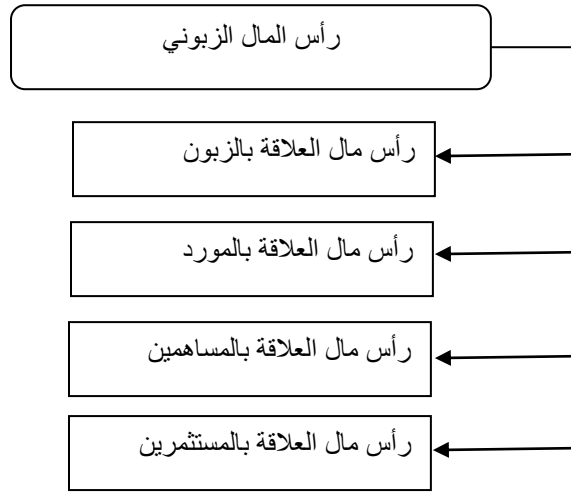
3- رأس المال الزبون

يعد رأس المال الزبوني التي تكونها المؤسسة من خلال علاقتها مع زبائنها وكذا حقوق ملكية العلامة التجارية وثقة الزبائن وولائهم لها، في ظل هذه العلاقة الترابطية التبادلية بين المؤسسة ينشأ ما يصلح عليه (رأس المال الزبوني) وهذا أن المؤسسات الحديثة قد أحلت مكان العلاقات التقليدية ذات الاتجاه الأحادي بزبائنها علاقات حديثة ذات اتجاهين مع الحفاظ على العلاقات المستمرة ترعاها الاتصالات المتمثلة بالمعلومات التقنية والمعرفية؛ ويمثل الزبون ذو الولاء العالي للمؤسسة أصلا من الأصول الهامة التي تساهم في عملية إنشاء القيمة، وجزء مما تمتاز به المؤسسة من حقوق ملكية الزبون ضمن حقوق ملكية المؤسسة الأخرى، ويمكن رسم معالم رأس المال الزبوني من خلال الأبعاد التالية:¹

- كانت أبحاث البحث والتطوير للمنتجات الجديدة في الماضي مكلفة وبطيئة، وكانت أقسام البحث والتطوير الأكثر تكلفة بالنسبة للمؤسسة، ولما انتهجت المؤسسات منهجا جديدا تتشارك من خلاله الزبون في تصميم المنتجات الجديدة، جعل ذلك من الزبائن ذوي العلاقات المتميزة والمستمرة مع المؤسسة، باحثين جدد لمصلحة المؤسسة، بل وأصبحوا الأكثر مشاركة في تحقيق القيمة المضافة لمؤسسة.
 - إن جوهر رأس المال الزبوني يتمثل في العلاقة المتميزة مع الزبون بما ينتج نمط الزبائن ذوي الولاء وهم الزبائن الأكثر ربحية للمؤسسة.
 - إن هدف المؤسسة الأساسي هو جذب الزبائن، وهذا يرتبط أساسا بدور الإدارة في البحث عن أسواق وشرائح سوقية جديدة، سواء بالطرق التقليدية أو بالطرق الحديثة من خلال أنشطة التحسين المستمر للمنتجات الحالية وابتكار منتجات وخدمات جديدة، تطلع إدارة المعرفة بالبحث عنها وتطويرها.
 - التركيز على الزبائن الملائمين ثم المعتادين والموالين للمؤسسة، ويتم هذا اعتمادا على هرم الزبائن.
- وتفيد الدراسة أن معاودة الزبون على شراء منتجات المؤسسة بنسبة (5%) يزيد من أرباحها بنسبة (25%). والشكل التالي يعطي صورة مجملية عن أهم مكونات رأس المال الزبوني :

¹- حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص ص : 134-136.

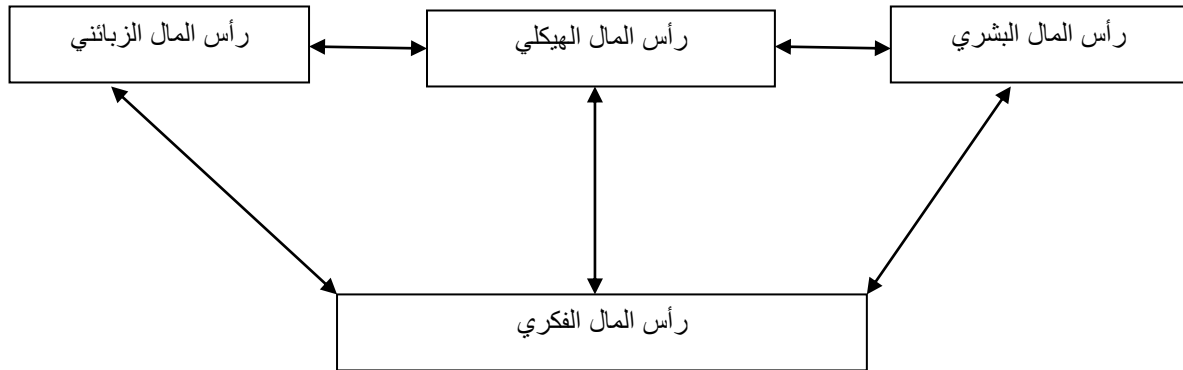
الشكل رقم (7) : رأس المال الزبوني



Source: Capital immatériel- 7 jours pour comprendre, op- cit, p:12

ويخلص المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري حسب نظرية "Stewart" في الشكل الموالي:

الشكل رقم (8): مكونات رأس المال الفكري وفق نظرية "Stewart"



Source: Stewart, T, Intellectual Capital: The New wealth of Organizations, Doubleday, Currency, New York, p:17.

من خلال المطلب لوحظ أن القيمة السوقية للمؤسسة تحدد نوعين من رأس المال، الأول هو رأس المال المالي ويتكون من رأس المال المادي المتمثل في التجهيزات والممتلكات، ورأس المال النقدي المتمثل في النقود وأشكالها الأخرى، أما النوع الثاني فهو رأس المال الفكري الذي يجب تحديد مكوناته بدقة.

المبحث الثاني: أساسيات بناء رأس المال الفكري

تعرف بيئة الأعمال زيادة حادة في المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تحدث باستمرار، وسيطرة تكنولوجيا المعلومات، وظهور العولمة، أدى إلى صعوبة تحديد قيمة موجودات المؤسسة، ولأن المؤسسات تعتمد على رأس المال الفكري فإن نجاحها يعتمد على تحديد قيمة هذه الأصول الفكرية وعلى حسن إدارتها، ويعتبر كل من دور رأس المال الفكري وآلياتها المعتمدة في بناء رأس مالها الفكري، وكذلك قياسها أكبر تحدي تواجهه المؤسسة من أجل زيادة معارفها، وتطوير كفاءتها ومهاراتها، بذلك يتم عرض في هذا المبحث المطالب التالية:

- **المطلب الأول: دور رأس المال الفكري؛**
- **المطلب الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري؛**
- **المطلب الثالث: قياس و تقييم رأس المال الفكري.**

المطلب الأول: دور رأس المال الفكري

لقد أصبح رأس المال الفكري السمة البارزة لعصر الاقتصاد الرقمي والمعرفي، ولكي تستفيد المؤسسات بشكل كفو وفعال من هذه المعرفة يجب أن توضع ضمن منهجية محددة، حتى يمكن الاستفادة منها.

أولاً: دور رأس المال الفكري في إعداد وتطبيق استراتيجية المؤسسة

ترتبط الاستراتيجية بوضع رسالة المؤسسة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المؤسسة، وتتعامل الاستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمؤسسة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها:¹

- ما هي الفرص المتاحة للمؤسسة في الوقت الحالي ومستقبلاً؟
- ما هي التهديدات التي تواجهها المؤسسة من المنافسين، المؤسسات القانونية، التغيير التكنولوجي، التغيير في تفضيلات العملاء؟
- ما هي نقاط قوة الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالها في تنمية الميزة التنافسية؟
- ما هي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟

أما بالنسبة لمؤسسة إنتاجية أخرى، حيث تتضمن القيمة المضافة للمؤسسة تجميع وتكامل مكونات لخلق منتجات وخدمات، فإن دور رأس المال الفكري هنا قد يكون هو التركيز على تكامل ابتكارات الآخرين، مع إضافة قيمة من خلال إنتاج وتوزيع منخفض التكاليف، وبالنسبة لمؤسسات أخرى، فإن رأس المال الفكري قد يكون مكملاً لتحقيق شهرة أو صورة ذهنية، يمكن أن تستخدمها المؤسسة لتمييز نفسها في أسواقها، ويعتمد اختيار المؤسسة لمجموعة من الأدوار لرأس مالها الفكري على نوع المؤسسة نفسها، وعلى رؤيتها لذاتها، والاستراتيجية التي تختارها.²

¹- سملاي بحضيه، مرجع سابق، ص: 112.

²- نفسا المرجع السابق، ص 113.

ثانيا: دور رأس المال الفكري في تدعيم الميزة التنافسية

في إطار تحليله للنشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة، وبالتالي عن الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة، يرى بورتر أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة في المؤسسات، لذلك يتعين تنمية كفاءات تلك الموارد وتدعيمها، بحيث تصبح موردا استراتيجيا، يسمح بتحقيق الاداء الفعال والتفوق التنافسي¹.

وقد أدركت المؤسسات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي المؤثر هو الذي يمكن أن يوفر الميزة التنافسية المتواصلة هو رأس مالها الفكري ذو المعرفة والمهارات العالية والقادرة على الإبداع، فكلما زادت معدلات المعرفة لدى هذه الموارد زادت قدراتهم العقلية والإبداعية. ومنه زادت أهمية الاستراتيجية التي تدفع التحول من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية هذه الأخيرة المتمثلة في إجمالي المعرفة والقدرات التي تملكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع في المصدر الجديد للميزة التنافسية لتلك المؤسسات، بعدما تبين تفوق العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة على القيم الحقيقية لموجوداتها الحسية، ففي ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري تتجلى أهميته في اعتباره مصدرا مهما في ربحية المؤسسات والدعم الأساسي للتنافسية للمنظمة، فالاهتمام به تفرضه طبيعة التحديات العلمية والعملية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغط التنافسية الجديدة ما بين المؤسسات.

ثالثا: دور رأس المال الفكري في تحقيق القيمة للمؤسسة

تعتمد قدرة المؤسسة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة، على نوعية القيمة التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال²:

- تحقيق الأرباح؛
- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية؛
- تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة؛
- تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية؛
- زيادة الحصص السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.

¹ - عاشور مرزوق ونعيمة قويدري قوشيح، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر، ص:13.

² - قورين حاج قويدر و رضوان انساع، "اثر رأس المال الفكري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الصحية، الملتقى الدولي الخامس، حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة يومي: 13-14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر، ص: 04

المطلب الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري

راس المال الفكري هو المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها لصالح المؤسسة، حيث يتم التطرق في هذا المطلب آليات بنائه، والاستراتيجيات المتعلقة بهذه الآليات.

أولاً: استقطاب رأس المال الفكري

وهو قدرة المؤسسة على البحث عن خبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها، ويرجع سبب الاهتمام به إلى البيئة التنافسية الشديدة، وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها عامل تكلفة إلى عامل نجاح، وتتمثل الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب فيما يلي:¹

1- شراء العقول من سوق العمل

يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتابع عملية جذب العقول النادرة، بغرض استقطابها كمهارات، وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، مما ينعكس على زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

2- شجرة الكفايات

إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين أساسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بكفاءة الفرد، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الفرد أثناء تأدية عمله، والذي يمكن ملاحظته وتقييمه، أما شجرة الكفايات فهي أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية المتمثلة في مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة فضلاً عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، واستراتيجية شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (استقطاب الالكتروني) لرأس المال الفكري عن طريق شبكة الحواسيب.

3- مراجعة مؤسسات المعرفة والتعلم

تركز رؤية هذه الاستراتيجية على أن المؤسسات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم، بدلاً من الاكتفاء بالتعيين من خارج المؤسسة، ثم خضوعهم لفترة تدريبية.

ثانياً: صناعة رأس المال الفكري

أكدت دراسة (Nahapiet & Ghoshal1999) ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدراً للميزة التنافسية، والتي تمثل تراكم امكانيات مؤسسة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على المؤسسات المنافسة لها في السوق، وطالب الباحثان بتأكيد عمليات رأس المال الفكري أي معرفة

¹ - سعد على العنزي و احمد على صالح، مرجع سابق، ص ص: 264-267.

كيف (Know- How) أكثر من ماهية رأس المال الفكري، أي معرفة - ماذا (Know - How)، كما أن عملية صناعة رأس المال الفكري يتطلب استخدام طرق فعالة للربط بين أدوات العمل الجديد، والأنظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة، ومن بين أهم استراتيجيات صناعة رأس المال الفكري ما يلي:¹

1- خريطة المعرفة

هي تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من؟ وأين يمكن أن نجدها؟ وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها وتهدف المؤسسة عند استخدام خريطة المعرفة إلى تحديد المركز المعرفي لها مقارنة بمنافسيها، وتحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من أجل العمل على غلق تلك الفجوات بضاعة المطلوب منها

2- بناء انسجة الفكرية

تتمثل الأنسجة الفكرية مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر، وتؤكد رؤية استراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات المتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكارين، تؤدي إلى التعلم السريع، ومن أبرز ممارسات هذه الاستراتيجية ما قامت به مؤسسة (Uswest) إذ اهتمت بشكل كبير في تنويع العاملين لديها، وتعتقد أن ذلك سيوصلها إلى قرارات أفضل.

3- القيادة الذكية

المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفاً ومعلماً وأكثر مما يكون معطياً للأوامر، فضلاً عن ذلك فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال، ومن أبرز ممارسات هذه الاستراتيجية هو ما يجري في مؤسسة (Microsoft) إذ أن (Billgates) هو ضابط إيقاع له فاعلية لأن مرؤوسيه المباشرين يتمتعون بمهارات فنية عالية ومحفزون ولديهم دوافع ذاتية، وبدورهم فإن مرؤوسيه يميلون إلى استخدام أنماط القيادة على إحداث التأثير والتجارب داخل أقسامهم، إذ أن نسقاً كهذا يعد ضرورياً لتشكيل عمل فريق الذي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق نتائجها.

من خلال هذا المطلب تبين أن المؤسسة عندما تختار آلية الاستقطاب أو الصناعة أو كليهما معاً، تسيطر عليها مجموعة من المؤشرات أهمها: الموازنة بين تكلفة الاستقطاب أو الصناعة والعائد منها، الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخليا والحاجة إليها من خارج المؤسسة، الموازنة بين الاستعداد لدخول أسواق جديدة ومقاومة التغيير لرأس المال الفكري الحالي، الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري والحاجة المؤقتة له، يتطلب العمل على تفعيل آليتي الاستقطاب والصناعة للوصول إلى بناء قاعدة فكرية متميزة.

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص: 264-267.

المطلب الثالث: قياس وتقييم رأس المال الفكري

يهدف تبويب وقياس وتقييم أداء الرأس مال الفكري إلى حل مشكلة المعلومات التي يحتاجه المستثمرون للإجابة على التساؤل الخاص الذي مؤداه: هل أداء العلبة السوداء للمؤسسة أداء حسن أم سيء؟ وهنا يمكن تعريف العلبة السوداء للمؤسسة بأنها تشغيل وتنظيم وإدارة الموارد والعلاقات مع الغير من أجل خلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال مخرجاتها ومركزها التنافسي.

أولاً: المقاربات المختلفة لقياس رأس المال الفكري

هناك أربعة مقاربات لقياس الرأس مال الفكري:¹

1- التقييم عنصر بعنصر

عبارة عن تقييم كل عنصر على حدا باستخدام وحدات القياس المناسبة لكل عنصر لحد.

2- مدخل تكلفة الإحلال

عبارة عن تكلفة إحلال أو استرداد أي عنصر من عناصر الرأس مال الفكري في حالة فقده.

3- تكلفة الفرصة البديلة

على سبيل المثال تكلفة الفرصة البديلة للرأس مال البشرى عبارة عن القيمة الضائعة نتيجة لتخصص شخص ما في وظيفة معينة دون الأخرى.

4- لقياس الإجمالي للرأس مال الفكري

وبناء على هذه الطريقة يتم قياس الأصول الفكرية في صورة إجمالية على المستوى التنظيمي دون الإشارة إلى عناصر الرأس مال الفكري.

ثانياً: تقييم الراس مال الفكري

يعتبر قياس رأس المال الفكري وتقييم الأداء أحد الأهداف الرئيسية للإدارة، هذه الأهداف جميعا على الإطلاق، ومن الأنشطة التي يجب الاهتمام بتقييم أدائها، حيث أن نجاح الرأس مال الفكري يعد دليلا على نجاح الإدارة.

1- القيمة النسبية

يركز هذا الأسلوب على صياغة الهدف الجوهري، ثم صياغة الأهداف الثانوية في صورة نسبة من المستهدف كميًا.

¹ - طلعت عبد العظيم متولي، الرأس مال الفكري كأحد أدوات إدارة التغيير، جامعة الملك خالد، الملتقى الإداري الثالث : إدارة التطوير و متطلبات التطوير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة 29-30، مارس، 2005، ص: 43.

2- نماذج التنافسية

تبنى هذه النماذج على أساس ملاحظة وتبويب سلوك العاملين الناجحين وحساب القيمة السوقية للرأس مال الفكري الذي تكون من حصاد خبراتهم وأفكارهم على مدى الأعوام السابقة.

3- أداء النظم الفرعية

يعتمد هذا الأسلوب على القياس الكمي لكل عنصر من عناصر الرأس مال الفكري على حدا، عن طريق الحساب القيمي لمدى نجاح أو تقدم كل عنصر.

4- أفضل أداء مقارنة

يتلخص هذا الأسلوب في تحديد الشركات التي تحتل الريادة في مجال رفع قيمة الأصول الفكرية وتحديد المعايير التي تطبقها الشركات المثيلة، ويعد ذلك يتم استخدام هذه المعايير لتقييم أداء عناصر الرأس مال الفكري المتماثلة مع شركات المقارنة.

5- قيمة الأعمال

يركز هذا الأسلوب على الإجابة على ثلاثة أسئلة:

- ماهي نتيجة مضاعفة حجم المعلومات المتاحة على أداء الرأس مال الفكري؟
- ماهي التغيرات التي تحدث على قيمة المعلومات المتاحة نتيجة مرور الزمن؟
- ماهي قيمة التكاليف التي تتحملها الشركة نتيجة عدم الاستفادة من الفرص المتاحة وتكاليف تجنب أو تخفيض التهديدات المرتبطة بالرأس مال الفكري؟

6- القياس المتوازن للأداء

يتم القياس المتوازن للأداء من خلال مجموعة متنوعة من المقاييس تشمل الأداء المالي، والعلاقات مع الزبائن، والعمليات الداخلية، والتعليم، والنمو وكل وحدة تنظيمية يجب أن تختار مقاييس الأداء المرتبطة باستراتيجية وحدات الأعمال وهناك مجموعة من المؤشرات العامة لكل الوحدات، كما أن هنالك مؤشرات خاصة بكل وحدة تنظيمية على حدا.¹

أصبحت مؤسسات اليوم تهتم بالأصول غير الملموسة، وواجهت عدة تحديات في عملية قياسه، لأنها أدركت أهمية العائد من ورائه، ودقة تحديده للقيمة السوقية للمؤسسة، إضافة إلى دعم الابتكار، وهي دائما تسعى إلى تطوير من خلال قياس وتقييم رأس المال الفكري وبناء موارد بشرية يحقق لها التميز التنافسي.

¹- طلعت عبد العظيم متولي، مرجع سابق، ص: 45.

المبحث الثالث: تأثير إدارة الموارد البشرية على رأس المال الفكري

إن التحدي الذي تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر، يكمن في كيفية الاستخدام والاستفادة من المعلومات، وذلك بتوفير موارد بشرية يمكنها من مسايرة تغيرات المحيط المستمرة وتحقيق الكفاءة والفعالية المنشودة، كما أن تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية، يتطلب منها توفير مهارات وكفاءات عالية، وذلك من خلال رأس المال الفكري الذي يساهم في استثمار العنصر البشري والمتمثل في التعليم والتدريب.

ويتم التعرف عليها من خلال المطالب التالية:

- **المطلب الأول: تنشيط رأس المال الفكري والمحافظة عليه؛**
- **المطلب الثاني: علاقة إدارة الموارد البشرية في استثمار رأس المال الفكري.**

المطلب الأول: تنشيط رأس المال الفكري و المحافظة عليه

يعتبر رأس المال الفكري أحد العوامل الأساسية التي تسمح للمؤسسة بامتلاك ميزة تنافسية، كما أنه يهيئ فرص النجاح أمامها، لذلك فإن ضعف فقدان رأس المال الفكري وعدم فعالية طرق تسييره يؤدي إلى فشل استراتيجيات المؤسسة، لذلك يجب المحافظة عليه وتنشيطه وتطويره بمختلف الوسائل ضمانا لبقاء بالمؤسسة.

أولاً: أسباب المحافظة على رأس المال الفكري

يهتم رأس المال الفكري بكيفية توفير تلك القدرات، والحفاظ عليها، وتنميتها واستغلالها أحسن استغلال بشكل يدعم المركز التنافسي للمؤسسة، لذلك يتم عرض أسباب المحافظة على رأس المال الفكري في النقاط التالية:¹

1- الميزة التنافسية

تبحث المؤسسات عن ميزة تنافسية، وبعد رأس المال الفكري أحد المكونات الأساسية لهذه الميزة، حيث يعزز أداء المؤسسة ويجعلها قادرة على الاستجابة لبيئة المنافسة دائمة التغير، ونظراً لأهمية الأفراد كميزة تنافسية أطلق عليهم لفظ -الزبون الداخلي- لذا يجب التعرف على شخصياتهم، ودوافعهم، واتجاهاتهم، وطموحاتهم، من أجل معرفة طريقة تحفيزهم، والمحافظة عليهم واستخراج أقصى ما لديه من طاقات لخدمة المؤسسة.

¹ - عروب رتيبة، سبل تطوير رأس المال الفكري و أساليب المحافظة عليه، مقال منشور في مجلة دراسات اقتصادية، العدد 18 (دون سنة النشر)، ص ص: 102-105.

2- ثروة كبيرة

يجب الحفاظ على رأس المال الفكري لأنه ثروة، وتأتي هذه الثروة من مصادر متعددة، أولها أن الإنسان في الثمانين من عمره لا يفقد أكثر من ثلاثة في المائة من قدراته الدماغية، وهذا يعني أن 97% من القدرة الدماغية ستبقى حيوية فعالة و هذا الإنسان عادي. أما المصدر الثاني لكونهم ثروة هو قدرتهم على تسجيل براءات الاختراع التي تشكل قيمتها مبالغ خيالية.

3- نفقات عالية

يمثل الحصول على رأس المال الفكري وتتميته، تكلفة عالية تتحملها المؤسسات والتي تنفق في جوانب عديدة منها الاختيار، التعيين، وعندما تحرص المؤسسة على المحافظة على قدرات رأس المال الفكري لديها، تضمن عدم تقادم معارف الأفراد، ومواكبتهم للابتكارات المتسارعة.

4- عامل بقاء

يمثل رأس المال الفكري والمحافظة عليه عاملا مهما لبقاء المؤسسة واستمرارها، لأنه يمثل الفئة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية و المتراكمة.

5- تكلفة الاستشارة

تتطلب عملية الاستشارة جعل المؤسسات متعلمة، إنفاق تكلفة كبيرة لأغراض الاستشارة التي تقدمها مؤسسات ومكاتب متخصصة في هذا المجال، ويعد ذلك أحد أسباب المحافظة على رأس المال الفكري.

ثانيا: أساليب تنشيط رأس المال الفكري

يمثل رأس المال الفكري مساهمة ابداعية متميزة في مجال إنتاج المؤسسة بالشكل الذي يجعلها تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة، ومن أجل الحصول على تلك المساهمات لابد من تنشيط رأس المال الفكري، وهناك عدة طرق كفيلة بذلك منها:

1- عصف الأفكار

يعتبر العصف الذهني أو الانطلاق الفكري محاولة لخلق الأفكار التي تستخدم لإظهار المشاكل ومعرفة أسبابه أو تأثيراتها على سير العمل، وهي تفكير جماعي لعدد من الأفراد بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية قد لا يتوصل إليها كل منهم بصورة انفرادية، وتتمثل أهميته في أنه يقلل حالات الكبت أو الشعور بالخوف وفقدان الثقة، كما يثير الحماس لدى أعضاء فريق العمل، ويشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية، إضافة إلى تنمية وتطوير روح المنافسة والإبداع الجماعي لجميع أعضاء فريق العمل.¹

¹- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم و عمليات و تطبيقات، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص ص: 239-240.

2- السينكتيك (تآلف الأشتات أو المترابطات)

ابتكر هذا الأسلوب عام 1944 من طرف "وليم جي جورون" وهي كلمة يونانية تعني الجمع بين العناصر المختلفة، والهدف منها معالجة المشكلات الصناعية من خلال إنعاش الإبداع باستخدام إجراءات تقضي بتكوين جماعات من 5-7 أفراد، تعيين خبير المجموعات ويكون على علم بالمشكلة، وتتبع الخطوات الآتية:¹

- تعيين المشكلة؛
- جعل الغريب مألوفاً؛
- فهم المشكلة؛
- جعل المؤلف غريباً؛
- تقديم الحلول واختيار ما يناسب المعايير المحددة مسبقاً.

3- حلقات الجودة

تعرف حلقات الجودة بأنها "وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها مجموعة صغيرة من العاملين أي من 3 إلى 12 عاملاً يديرها ويوجهها مشرف أو ملاحظ هؤلاء العاملين، والذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كـ"فريق"، وتهدف حلقات الجودة إلى تخفيض تكلفة العمل بتقليل فترات الوقت غير المنتج الناجم عن وجود مشكلات تعرقل سير العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية، إضافة إلى تحسين ظروف بيئة العمل بتنمية مهارات العاملين ورفع روحهم المعنوية وتعزيز انتمائهم للمؤسسة.²

4- الإدارة على المكشوف

هي منهج حديث في الإدارة وطريقة جديدة للتفكير، وتهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المؤسسة ومن إجراءاتها التنفيذية تكوين فريق العمل وتكون معرفة دقيقة باستراتيجيات المؤسسة الحالية والمستقبلية وترشيح استشاري يساعد الفريق على تحديد مستوى المعرفة أو المهارة لكل عضو، من أعضاء الفريق، تحديد آمال وطموحات كل عضو في الفريق، الالتزام بالضبط الاجتماعي للفريق من خلال قيما لإدارة والتحضير ونظم الثواب والعقاب.³

5- مجموعات الممارسة

¹- عادل حرحوش المبرجي و احمد على صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص: 135.

²- بهيرة الموجي، دوائر الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1995، ص: 5-6.

³- عادل حرحوش المبرجي و احمد على صالح، مرجع سابق، ص: 136.

فكرة "مجموعة الممارسات" مبنية على أساس أن التعليم يتم بشكل أفضل في مجموعات، ومجموعة الممارسة هي مجموعات غير رسمية من الأفراد يتجمعون بشكل تلقائي حول اهتمام واحد، أو حل مشكلة ما، ولا هم لهم سوى اكتساب المعرف في أحد المجالات المتخصصة، ويعمل أفراد المجموعة على تبادل المعلومات ويدرب كل منهما لآخر خلال لقاءاتهم المتعددة.¹

6- الإثراء الوظيفي

تقوم على توسيع دائرة الفرد، بحيث ينتقل من مجرد أداء واجبات نمطية محددة، ومتكررة إلى أداء أنشطة أخرى إضافية ليست مختلفة عنها، وإنما قريبة منها وداخلة في نطاق تخصصها، وذلك قصد امتصاص الطاقة الموجودة عند الموظف وإمداده بالفرصة المناسبة لاستيعابها، وهو أسلوب يضيف إلى الموظف مسؤوليات جديدة في اتخاذ قرار، أو الانضمام إلى عضوية فريق عمل يدرس مشروعاً جديداً وتضع تصوراً للخطة الملائمة لتنفيذه.

7- التمكين

هو رفع قدرة الفرد على اتخاذ القرارات بنفسه ودون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الأفراد بأن يساهموا بأقصى طاقتهم في جهود التحسين المستمر، وهو يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى.²

ثالثاً: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

المحافظة على رأس المال الفكري تمثل تحدياً كبيراً تواجهه المؤسسة القائمة على المعرفة، وإذا غادر هؤلاء الأفراد مؤسساتهم السابقة ينقلون معهم كل المعارف، لذا يجب المحافظة على رأس المال الفكري حتى لا يندثر، وهناك مجموعة من العوامل للمحافظة على رأس المال الفكري تتمثل بالآتي:

1- تنشيط الحفز المادي و الاعتباري

وهناك مجموعة عوامل ومؤثرات خارجية مثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وكذا الاجتماعية، وترشده إلى سلوك معين ويتجسد هذا في:³

- الجوانب المادية كالأجور؛
- الجوانب المعنوية وتشمل اعلام العاملين بأهميتهم؛
- الجوانب الاجتماعية وتضم احترام العاملين أياً كان موقعهم الوظيفي.

¹- توماس ستيوارث، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، السنة الخامسة، العدد التاسع القاهرة، مصر، 1997، ص: 13.

²- محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و التطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص: 38.

³- مدحت محمد ابو الصر، بناء و تدعيم الولاء المؤسسي، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2005، ص: 45.

2- التصدي للتقادم التنظيمي

التقادم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار، في حين أن التصدي للتقادم هو جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المؤسسة من أجل تطوير قدرات والامكانيات، وكذا خبرات العاملين فيها باستمرار، وقد يكون هذا التقادم حول:¹

- تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية والفنية؛
- تقادم القدرات ويظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد؛
- التقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات، العادات.

3- مواجهة الإحباط التنظيمي

الإحباط عبارة عن الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة، والسبب عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها، من أهم مظاهرها:²

- الغياب؛
- ارتفاع معدل دوران العمل؛
- عدم الرضا؛
- التوتر والقلق؛
- الانطواء؛
- تخريب الآلات.

4- تقليل ضغوط العمل

ضغط العمل هو استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن أي تصرف أو موقف أو حدث والذي يضع عبئاً خاصاً على فرد ما، وضغوط العمل تمس الأداء، السعادة النفسية للفرد، وصحته وللتقليل منها يجب الحد من الأسباب المؤدية لها، والمتمثلة في:³

- غموض الأدوار؛
- تحمل مسؤوليات أكثر مما يجب؛
- نقص الدعم الاجتماعي؛
- صراع الدور؛
- أحداث الحياة الضاغطة.

¹- عادل حرحوش المبرجي و احمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 148.

²- عروب رتيبة، مرجع سابق، ص : 111.

³- جمال الدين محمد مرسى و ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي- نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 51.

5- تعزيز التميز التنظيمي

يقصد بها جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمؤسسة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق واحترام الآراء، وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المؤسسة، ومن وسائل قياس التميز التنظيمي:¹

- عدد براءات الاختراع؛
- عدد الأفكار الجديدة أو التطويرية؛
- عدد البحوث و الدراسات.

6- تقليل فرص الاغتراب التنظيمي

الاغتراب التنظيمي هو حالة نفسية، اجتماعية تسيطر على الفرد وهو عدم تكيف مع المحيط والبيئة أو حالة تمثل ضعف القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة، ويمكن قياسه وتحديده من خلال:²

- المقابلات الشخصية؛
- استمارة الاستقصاء؛
- معدلات الدوران؛
- انخفاض الإنتاجية؛

يمكن القول أن رأس المال الفكري يشكل ميزة أساسية للمؤسسة، وهو السبيل نحو التطور والاستمرار، والمحافظة عليه ضرورة تفرضها كل التطورات التكنولوجية والمعرفية والإدارية، خاصة في عصر العولمة، لذا تتطلب من المؤسسات توظيف أفراد ذوي كفاءات وقدرات ومهارات متميزة، تستطيع من خلالها تقديم خدماتها بأعلى جودة وأقل تكلفة من خلال تطوير المعارف والمهارات.

المطلب الثاني: علاقة إدارة الموارد البشرية في تفعيل رأس المال الفكري

لا بد على المؤسسات الحديثة الاستثمار في رأسمالها الفكري، في شكل الإنفاق على التعليم والتدريب على العمالة، وهذا من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات التي يفرضها اقتصاد المعرفة، ومن أجل مواجهة حدة المنافسة المتنامية في ظلها، رغم أن نظرية استثمار رأس المال الفكري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث "شولتز"، وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لن تلقى الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية.

¹- عادل حرحوش المبرجي و احمد علي صالح، مرجع سابق، ص: 149.

²- نفس المرجع السابق، ص: 150.

أولاً: اثر التعليم وفق نظرية شولتز في رأس المال الفكري

ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال، ومن ثم اطلق على التعليم اسم رأس المال الفكري طالما أنه يصبح جزءاً من الفرد الذي يتلقاه، وبما أن هذا الجزء أصبح جزءاً من الفرد ذاته، فإنه لا يمكن بيعه أو شرائه، أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة، وبالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد شكلاً من أشكال رأس المال الفكري طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية.

وبالرغم من تركيز دراسات شولتز في مجال الاستثمار الفكري على التعليم، إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الاستثمار البشري على التعليم، إلا انه الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها من الاستثمار البشري وخاصة التدريب، ففي مجال التعليم حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي:¹

- الإيرادات الضائعة للفرد والتي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم؛
- الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها؛

وأشار شولتز إلى أن هيكل الأجور والمرتبات يحدد على الأجل البعيد من خلال الاستثمار في التعليم، وأيضا البحث عن معلومات لفرص عمل أفضل؛ ويتطلب التعليم كعملية استثمارية تدفقا كبيرا من الموارد، وتشمل تلك الموارد كل من الإيرادات الطالب الضائعة أثناء فترة التعليم، والموارد اللازمة لتوفير المدارس.

ومن جهة أخرى فإنه من الضروري دراسة كلا من التكلفة والإيرادات المرتبطة بعملية التعليم، فبالنسبة للإيرادات فإنها تمثل أهمية خاصة ويرجعها إلى:

- أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطالب أثناء فترة التعليم؛
- تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة.

أما بالنسبة لتكلفة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة فهي عبارة عن تقديرات لقيمة ممتلكات المدرسة المستخدمة في التعليم، إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور والمواد المستخدمة في عملية التعليم، إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور والمواد المستخدمة في عملية التعليم، وتم تحديد نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم وهما:

- تجاهل و اهمال دراسة رأس المال الفكري؛
- العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الإنسان.

¹- راوية حسن، مرجع سابق: ص ص: 82-87.

إن أكبر خطأ في الطريقة التي تم التعامل بها مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء رأس مال الفكري من هذا التحليل، فقد اعتقد البعض أن اعتبار التعليم وسيلة لخلق وتكوين رأس المال الفكري من الأمور التي تقلل من شأن الإنسان وتسيء إلى نفسيته، وأن الباحثين قد بنوا اعتقاداتهم على أساس أن الغرض الاصيلي للتعليم هو الغرض الثقافي وليس الاقتصادي، فالتعليم في رأيهم ينمي الأفراد لكي يصبحوا مواطنين صالحين ومسؤولين من خلال اعطائهم فرصة للحصول على فهم القيم التي يؤمنون به.

ومما تقدم نجد العلاقة بين التعليم ورأس المال الفكري تستند إلى مجموعة من المبادئ والمسلمات والفروض العملية والتي مفادها أن التعليم يزود القوة العاملة بالخبرات والمهارات العملية والعلمية والقدرات التي تزيد من مواهبهم وسلوكياتهم في تحسين جودة الإنتاج، ومن ثم ترتبط القيمة الاقتصادية للتعليم على مستوى الفرد أو المجتمع بالعائد الحدي من الإنتاج والتي تتضمن أن العمالة الأكثر تعليماً تكون أكثر إنتاجاً وبذلك تدفع لها أجور وحوافز أعلى مع ثبات العوامل الأخرى مثل السن وعلى ذلك فإن الإنفاق على التعليم يؤدي إلى إنتاجية أفضل ودخول أعلى، ومن ثم يعد التعليم استثمار طويل المدى يتجسد في الثروة البشرية ويدر عوائد اقتصادية أكبر من الاستثمار في رأس المال الطبيعي، وبالتالي يسهم التعليم في رفع معدلات التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

ثانياً: أثر التدريب وفق نظرية بيكر في رأس المال الفكري

بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم، وهجرة، مع تركيز على التدريب، والتدريب يمكن أن يكون كاستثمار في الفرد وذكائه فتضعه في عملية التغيير، هذه الوضعية تجعل عليه مسؤوليات جديدة لهذا يتعامل مع التدريب بمنطق الاستثمار، وهو ما يجعل الرجوع إلى المفهوم الاقتصادي للاستثمار والذي يتميز بأنه:¹

- انفاق يجب أن يزيد من القدرة الإنتاجية؛
- انفاق يتراكم على شكل رأس المال فكري قابل للاهلاك في الإنتاجية المستقبلية؛
- انفاق له قيمة ذاتية قابلة لتحويل إلى السوق.

في محتوى التعريف التقليدي للاستثمار، فللتدريب بعض الخصائص منها:²

¹-Christine, AFRIAT, **L'Investissement dans l'Intelligence**, Presse Universitaires de France, Paris, 1992, p:33.

² -Jean-Louis, LEVESQUE-Julio, FERNANDEZ et Monique, CHAPUT, **Formation-Travail**, Tome 1, Montréal-Québec, édition Eska, 1993, p:160.

- هو دورة إنتاجية جيدة، من خلال أنه انفاق حالي من أجل عائد متوقع مستقبلا، في نظرية تسجل في هذه النظرة، بأن التدريب يعتبر كاستثمار منتج، للفرد والمؤسسة كذلك إذا استثمر الفرد نفسه، فهذا يمثل تكلفة بالنسبة له (تكلفة + فقد الدخل الذي كان سيكسبه) على أمل الحصول على عائد (زيادة الراتب)، أما إذا المؤسسة استثمرت في الفرد، فهذا أيضا يمثل تكلفة (تكلفة التدريب + فقد ما كانت تكسب من نشاط الموظف) على أمل في الحصول على عائد (زيادة الإنتاجية).
- يساهم في تحسين قيمة ممتلكات المؤسسة، مثلما هي مقيمة في السوق، هذه النظرة، التدريب يساهم كاستثمار غير مادي، نفس العنوان كالأبحاث والتطوير، الاستثمارات التجارية (الإشهار، دراسة السوق،..)، وبرامج التدريب يمكن أن تعتبر من ممتلكات المؤسسة تماما كالاستثمار.

ويواجه التدريب بعض الصعوبات منها¹:

- التدريب ليس وسيلة للإنتاج، مثل ما ستكون الآلة أو المعدات؛
- التدريب لا يمكن أن يكون من أصول المؤسسة، لأن المؤسسة لا تملك الأفراد التي تقوم بتدريبهم، فالاستثمار في التدريب قد يفقده بمغادرة المتدرب لأن التدريب لصيق بالفرد المتدرب؛
- التدريب هو مختلف عن الاستثمار المادي، ومن الصعب ضبطه بالأرقام في ما يخص التكاليف (هناك تكاليف خفية) ولكن أكثر فيما يخص العائد.

وفي محاولة لتحليل التدريب، هناك نوعين من التدريب هما: ²

1-التدريب العالم

فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المؤسسة التي تقدم له التدريب، وكذلك في أي مؤسسة أخرى قد يعمل بها، ويعني هذا أن الفرد يمكنه أن يفيد مؤسسته بنفس المقدار الذي قد يفيد به المؤسسات الأخرى المحتمل أن يعمل بها، وتقدم المؤسسة مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته، فيتحمل الفرد المتدرب تكلفة التدريب من خلال منحه أجرا منخفضا عن المعدل الدوران أثناء فترة التدريب. ويمكن للمؤسسة أن تحقق عائدا من تقديم هذا النوع من التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للفرد عن الأجر الممنوح له من المؤسسة، ولكي تحافظ المؤسسة على الأفراد المتدربين، ولجذب الأفراد المهرة للعمل بها، فلا بد أن يتماشى مستوى الأجر للمؤسسة مع مستوى الأجر السائد في سوق العمل.

¹ -Michel, VERNIERES, **Formation Emploi**, Editions Cujas, Paris, 1993,p:23.

² -ميلان كوبر، **إدارة مؤسسات التنمية الإدارية**، ترجمة: محمد قاسم القريوني و عبد الجبار إبراهيم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1985، ص: 65

2- التدريب المتخصص

فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأي المؤسسة أخرى، وهناك صور عديدة لهذا النوع من التدريب، فالموارد المنفقة في المؤسسة لتعريف العامل الجديد بعمله، وتقديمه للمؤسسة تمثل نوعا من الإنفاق على التدريب المتخصص، أيضا فإن تكلفة التعرف على إمكانيات الفرد الجديد في العمل بالمؤسسة من خلال اختباره وتجربة احتمالات نجاحه أو فشله تعد ضمن تكلفة التدريب المتخصص مما يسمح باستخدام القوى العاملة استخداما أمثلا، ويدخل ضمن تلك التكلفة اللازمة لتدريب الفرد على نوع متخصص من الاستخدام التكنولوجي والمستخدم في هذه المؤسسة دون غيرها، وتزداد قيمة الفرد المتدرب تدريجيا متخصصا بالنسبة للمؤسسة، فتقدم له أجرا عاليا نسبيا، ويكون هذا الأجر مستقلا عن الأجر المحتمل أن تقدمه له أي مؤسسة أخرى.

وعليه فإن أثر كل من التعليم والتدريب في رأس المال الفكري يعني الأسلوب أو الآلية التي يمكن أن تخصص بها المؤسسة مبلغ معين بغية تكوين جهازها البشري بشكل علمي، كفى وسليم بما يساهم ذلك في تحقيق أهدافها خلال فترة الخطة ويتطلب ذلك وجود مقومات في هذه الموارد البشرية ومعرفة مبررات وكيفية استخدامها كما يتطلب ذلك وجود خطة مسبقة تحدد الهدف من الاستثمار.

خاتمة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى مجمل المفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري حيث يتشكل هذا الأخير في مجموع العاملين الذين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها (معرفة، مهارة، خبرة، قيم) ويعد المصدر الأساسي للمعرفة، والابتكارات، وهذا ما أدى إلى ضرورة الاهتمام به أكثر من أي وقت مضى، كونه أهم من رأس المال المادي الملموس، كما يعتبر عامل للتمييز في الوقت الحالي، وقد تم التطرق إلى مكوناته والمتمثلة في رأس المال الفكري، الهيكلي، والزيوني، إذ لا يستطيع أي واحد منهم أن يعمل بشكل مستقل عن الآخر، ويعد رأس المال البشري من أهم مكونات الرأس المال الفكري، في حين يعد الرأس المال الهيكلي من العناصر التي تساعد على تعزيز الخبرة والإبداع، وفي الأخير فإن الحصيلة النهائية تسير في اتجاه إشباع حاجات الرأس المال الزيوني.

كما تم التطرق إلى أساسيات بناء الرأس المال الفكري من خلال ذكر دور وآليات بناء رأس المال الفكري، ثم تم التطرق إلى أهم الطرق والأساليب المعتمدة لقياس رأس المال الفكري، ثم تحديد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري معتمدا على تنشيط وتحديد أساليب المحافظة عليها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل رأس المال الفكري في مؤسسة

اسمنت-تبسة-

سيتم في هذا الفصل التطرق للدراسة التطبيقية لمؤسسة الاسمنت-تبسة- وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل رأس المال الفكري على مستوى المؤسسة، وستكون محاولة لتجسيد ما تم دراسته نظريا من خلال معرفة أهم أنواع وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة، والاجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياته من خلال الإجابة على مشكلة الدراسة. وسيتم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والتعريف بأهدافها، إضافة إلى شرح هيكلها التنظيمي، كما يتم توضيح مختلف مراحل إعداد الاستبيان وكيفية اختيار مجتمع الدراسة بالإضافة إلى عرض وتحليل اجابات افرادها، وفي الأخير سيتم اختبار فرضيات الدراسة للتوصل إلى النتائج التي يمكن الخروج بها من هذا البحث، وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت؛
- المبحث الثاني: التحضير للدراسة الميدانية وتنفيذها؛
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج استمارة الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت

تعدُّ مؤسسة الإسمنت من أهم المؤسسات الصناعية على المستوى الوطني وذلك نظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها هذه الصناعة في البناء الاقتصادي، إضافة إلى تغطيتها لاحتياجات السوق فهي تساهم في تموين قطاع البناء، ولقد مر إنشاء هذه المؤسسة بعدة مراحل وباشتراك عدة مؤسسات أخرى. ومن هذا المنطلق سيتم التطرق إلى المطالب الموائية:

- **المطلب الأول:** تعريف مؤسسة الإسمنت؛
- **المطلب الثاني:** الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الإسمنت

إن مشروع إنجاز هذه المؤسسة هو أحد برامج المخطط الرابع ١٩٧٦-١٩٨٠ للتنمية، وقد دخل حيز التنفيذ سنة ١٩٨٠ تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء، لكن في سنة ١٩٨٨ تم تحويل ملف المشروع إلى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بقسنطينة وذلك لتسهيل عملية إنجازه. **أولاً: تعريف المؤسسة:**¹

مؤسسة إسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق والغرب، تأسست بتاريخ ٢٩ نوفمبر ١٩٩٣ تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشرق "مصنع الماء الأبيض" ثم انفصلت هذه الأخيرة لتصبح مؤسسة قائمة بذاتها برأس مال مقدر: ٨٠٠.٠٠٠.٠٠٠ دج ينقسم إلى 8000 سهم، قيمة كل سهم ١٠٠.٠٠٠ دج، وكانت المساهمات في رأس المال الابتدائي ٢٠ مليون دينار جزائري مقسمة بين المؤسسات التالية على النحو التالي:

جدول رقم (٠٢): توزيع المساهمة من رأس المال الابتدائي لمؤسسة الإسمنت-تبسة-

المؤسسات المساهمة	عدد الأسهم	نسبة المساهمة %
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق: ERCE	1200	60%
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته لغرب: ERCE	400	20%
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته لثلف: ERDE	400	20%

المصدر: معلومات من مصلحة المستخدمين.

بينما كان الباقي من رأس المال الإجمالي للمؤسسة على شكل قروض من البنك الخارجي الجزائري، وابتداء من سنة ١٩٩٧ قامت مؤسسة ERCE بشراء أسهم كل المؤسسة وأصبحت المساهم الوحيد في هذه المؤسسة. وقد ساهم في إنجاز هذه المؤسسة مؤسسات محلية وأجنبية موضحة في الجدول الموالي:

¹ - معلومات من مصلحة الموارد البشرية.

جدول رقم (٣): المؤسسات المساهمة في إنجاز المشروع

المؤسسات المنجزة	الأشغال
FREDE RICLOURSON	الدراسة الهندسية والمراقبة وتوفير التجهيزات
MERLINGETIN	التركيب الكهربائي
BATEMETAL	صناعة العوارض المعدنية "الهيكل المعدني"
ENCET ETTERKIB	التركيب الميكانيكي
ETUART	التمويل بالماء بقوة ضغط ١٦ لتر في الثانية
COSIDER	إنجاز مخطط الهندسة المدنية القاعدية للمياه

المصدر: معلومات من مصلحة التسيير

أما الغاز الطبيعي والكهرباء فتكلفت بهما سونلغاز عن طريق الخط الإيطالي GA20DUL والكهرباء من خط جبل تبسة "جبل العنق" بضغط ٩٠ كيلوفولت.

ثانيا: تعريف مصنع مؤسسة الإسمنت¹:

يقع مصنع الاسمنت -تبسة- بدائرة الماء الأبيض على بعد ٢٥ كيلو متر جنوب مدينة تبسة بجانب الطريق الوطني رقم ١٦ ويتربع على مساحة ٣٢ هكتار، يتكون المصنع من سلسلة إنتاجية قدرتها حوالي ١٦٠٠ طن يوميا من مادة الكلنكار، أما طاقته الإنتاجية السنوية تقدر بحوالي ٥٢٥ ألف طن من الإسمنت البورتلاندي والمصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة ومعدات ونظم المراقبة والتشغيل والصيانة والتسيير، وهو ز بحاسوب إلكتروني يوفر قيادة أوتوماتيكية، كما يتوفر على ثلاثة مقالع:

١-مقلع الحجر الكلسي

يقع على بعد ٢ كيلومتر من إدارة الموارد الأولية مساحته ٢٣٠ هكتار ويحتوي على ما قيمته ٩٠ مليون طن من مادة الحجر الكلسي.

٢- مقلع الرمل الكوارتزي

يقع شمال شرق الدائرة على بعد ٦ كيلومتر مساحته ٢١ هكتار ويحتوي على ٩ مليون طن كاحتياطي من مادة الرمل.

٣- المقلع الطيني

يقع شمال الدائرة على بعد ١٠ كيلومتر مساحته حوالي ٧٠ هكتار ويحتوي على احتياطي يقدر بـ ٣٢ ألف طن من الطين، وتعتبر هذه المقالع مصادر المواد الأساسية لصناعة مادة الاسمنت.

١- معلومات من مصلحة الإنتاج

أما بالنسبة لمادة الجبس فيتحصل عليه من وحدة منجم جبل العنق (بئر العاتر)، أما الحديد الخام فيتحصل على المادة الأولية من وحدة منجم عين الروي بسطيف التابعة لشركة فيرفوس "FERPHOSS" مع العلم أنه يتم شرائها بالتنسيق مع دائرة التموين، كما تحتوي المؤسسة على التجهيزات التالية:

✓ كسارة رقم ٠١ : ٥٠٠ طن في الساعة خاصة بمادة الكلس؛

✓ كسارة رقم ٠٢ : ٣٠٠ طن في الساعة خاصة بمادة الطين؛

✓ كسارة رقم ٠٣ : ١٥٠ طن في الساعة خاصة بمادتي الحديد والجبس؛

✓ مراكز التكسير والتنقيب: لتهيئة المادة الأولية؛

✓ الفرن: بطاقة متاحة بـ ١٦٠٠ طن في الساعة لطهي المواد الأولية؛

✓ خلاط المسحوق: بطاقة متاحة ٥٠ طن في الساعة لدمج وخلط المواد؛

✓ خلاط الكلنكر: بطاقة متاحة تقدر بـ ١٦٠ طن في الساعة؛

✓ مركز التوزيع: يحتوي على ثلاثة حاويات لتعبئة الإسمنت، كما تتوفر على خط مخصص لشحن المنتج غير المعلق بطاقة إجمالية ٢٠٠ طن في اليوم، وتمثل نسبة الإسمنت ٦٥%.

ثالثا: مراحل تركيب وبدء تشغيل المصنع

أنجز المصنع في ظرف أربع سنوات من بداية عقد الإنجاز في ١٥.٠٨.١٩٩٠ بين مؤسسة الأسمنت وشركة (FIS) بتكلفة إجمالية قدرها ٩٦٣ مليون دينار جزائري، منها ١٦ مليون دولار والتي خصّصت لعملية الإشراف على الهندسة وبداية التشغيل بواسطة مؤسسات أجنبية على المراحل الموائية:

✓ ١٩٩١ إلى أكتوبر ١٩٩٤: التركيب والمراقبة؛

✓ 1994/10/04: بداية تشغيل الفرن؛

✓ 1994/10/11: الحصول على مسحوق الكلنكر.

رابعا: الأهمية الاقتصادية للمصنع

إن إنشاء المصنع جاء لتغطية الطلب المحلي المتزايد على مادة الإسمنت، وترجع هذه الزيادة إلى كبر حجم المشاريع وتقدمها وزيادة توسع عمليات البناء وتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة، كما أن صناعة الاسمنت محليا تُفر من العملة الصعبة الموجهة لتغطية هذا الطلب المفرط على هذه المادة حيث وصلت الكميات المستورة سنة ١٩٨٥ إلى ٨.٥ مليون طن، بينما كان المنتج الوطني آنذاك ٤ مليون طن أي نسبة ٤٥% وتبقى ٥٥% مستورد، وفي سنة ١٩٩٦ غطى الإنتاج الوطني ٩٠% من الطلب المحلي والباقي ١٠% فقط كإنتاج مستورد، وبالتالي بفضل إنشاء مصنع الماء الأبيض أصبح من الممكن تغطية الطلب المحلي بالإضافة إلى هذه الأهمية الكبيرة فهو يساهم في امتصاص البطالة وتوفير مناصب العمل.

تقوم هذه المؤسسة بصناعة نوع وأحسن الاسمنت ٤٥ بطاقة إنتاجية تقدر ب: ٥٠٠ ألف طن سنويا، وتتميز العملية الإنتاجية بأنها صناعات تحويلية باعتبار أن الأمر يتعلق بعمليات التحويل الإنتاجي الناتجة أساسا عن تفاعلات كيميائية بين المواد حتى تشكل مادة الإسمنت.

خامسا: أهداف المؤسسة

في إطار عمل إعادة هيكلة المؤسسات الحكومية فإن مؤسسة الإسمنت تبسة تهدف إلى:

- ✓ تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل؛
- ✓ توسيع نشاط المؤسسة وإنشاء خط إنتاج جديد؛
- ✓ تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الإسمنت ومواد البناء؛
- ✓ إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة؛
- ✓ الزيادة في رأس المال وتسديد الديون وشراء استثمارات جديدة لتوفير مناصب شغل أخرى؛
- ✓ تنمية الاقتصاد الوطني مع إمكانية المساهمة في إنشاء مصانع أخرى.

ومما جاء في الوثائق القانونية أن مؤسسة إسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج، نقل، تسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بصناعة مادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية المرتبطة ارتباطا مباشرا بمادة الإسمنت.

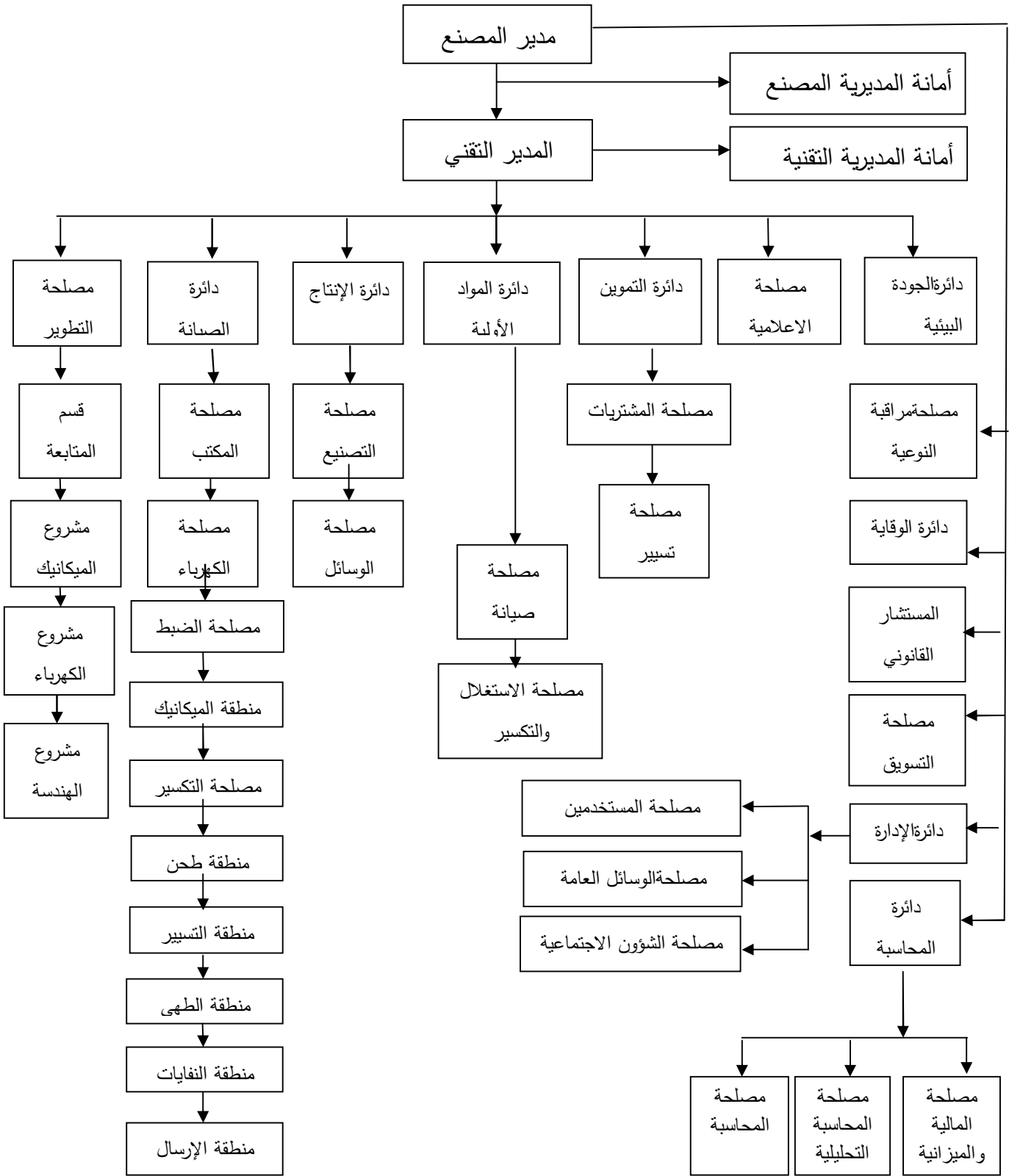
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لمديرية المؤسسة الاسمنت مجموعة من المهام التي تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى هيكلها التنظيمي الذي يوضح أهم أقسامها و مصالحها التي من أجلها يتم تحقيق الأهداف المرسومة.

أولا: الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة

لضمان سير الأشغال بشركة الإسمنت استوجب إعداد هيكل تنظيمي يبرز فيه جميع الأقسام والمراكز تربطهم علاقات وأنشطة متعددة فيما بينهم، كل ذلك من أجل تحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرار واستمرار النشاط، حيث يتكون الهيكل التنظيمي بمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض من:

شكل رقم (٠٩): مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت - تبسة -



المصدر: تقسم الموارد البشرية

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي

يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مستويات مختلفة تقسم بداخلها المهام وتتمثل مهام كل وظيفة فيما يلي:

١- المديرية العامة

يقوم بالإشراف على إدارة الشركة ومراجعة سير الأعمال وتنقسم إلى:

١-١- مديرية الوحدة: وتقوم بدورها بالإشراف على:

✓ تنقلات المشرفين التجاريين؛

✓ العمال الموجهين للتكوين؛

✓ عملية الشراء (التنازل) الخاصة بالتجهيزات؛

✓ مديرية المحاسبة والمالية: تهتم بمراقبة الأعمال المحاسبية والتخطيط؛

✓ مديرية الموارد البشرية: تتمثل أهم مهامها في جمع البيانات والإحصائيات الخاصة بالموظفين وتنظيمها

وتوثيقها، وإعداد عقود الموظفين ابتداء من إجراءات التعيين إلى إجراءات نهاية الخدمة، وكذلك الإشراف

على الإجراءات الإدارية المتعلقة بالخدمات المقدمة للموظفين؛

✓ مديرية التجارة والتمويل: الإشراف على عمليات شراء مستلزمات الإنتاج من مواد أولية ومعدات، وكذا

توزيع عقود الاسمنت.

١-٢- مديرية المصنع

تقع بالماء لأبيض وتقوم بالإشراف عليه ومراقبة الأعمال وتضم الفروع الموالية:

✓ الإدارة التقنية: تهتم بعمليات التموين والصيانة وتقوم بالإشراف على جميع الأعمال الخاصة بذلك؛

✓ دائرة التموين: تقوم بعمليات الشراء من النوع الصغير، كإجراء المواد واللوازم والتجهيزات الإنتاجية

الصغيرة؛

✓ دائرة الإنتاج: تقوم أساسا بتحويل المواد المكسرة إلى اسمنت وإرساله إلى قسم التوزيع؛

✓ دائرة الصيانة: تقوم بصيانة العتاد الثابت والتجهيزات؛

✓ دائرة المواد الأولية: تقوم بالإشراف على عمليات تموين قسم الإنتاج بالمواد الأولية؛

✓ دائرة الجودة والأمن والبيئة: توجد في النظام الداخلي الهيكلي للمصنع، وهي ذات ثلاثة مصالح؛

✓ مصلحة الجودة: تهتم بمراقبة نوعية وجودة الإسمنت؛

✓ مصلحة المراقبة: مهمتها الحماية من الأخطار الطبيعية؛

✓ مصلحة البيئة: مهمتها الحفاظ على البيئة وحماية الأفراد من آثار التلوث؛

✓ دائرة المالية والمحاسبة: تقوم بمسيرة النشاط المالي والمحاسبي للمؤسسة؛

✓ دائرة الإدارة والمستخدمين: تعمل على إعداد كشوفات بأجور العمال، وتهتم بنظافة المراكز وإطعام

العمال.

١-٣- مديرة البحث والتطوير

تقوم بتوليد أفكار جديدة وتساعد على تطوير العمل، تضم سكرتارية وقسم المتابعة والإنجاز، يتضح مما سبق أن مؤسسة الإسمنت -تبسة- عبارة عن القلب النابض لولايات الشرق من حيث إنتاجها لمادة الإسمنت وتزويد أسواقهم بها، وذلك نظرا لموقعها الاستراتيجي الواقع في الماء الأبيض والذي جعلها تكتسب الزيادة في السوق على الرغم من ذلك لابلدها من تطوير إمكانياتها لتتحصل على ما تريد (حصة سوقية كبيرة).

المبحث الثاني: التحضير للدراسة الميدانية وتنفيذها

من اجل تحقيق أهداف الدراسة والبرهنة على فرضيات البحث واثباتها ميدانيا تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لان طبيعة البحث هي التي تفرض هذا المنهج الذي يعرف بأنه طريقة تتناول احداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس حيث انه في هذا البحث تتم معرفة ما مدى دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل رأس المال الفكري، أي معرفة العلاقة بين المتغيرين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري فالمنهج الوصفي التحليلي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها من اجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على احداث الظاهرة محل الدراسة، ومنه تم تقسيم المبحث إلى المطالب التالية:

- المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية؛
- المطلب الثاني: تنفيذ الدراسة الميدانية؛
- المطلب الثالث: أساليب المعالجة الاحصائية

المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية

من اجل اتمام هذه الدراسة تم اختيار مجتمع للقيام بإثبات الفرضيات وبالتالي تم اختيار عينة من هذا المجتمع سوف يتم التطرق لها كما يلي:

أولاً: مجتمع الدراسة

نظرا لان الموضوع إدارة الموارد البشرية من أهم المواضيع الحديثة التي اهتم بها الباحثون وما مدى تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة على رأس المال الفكري، حيث تم البحث على المؤسسة تتميز بعدد كبير من العمال، ومعرفة مدى تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية على رأس المال الفكري، ومعرفة ما مدى عمل المؤسسة على حسن تسيير الوظائف وكيفية استغلالها، لذلك فقد تم اختيار

مؤسسة الاسمنت-تيسة- والتي يتمثل عدد عمالها في ٣٥٠ عامل، ومحاولة معرفة ما إذا كانت المؤسسة تعمل على استغلال وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعرفة مدى توفير رأس المال الفكري.

ثانيا: عينة الدراسة

لقد تم الحرص أن تكون نسبة العينة في هذه الدراسة ممثلة ب٤٣ عامل أي ما يعادل نسبة ١٢.٢٨% من المجتمع الاصلي والمتمثل في ٣٥٠ عامل، وذلك من اجل الوصول إلى أدق النتائج لذا تم اختيار العينة بطريقة عشوائية^١.

والجدول التالي يوضح تداول الاستمارة:

جدول رقم (٤): تداول الاستمارة

عدد الاستبانات	العدد	النسبة %
الموزعة	٤٥	١٠٠
غير قابلة للتحليل	٢	٤.٤٤
الصالحة	٤٣	٩٥.٥٥

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يلاحظ من الجدول أعلاه انه تم توزيع (٤٥) استبانة بما يوافق مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع (٤٣) أي نسبة ٩٥.٥٥% وهي نسبة معقولة يمكن الاعتماد عليها.

ثالثا: أدوات الدراسة

من اجل الحصول على البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة والتي تخدم أهداف البحث تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمتمثلة في الوثائق والسجلات والملاحظة والمقابلة، والاستمارة وهي كالاتي:

١- الوثائق والسجلات

تم الاعتماد على الوثائق والسجلات كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالعناصر التالية:

^١ - الطريقة العشوائية هي الطريقة التي تمثل التجارب التي يختلف الناتج منها من مرة إلى أخرى ليتنوع من خلال عدد من النتائج الممكنة الحدوث مع إبقاء الظروف واحدة عند إجراء التجربة (احمد شباب، الإحصاء الوصفي، جامعة منتوري للنشر والتوزيع، الجزائر، (دون سنة النشر)، ص: ٠٠٧).

- البيانات الخاصة بالتعريف بالمؤسسة، موقعها؛
- البيانات الخاصة بأهداف المؤسسة ووظائفها؛
- البيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي، والهيئات المسيرة للمجمع؛
- البيانات الخاصة بعدد عمال المؤسسة.

٢- الملاحظة

إضافة إلى الوثائق والسجلات والاستمارة تم استعمال الملاحظة لما لها من دور مكمل للوثائق والسجلات والاستمارة من جمع للبيانات حول عينة الدراسة، فأثناء التجول في المؤسسة واقسامها وادارتها تم التسجيل العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوك العاملين، ومدى تنظيم العمل وملاحظة كيفية ترتيب الورشات والمكاتب، وايضا العلاقات بين العمال ورؤسائهم وذلك لمعرفة مدى معرفة العوامل التي تساعد على زيادة الرضا الفرد عن الوظيفة التي يشغلها، والاحترام والتقدير المتبادل بين الطرفين، ومعرفة مدى ملائمة بيئة ومناخ العمل لأداء العامل، مما يساعد على تحرير بعض العبارات الخاصة بالاستبيان.

٣- الاستمارة

تعتبر الاستمارة من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي "مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق اغراض بحثه".^١ ولإعداد الاستمارة تم الاعتماد على الآتي:

- مراجعة الادبيات ذات الصلة بالموضوع واقتباس المقولات والعبارات منها؛
- إعداد استمارة أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- احتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة المقدره ب ٣٠ سؤالاً مقسمة إلى الأجزاء التالية:
- جزء خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية؛
- جزء خاص بإدارة الموارد البشرية؛
- جزء الخاص بالراس المال الفكري.

وصيغت الاستمارة وفقا لسلم ليكارت والمتكون من الدرجات الخمسة للموافقة الموالية:

- موافق بشدة: ٥ درجات؛
- موافق: ٤ درجات؛
- محايد: ٣ درجات؛

^١ - مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار غريب، القاهرة، ١٩٩٨، ص: ٣٠٥.

- غير موافق: ٢ درجة؛

- غير موافق بشدة: ١ درجة؛

بعد ذلك يتم حساب المتوسط المرجح لدرجات سلم ليكارت التي من خلالها يحدد درجة استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان، ويمكن توضيحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (٥): قيم المتوسط المرجح

المتوسط المرجح	المستوى	درجة التحقق
غير موافق بشدة	من ١.٠٠ الى ١.٧٩	ضعيفة جدا
غير موافق	من ١.٨٠ الى ٢.٥٩	ضعيفة
محايد	من ٢.٦٠ الى ٣.٣٩	متوسطة
موافق	من ٣.٤٠ الى ٤.١٩	عالية
موافق بشدة	من ٤.٢٠ الى ٥	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ووزعت العبارات حسب الأجزاء الآتية^١:

- الجزء الأول

ويشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي والخبرة المهنية.

- الجزء الثاني

ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها ب ٣٠ سؤال تم تقسيمها على محورين أساسيين هما محور إدارة الموارد البشرية ومحور رأس المال الفكري، كما هو موضح في الجدول التالي:

^١ - الملحق رقم (٠١).

جدول رقم (٦): توزيع أسئلة محاور الاستمارة

رقم المحور	محاور الدراسة	عدد الأسئلة
الأول	إدارة الموارد البشرية	١٨
الثاني	رأس المال الفكري	١٢
المجموع الكلي		٣٠

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستمارة.

المطلب الثاني: تنفيذ الدراسة

لإكمال هذه الدراسة بعد المرور بعملية التحضير لها بعد القيام بإعداد استمارة لتحقيق اغراض البحث وبعد ذلك تم توزيعها على مجموعة من المحكمين لتقديم مجموعة من الملاحظات المساعدة في تعديل هذه الاستمارة، ليتم توزيعها على العينة التي تم اختيارها ثم جمعها بعد ذلك ولتأكد من مدى مصداقيتها تم التطرق إلى ما يلي:

أولاً: اختبار الاستبيان

لاختبار الاستبيان تم الاعتماد على ما يلي:

١ - صدق اداة الدراسة

بعد إعداد الاستمارة كان لابد من قياس ثباتها وصدقها، حيث تم عرضها على الاستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات وتعديلها بشكل اولي حسب ما يراه المشرف، وبعد ذلك تم عرضها على مجموعة من المحكمين والمتمثلين في مجموعة من الاساتذة في تخصص علوم التسيير الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والارشاد وتعديل وحذف ما يجب حذفه ليتم توزيعها على عينة الدراسة .

٢ - ثبات اداة الدراسة

لقياس مدى ثبات الاستمارة تم الاعتماد على معامل الثبات الفاكرونباخ^١ الذي قيمته عالية فعليه يمكن استعمال الاستمارة والوثوق في النتائج المتوصل لها.

^١ - الفاكرونباخ: هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا مدى انسجام محاور الدراسة مجتمعة وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان للدراسة وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعا ما وغير متباينة، فكلما كانت قيمة معامل الفاكرونباخ أعلى تكون اداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين ١٠٠ و٠ ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو ٦٠% (محمود مهدي العتبي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد، ٢٠٠٥، ص: ٤٩).

وتتمثل من خلال الجدول التالي^١:

جدول رقم (٧): معامل الثبات الفاكرونباخ لمحاور الاستبيان

محاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات الفاكرونباخ
المتغير المستقبل (إدارة الموارد البشرية)	١٨	%٨١.٦
المتغير التابع (رأس المال الفكري)	١٢	%٧٢.٦
معامل الثبات الكلي	٣٠	%٨٥.٨

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الاحصائي.

يلاحظ من الجدول أن معامل الثبات الفاكرونباخ للدراسة ككل هو ٨٥.٨ % وهي نسبة ثبات عالية وعليه يمكن الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، بمعنى أنه سيتم الحصول على نفس النتائج إذا ما تم توزيع الاستبيان مرة أخرى وب نفس الظروف.

ثانياً: طريقة جمع المعلومات

وبالنسبة لطريقة جمع المعلومات في هذه الدراسة كانت عن طريق الاعتماد على الاستمارة حيث تم استخدام أسلوب التوزيع والجمع المباشر، إذ أن العامل حصل على الاستمارة في الصباح وتم جمعها في نهاية اليوم، حيث تم توزيع ٤٥ استمارة، لكن تم الاعتماد في عملية التحليل على ٤٣ استمارة فقط من أصل ٤٥ أما الباقي فكانت منها استمارات غير مقبولة أي لم يتم الإجابة عليها.

^١ - الملحق رقم (٠٣).

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

في الدراسات الوصفية ودراسات العلاقات بين متغيرين وأكثر فإن الباحث يعتمد على الطرق الإحصائية حتى يتمكن من وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها تم الاعتماد في معالجة البيانات احصائيا، للإجابة على اسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم الاعتماد على أساليب الاحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)¹ حيث تضمنت المعالجة الإحصائية الموالية:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور اداة الدراسة، وتحسب بالقانون الموالي:

ثانياً: معامل ارتباط الفايرونباخ

استخدم لتحديد معامل ثبات اداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

n : يمثل حجم العينة.

V_i : يمثل التباين لاسئلة المحور.

V_t : يمثل التباين في مجموع محاور الاستمارة.

ثالثاً: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابهما لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور واسئلة اداة الدراسة

¹ - SPSS: هو برنامج حاسوبي للمعالجة الإحصائية للبيانات ظهر سنة ١٩٤٠ وكان نتاج حوالي عقد كامل من التصميم في جامعة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية وهو من أهم البرامج المساعدة في تحليل بيانات البحوث العلمية في مختلف المجالات (انظر هشام بركات بشير حسن، تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، دار النسر الالكتروني، مصر، ٢٠٠٦، ص: ٢٤).

١ - المتوسط الحسابي

عبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

X_i : عدد القيم.

X : المتوسط الحسابي.

N : عدد القيم.

٢ - الانحراف المعياري

الانحراف المعياري هو عبارة عن مؤشر احصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات وهو الجذر التربيعي للتباين ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

X_i : القيم.

X : الوسط الحسابي.

N : عدد القيم.

رابعا: معامل ارتباط بيرسون

يعرف الارتباط بأنه "مقياس لاتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين كميين، ويرمز له بالرمز r "، فالارتباط هو مقياسا لاتجاه العلاقة الخطي ويكون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضهما، وتم حسابهم كلهم انطلاقا من برنامج الحزم الاحصائية الاجتماعية "SPSS"، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$r_{xy} = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{(n-1)s_x s_y}$$

حيث:

N: عدد المشاهدات.

X_i : قيم المتغير الأول.

Y_i : قيم المتغير الثاني.

S_x : الانحراف المعياري للمتغير الأول.

S_y : الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

خامسا: الانحدار البسيط

يُستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين كميين أحدهما مستقل والآخر تابع، ويستخدم كذلك للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل، ولبناء نموذج رياضي يقوم على التنبؤ باستخدام الانحدار الخطي البسيط لا بد من رسم خط الانحدار للوصول إلى معادلة الانحدار $Y = ax + b$

حيث أن a تمثل انحدار الخط المستقيم (ميله) ويعني معدل التغير في y عندما تتغير قيمة المتغير المستقل x ، أما b فتمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة).

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج استمارة الاستبيان

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها واختبار الفرضيات من خلال ما سيتم التوصل إليه من خلال أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة مدى دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل رأس المال الفكري لمؤسسة الاسمنت-تبسة- لذا يعتنى هذا المبحث بالعناصر الموالية:

- المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛
- المطلب الثاني: تحليل بيانات متغيرات الدراسة؛
- المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة والتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك:

أولاً: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

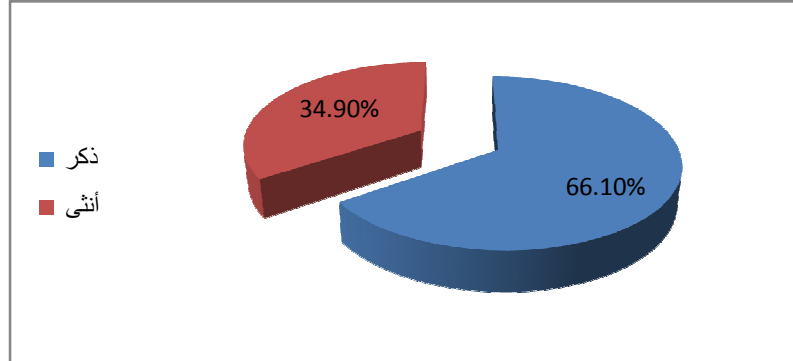
جدول رقم (٨): توزيع عينة مجتمع حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
٦٦.١	٢٨	ذكر
٣٤.٩	١٥	انثى
١٠٠	٤٣	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على التحليل الاحصائي.

من خلال الجدول السابق يلاحظ انخفاض نسبة الاناث مقارنة بالذكور إذ تتعدى نسبة الاناث من العينة ٣٤.٩% مقابل ٦٦.١% للذكور وعليه فان الوظائف الإدارية لمؤسسة الاسمنت-تبسة- يشغلها نسبة كبيرة من الذكور كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (١٠): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات الجدول رقم (٨).

ثانياً: متغير العمر

يظهر توزيع العينة متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (٩): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

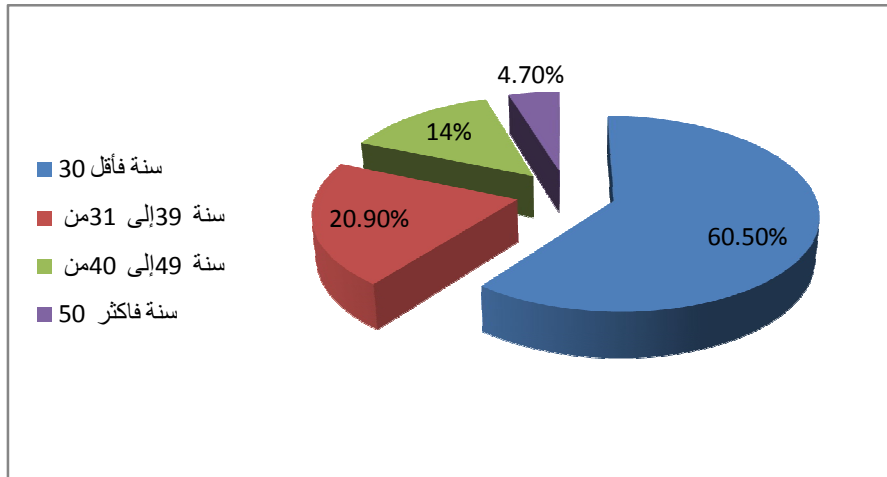
العمر	التكرار	النسبة %
٣٠ سنة فأقل	٢٦	٦٠.٥
من ٣١ إلى ٣٩ سنة	٩	٢٠.٩
من ٤٠ إلى ٤٩ سنة	٦	١٤
٥٠ سنة فأكثر	٢	٤.٧
المجموع	٣٤	١٠٠

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على التحليل الإحصائي.

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة ٦٠.٥% من أفراد العينة في الفئة العمرية (٣٠ سنة فأقل) أما الفئة من (٣١ إلى ٣٩ سنة) تقارب ٢٠.٩% من أفراد العينة، وتمثل الفئة العمرية من (٤٠ إلى ٤٩ سنة) تقدر بـ ١٤%، إضافة إلى الفئة العمرية أكبر من ٥٠ سنة بنسبة ٤.٧%، وهذا يدل على أغلبية الاطارات في المؤسسة تكون (٣٠ سنة فأقل).

ويلخص الشكل التالي أهم هذه المعطيات:

شكل رقم (١١): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم (٩).

ثالثا: متغير المستوى التعليمي

ويمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي:

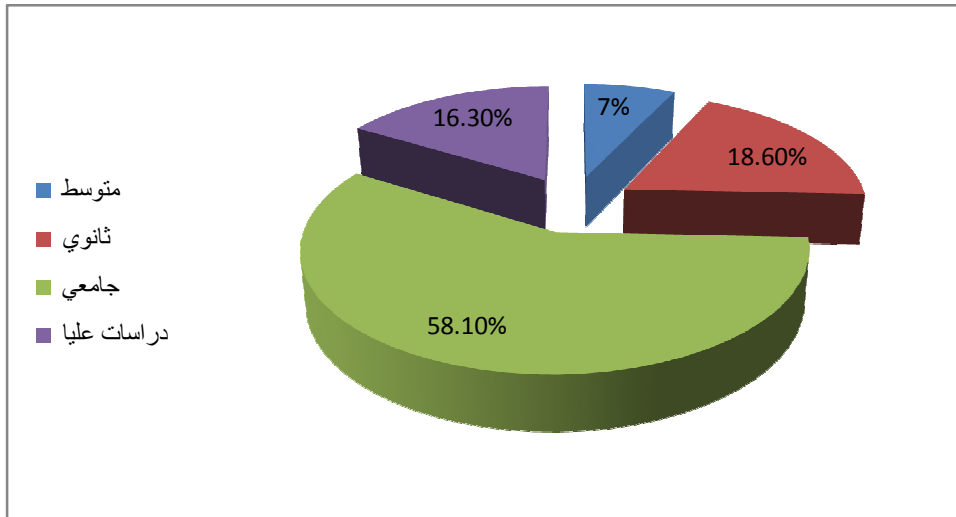
جدول رقم (١٠): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
٧	٣	متوسط
١٨.٦	٨	ثانوي
٥٨.١	٢٥	جامعي
١٦.٣	٧	دراسات عليا
١٠٠	٤٣	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية أفراد الدراسة لديهم مستوى جامعي، إذ بلغت نسبتهم ٥٨.١%، أما المستوى الثانوي فقد بلغت نسبتهم ١٨.٦% ثم المستوى الدراسات العليا الذي قدرت بـ ١٦.٣%، أما المستوى المتوسط فكانت نسبته ٧%، وهذا يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة الدراسة، والشكل الموالي يلخص توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

شكل رقم (١٢): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم (١٠).

رابعا: متغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول الموالي توزيع خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

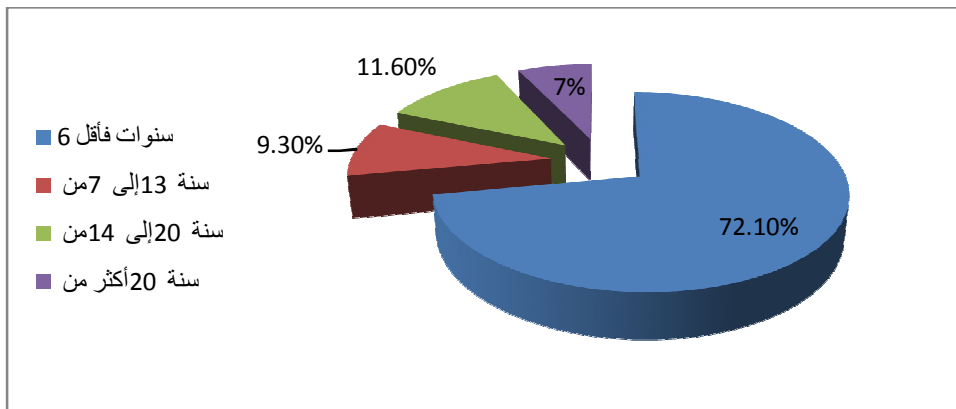
جدول رقم (١١): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
٧٢.١	٣١	٦ سنوات فأقل
٩.٣	٤	من ٧ إلى ١٣ سنة
١١.٦	٥	من ١٤ إلى ٢٠ سنة
٧	٣	أكثر من ٢٠ سنة
١٠٠	٤٣	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن ما نسبته ٧٢.١% من أفراد العينة لديهم أقل من ٦ سنوات خبرة من العمل وهذا ما تؤكدته الفئة العمرية (٣٠ سنة فأقل) التي أكثرها شباب، أما ما نسبته ١١.٦% من أفراد العينة تكون الخبرة لديهم ما بين (١٤ إلى ٢٠ سنة)، أما ما نسبته ٩.٣% من أفراد العينة تتراوح لديهم الخبرة من (٧ إلى ١٣ سنة)، أما الأفراد الذين تتعدى خبراتهم ٢٠ سنة تقدر نسبتهم بـ ٧%، وهذا يدل على عدم الاهتمام بذوي الأقدمية في العمل كما هو موضح الشكل التالي:

شكل رقم (١٣): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم (١١).

خامسا: متغير المركز الوظيفي

يمثل الجدول الموالي توزيع خصائص أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

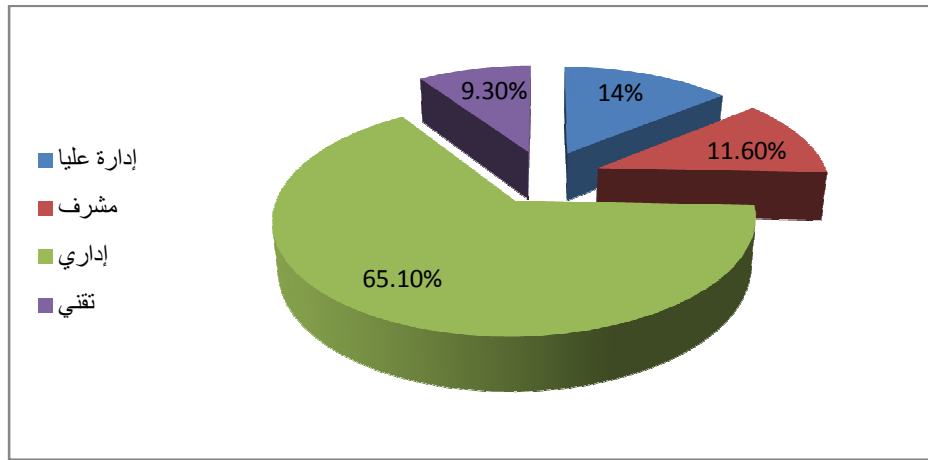
جدول رقم (١٢): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

النسبة %	التكرار	المركز الوظيفي
١٤	٦	إدارة عليا
١١.٦	٥	مشرف
٦٥.١	٢٨	اداري
٩.٣	٤	تقني
١٠٠	٤٣	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على التحليل الاحصائي.

من خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة ٦٥.١% من أفراد عينة الدراسة هم اداريون، أما ما نسبت ١٤% تكون عند مستوى الإدارة العليا، أما مانسبته ١١.٦% و المتمثلة في المشرف، و ٩.٣% الأفراد الذين يمثلون المستوى التقني، وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة جامعيين.

شكل رقم (١٤): توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم (١٢)

بعد القيام بعملية تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة تم التوصل إلى أن نسبة الوظائف الإدارية التي يشغلها الذكور لمؤسسة الاسمنت كانت اكبر بكثير من نسبة الاناث هذا بالنسبة لمتغير الجنس، أما متغير العمر فقد كانت اغلبية الاطارات في المؤسسة تتمثل في (٣٠ سنة فاقل)، كما بلغت نسبة المستوى الجامعي ٥٨.١% في المؤسسة أي أن المستوى التعليمي للأفراد مرتفع مقارنة بالمستويات الأخرى التي كانت نسبها متفاوتة، أما ما نسبته ٧٢.١% من أفراد العينة تكون لديهم الخبرة (٦ سنوات فاقل) أي أن الفئة العمرية التي لديها خبرة هي أكثرها شباب، ومن الملاحظ أن المركز الوظيفي التي تتمثل الاغلبية في

المؤسسة فقد كانت المستوى الإداري بنسبة ٦٥.١% مقارنة بالمستويات الأخرى أي أن المؤسسة معظم أفرادها إداريون.

المطلب الثاني: تحليل بيانات متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض تحليل البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (spss).

أولاً: تحليل اجابات أفراد العينة نحو متغير إدارة الموارد البشرية

يوضح الجدول الموالي توزيع اجابات الأفراد نحو المحور الأول من الاستمارة والمتمثل في إدارة الموارد البشرية، وكذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ورتبيهم.

جدول رقم (١٣) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحوار إدارة الموارد البشرية

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		البيانات	الرقم
				نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار		
٣	موافق	٠.٧٩٤	٤.١٩	٣٤.٩	١٥	٥٣.٥	٢٣	٩.٣	٤	٠	٠	٢.٣	١	تعتمد المؤسسة على استقطاب عاملها من خلال مصادر داخلية وأخرى خارجية.	٠١
١٣	موافق	١.٠٨١	٣.٧٠	١٦.٣	٧	٦٠.٥	٢٦	٧	٣	٩.٣	٤	٧	٣	جهود الاستقطاب تساعد على اختيار المورد البشري المناسب للوظيفة المناسبة.	٠٢
١٠	موافق	١.١٤٢	٣.٩٣	٣٤.٩	١٥	٤١.٩	١٨	١١.٦	٥	٤.٧	٢	٧	٣	إن الحصول على الكفاءات و المؤهلات من المصادر الخارجية يقلل على المؤسسة تكاليف التدريب و التأهيل للعاملين عليها.	٠٣
١٢	موافق	١.٠٠٦	٣.٨١	٢٣.٣	١٠	٥١.٢	٢٢	١١.٦	٥	١١.٦	٥	٢.٣	١	إن أنظمة الاختيار و التعيين تتباين من مؤسسة إلى أخرى بحسب طبيعة عملها و نوع الوظائف التي تريد شغلها.	٠٤
١٦	موافق	١.٠٩٠	٣.٨٤	٢٧.٩	١٢	٤٤.٢	١٩	١٨.٦	٨	٢.٣	١	٧	٣	تعد عملية تقديم طلبات التوظيف و السيرة الذاتية هي الخطوة الأولى في المؤسسة عند اختيارها للمورد البشري.	٠٥
١٧	موافق	١.١٥٣	٣.٨٤	٣٢.٦	١٤	٣٧.٢	١٦	١٨.٦	٨	٤.٧	٢	٧	٣	اعتمدت المؤسسة على إجراء مقابلات أثناء قيامها باختيار أفرادها وتعتبر أكثر الطرق انتشارا في اختيار الأفراد.	٠٦
٦	موافق	١.٠٧٨	٤.٠٧	٣٧.٢	١٦	٤٨.٨	٢١	٤.٧	٢	٢.٣	١	٧	٣	تسمى عملية التدريب إلى تزويد الأفراد بالمعلومات و المعارف التي تكسبهم مهارة في أداء العمل.	٠٧
٤	موافق	٠.٨٨٠	٤.١٩	٣٩.٥	١٧	٤٦.٥	٢٠	٩.٣	٤	٢.٣	١	٢.٣	١	تساعد البرامج التدريبية على خلق راحة للعامل داخل المؤسسة	٠٨
١١	موافق	١.١٣٠	٣.٩١	٣٧.٢	١٦	٣٢.٦	١٤	١٨.٦	٨	٧	٣	٤.٧	٢	يعتبر التدريب خارج المؤسسة أفضل من التدريب الداخلي و يكون في مراكز تدريب أو معاهد خاصة تتكفل بتنفيذ عملية التدريب.	٠٩
١	موافق	٠.٥٨٣	٤.٤٠	٤٤.٢	١٩	٥١.٢	٢٢	٤.٧	٢	٠	٠	٠	٠	يعتبر الكوئين وسيلة لتزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات	١٠

يبين الجدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل عبارة، حيث يشمل هذا المحور ١٨ فقرة نقيس بمجملها اتجاهات مجتمع الدراسة نحو متغير إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة حول مختلف ٣.٩٢ ووفقا لسلم ليكارت فان مستوى الاجابات يقابل الخيار موافق، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي ٠.٥١٨، مما يدل على وجود تشتت متوسط بين القيم عن متوسطها الحسابي.

- المرتبة الأولى بلغ المتوسط الحسابي فيها أعلى قيمة له ٤.٤٠ عند العبارة رقم (١٠) بانحراف معياري ٠.٥٨٣، مما يدل على ان التكوين وسيلة لتزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات لكي يطور من أدائه العلمي والسلوكي بشكل أفضل.
- المرتبة الثانية كان المتوسط الحسابي قيمته ٤.٢١ بانحراف معياري ٠.٩٤٠ عند العبارة رقم (١٧)، مما يدل على أن معظم العمال يفضلون حوافز مادية أكثر من معنوية.
- المرتبة الثالثة فكان متوسطها الحسابي ٤.١٩ بانحراف معياري ٠.٧٩٤ عند العبارة رقم (١)، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على استقطاب عاملها من خلال مصادر داخلية وأخرى خارجية.
- أما المرتبة الرابعة لمتوسط حسابي ٤.١٩ بانحراف المعيارى ٠.٨٨٠ عند العبارة رقم (٨)، مما يدل على أن البرامج التدريبية تساعد على خلق راحة للعمال داخل المؤسسة.
- المرتبة الخامسة يأتي متوسطها الحسابي ٤.١٤ بانحراف معياري ٠.٧٧٤ للعبارة رقم (١٢)، مما يبين أن المؤسسة تعتمد على تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمكونين حسب مرحلة التوظيف، تكوين أثناء العمل، تكوين بغرض تجديد المعرفة، تكوين بغرض الترقية و النقل.
- للقيمة الموالية للمتوسط الحسابي فهي ٤.٠٨ وانحراف المعيارى ١.٠٧٨ في العبارة رقم (٧) مما يوضح أن عملية التدريب تسعى إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل.
- المرتبة السابعة كان المتوسط الحسابي ذو القيمة ٤.٠٥ وانحراف المعيارى ١.٠٦٨ في العبارة رقم (١١) مما يبين أن المؤسسة لديها القدرة على متابعة و تقييم جميع المكونين.
- المرتبة الثامنة و ٤.٠٢ قيمة المتوسط الحسابي بانحراف معياري ١.٠٨٠ بالعبارة رقم (١٣) مما يدل على أن الأجور وسيلة أساسية لاشباع رغبات الموظفين المتعددة.
- أخذت المرتبة التاسعة المتوسط الحسابي ٤.٠٢ بانحراف معياري ١.٠٣٦ بالعبارة رقم (١٦) حيث اتضح أن معظم العمال يفضلون حوافز مادية أكثر من معنوية.
- واحتل المتوسط الحسابي في المرتبة العاشرة بقيمة ٣.٩٣ بانحراف المعيارى ١.١٤٢ بالعبارة رقم (٣) مما يدل على أن الحصول على الكفاءات والمؤهلات من المصادر الخارجية يقلل على المؤسسة تكاليف التدريب والتأهيل للعاملين عليها.

- وكذا بلغ المتوسط الحسابي المرتبة الحادية عشر بقيمة ٣.٩١ وانحراف معياري ١.١٣٠ بالعبارة رقم (٩)، مما يدل على أن التدريب خارج المؤسسة أفضل من التدريب الداخلي ويكون في مراكز تدريب أو معاهد خاصة تتكفل بتنفيذ عملية التدريب.
 - المرتبة الثانية عشر كان المتوسط الحسابي قيمته ٣.٨١ وانحراف معياري ١.٠٠٦ بالعبارة رقم (٤)، مما يدل على أن أنظمة الاختيار والتعيين تتباين من مؤسسة إلى أخرى بحسب طبيعة عملها ونوع الوظائف التي تريد شغلها.
 - المرتبة الثالثة عشر كان المتوسط الحسابي ٣.٨٠ وانحراف معياري ١.٠٨١ بالعبارة رقم (٢)، مما يدل على أن جهود الاستقطاب تساعد على اختيار المورد البشري المناسب للوظيفة المناسبة.
 - المرتبة الرابعة عشر وتتمثل في المتوسط الحسابي ٣.٥٨ وانحراف معياري ١.١١٨ بالعبارة رقم (١٨)، مما يتضح أن المؤسسة تلجا إلى تقديم الحوافز والمكافآت لقاء أداء جيد تؤدي إلى زيادة المهارات وخبرات عالية من الأداء.
 - المرتبة الخامسة عشر كان المتوسط الحسابي ٣.٤٩ وانحراف معياري ١.٣٣٤ بالعبارة رقم (١٥)، حيث اتضح أن الترقيات والمكافآت تناسب بعض الأفراد العاملين بالمؤسسة.
 - المرتبة السادسة عشر والمتمثلة في قيمة المتوسط الحسابي ٣.٤٨ وانحراف معياري ١.٠٩٠ بالعبارة رقم (٥)، مما يوضح أن عملية تقديم طلبات التوظيف والسيرة الذاتية هي الخطوة الأولى في المؤسسة عند اختيارها الأفراد.
 - المرتبة السابعة عشر كان المتوسط الحسابي ٣.٤٨ وانحراف معياري ١.٠٧٨ بالعبارة رقم (٦)، يدل على أن المؤسسة اعتمدت على إجراء مقابلات أثناء قيامها باختيار افرادها وتعتبر أكثر الطرق انتشارا في اختيار الأفراد.
 - الثامنة عشر بلغ المتوسط الحسابي ٣.٢١ وانحراف معياري ١.٣٧٢ بالعبارة رقم (١٤)، يدل من خلاله أن الأجر الذي يتقاضاه لا يناسب عمله ولا يحقق حاجاته.
- من خلال النتائج السابقة لمتغير إدارة الموارد البشرية يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية مرتفعة وذلك مقابل درجة موافق بمعنى أن كل الأفراد عينة الدراسة موافقة على اجابات محتوى عبارات الدراسة، وهذا مايشير أن عمال مؤسسة الاسمنت-تبسة- ليست لديهم أي مشاكل مع الوظائف إدارة الموارد البشرية وذلك راجع لإتباع المؤسسة لسياسات تنظيمية حول تسيير تلك الوظائف كسياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين، وكذلك سياسة التدريب والتكوين، وأخيرا سياسة الأجور والحوافز، وهذا موضح من خلال اجاباتهم.
- ثانيا: تحليل اجابات أفراد العينة نحو متغير رأس المال الفكري**
- يوضح الجدول الموالي توزيع اجابات الأفراد نحو المحور الثاني من الاستمارة وتمثل في رأس المال الفكري، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيبهم.

جدول رقم (١٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور رأس المال الفكري

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة	الرقم	
				نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار					
١	موافق	٠.٩٠٦	٤.١٩	٤١.٩	١٨	٤١.٩	١٨	١١.٦	٥	٢.٣	١	٢.٣	١	٢.٣	١	١٩
														يساهم رأس المال الفكري في تطوير المؤسسة و زيادة أدائها في مختلف الجوانب		
٣	موافق	٠.٦٤٨	٤.٠٩	١٢.٣	١٠	٦٥.١	٢٨	٩.٣	٤	٢.٣	١	٢.٣	١	المؤسسة بحاجة إلى الابتكار و التعلم تعتمد على مجموعة من المكتسبات المعرفية (رأس المال الفكري + الخبرات).	٢٠	
٢	موافق	٠.٨٥١	٤.١٢	٣٢.٦	١٤	٥٣.٦	٢٣	٩.٣	٤	٢.٣	١	٢.٣	١	تساهم المؤسسة في تفعيل رأس مالها الفكري من أجل الوصول إلى مستوى عالي من المهارات التي تهدف إلى توفير المعرفة و تطويرها و حسن استغلالها	٢١	
٤	موافق	٠.٧٥٤	٣.٩٥	٢٣.٣	١٠	٥١.٢	٢٢	٢٣.٣	١٠	٢.٣	١	٢.٣	١	برزت أهمية رأس المال الفكري نتيجة لتحول الاقتصاديات إلى اقتصاديات غير ملموسة	٢٢	
٧	موافق	١.٠٧٥	٣.٨١	٢٥.٦	١١	٤٨.٨	٢١	١١.٦	٥	٩.٣	٤	٤.٧	٢	تعتمد المؤسسة على مجموعة من الطرق و الوسائل لقياس مختلف الموجودات الفكرية.	٢٣	
١١	موافق	١.١٥٨	٣.٦٠	٢٣.٣	١٠	٣٩.٥	١٧	١٦.٣	٧	١٦.٣	٧	٤.٧	٢	تقوم المؤسسة بتوفير الجو المناسب لتوليد الأفكار من خلال اللقاءات و اجتماعات تتضمن المصارحة بين أعضاء المؤسسة.	٢٤	

اشتمل هذا المحور على ١٢ عبارة تقيس بمجملها اتجاهات مجتمع الدراسة نحو متغير رأس المال الفكري والجدول رقم (١٤) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل فقرة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور ٣.٨٥ كما بلغ الانحراف المعياري الكلي ٠.٤٨٧ مما يدل على وجود تشتت متوسط بين القيم عن متوسطها الحسابي.

- المرتبة الأولى بلغ المتوسط الحسابي فيها أعلى قيمة له ٤.١٩ بانحراف معياري بلغ ٠.٩٠٦ للعبارة رقم (١٩)، مما يدل على أن رأس المال الفكري يساهم في تطوير المؤسسة وزيادة أدائها في مختلف الجوانب.
- المرتبة الثانية بقيمة ٤.١٢ للمتوسط الحسابي وانحراف المعياري ٠.٨٥١ عند العبارة رقم (٢١)، مما يدل على أن المؤسسة تساهم في تفعيل رأس مالها الفكري من أجل الوصول إلى مستوى عالي من المهارات التي تهدف إلى توفير المعرفة وتطويرها وحسن استغلاله
- ٤.٠٩ فهي قيمة المتوسط الحسابي بالمرتبة الثالثة بانحراف معياري ٠.٦٤٨ عند العبارة رقم (٢٠)، مما يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى ابتكار والتعلم وتعتمد على مجموعة من المكتسبات المعرفية (رأس المال الفكري + الخبرات)
- المرتبة الرابعة يبلغ المتوسط الحسابي فيها ٣.٥٩ بانحراف معياري ٠.٧٥٤ عند العبارة رقم (٢٢)، مما يدل على إبراز أهمية رأس المال الفكري نتيجة لتحول الاقتصاديات ملموسة إلى اقتصاديات غير ملموسة.
- المرتبة الخامسة كانت القيمة ٣.٨٨ للمتوسط الحسابي بانحراف معياري ٠.٩٢٢ عند العبارة رقم (٢٨) مما يدل على أن الراس المال الفكري يرتبط بإدارة الموارد البشرية للمؤسسة بحيث يشتمل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة
- المرتبة السادسة كانت القيمة ٣.٨٤ للمتوسط الحسابي وبانحراف معياري ١.٠٩٠ عند العبارة رقم (٢٧)، مما يدل على أن المؤسسة تساهم أنشطة الموارد البشرية بفاعلية كبيرة في تحسين رأس مالها الفكري.
- المرتبة السابعة فقد بلغ المتوسط الحسابي ٣.٨١ بانحراف معياري ١.٠٨٥ عند العبارة رقم (٢٣)، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من الطرق والوسائل لقياس مختلف الموجودات الفكرية
- المرتبة الثامنة بقيمة ٣.٧٩ للمتوسط الحسابي بانحراف معياري ٠.٩٦٥ عند العبارة رقم (٢٦)، مما يدل على أن رأس المال الفكري يعتمد على إشباع حاجات ورغبات الفرد من خلال تحفيز المادي والمعنوي، وترشيده إلى سلوك معين.
- المرتبة التاسعة ٣.٧٤ للمتوسط الحسابي بانحراف معياري ١.٠٠٢ عند العبارة (٣٠)، مما يدل على أن المؤسسة تلجأ بتقديم الحوافز والمكافآت لقاء أداء جيد يؤدي إلى زيادة المهارات والخبرات عالي من الأداء
- المرتبة العشرة ٣.٧٢ للمتوسط حسابي وانحراف معياري ١.١٦١ عند العبارة رقم (٢٥)، مما يدل على أن تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة تتم من خلال انتقالها من معرفة تقليدية إلى معرفة الابتكارية.

- المرتبة الحادية عشر كانت قيمة المتوسط الحسابي ٣.٦٠ بانحراف معياري ١.١٥٨ عند العبارة رقم (٢٤)، والتي تدل على أن المؤسسة تقوم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اللقاءات والاجتماعات تتضمن المصارحة بين أعضاء المؤسسة.

- المرتبة الثانية عشر قد بلغ المتوسط الحسابي فيها ٣.٥٨ بانحراف معياري ١.٠٥٢ عند العبارة رقم (٢٩)، والتي تدل على أن المؤسسة تقوم بإجراءات ووسائل من أجل تطوير واستثمار قدرات ومكانات وكذا خبرات العاملين فيها باستمرار من خلال التعليم والتدريب.

يلاحظ من خلال النتائج السابقة أن جميع المتوسطات الحسابية مرتفعة أي بمعنى أن اجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان تقابل الدرجة موافق حسب سلم ليكارت مما يشير إلى أن المؤسسة تعمل على توفير المعارف والمهارات من خلال رأس المال الفكري.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم توصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الاسمنت-تبسة- تبسة حيث تم الاستناد على مستوى الدلالة المعنوية = ٥% عند تحليل فرضيات الدراسة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سيمرنوف)

يتمثل جدول اختبار التوزيع الطبيعي من خلال الجدول الآتي^١:

جدول رقم (١٥): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محتوى القسم	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية sig	محاور الاستبيان
إدارة الموارد البشرية	٠.٥٤٤	٠.٩٢٨	المحور الأول
رأس المال الفكري	٠.٦٢٩	٠.٨٢٤	المحور الثاني
الاستبيان ككل			٠.٨٥٠

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الاحصائي.

تم إجراء اختبار كولمجروف- سيمرنوف للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كاختبار ضروري للفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والذي تم بعد التوزيع كل الاستثمارات وجمعها من عينة الدراسة، ويوضح الجدول السابق نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل جزء في الاستبيان اكبر من 0.05 (sig>0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

^١ - الملحق رقم (٠٤).

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات

من أجل معرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري تم تقسيم الفرضيات إلى ما يلي:

١- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط $Y = ax + b$ الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثر (المتغير التابع والمتمثل في رأس المال الفكري) وتأثير (المتغير المستقل والمتمثل في إدارة الموارد البشرية)، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، هذه الأخيرة يمكن استخراجها بالاعتماد على اختبار (T)، وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية^١ من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٦): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

مستوى الدلالة Sig	القيمة المحسوبة F	القيمة المحسوبة T	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	ثابت الانحدار B	معامل الانحدار A	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
٠.٠٠٠١	١٢.٦٥٢	٣.٥٥٧	٠.٢٣٦	٠.٤٨٦	٢.٥٧١	٠.٣٢٥	رأس المال الفكري	الاستقطاب
٠.٢١٥	١.٥٨٣	١.٢٨٥	٠.٠٣٧	٠.١٩٣	٣.٣٦٦	٠.١٢٦		الاختيار والتعيين
٠.٠٠٠٥	٨.٦٣٥	٢.٩٣٩	٠.١٧٤	٠.٤١٧	٢.٧١٧	٠.٢٨٠		التدريب
٠.٠٠٠١	١٣.٧٦٨	٣.٧١٠	٠.٢٥١	٠.٥٠١	١.٩٥٥	٠.٤٥٢		التكوين
٠.٠٠٠١	١٣.٦٩٤	٣.٧٠١	٠.٢٥٠	٠.٥٠٠	٢.٧٨٥	٠.٢٩٨		الأجور
٠.٠٠٠١	١٢.١٢١	٣.٤٨٢	٠.٢٢٨	٠.٤٧٨	٢.٤٦٩	٠.٣٥١		الحوافز

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

الفرضية الفرعية الأولى

✓ الفرضية العدمية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين استقطاب الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت؛"

✓ الفرضية البديلة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين استقطاب الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت."

يوضح الجدول رقم (١٦) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين استقطاب الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري للمؤسسة محل الدراسة، وقد اكدت النتائج أن هناك

^١ - الملحق رقم (٠٥).

علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط 0.486 . مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.236 أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت نسبته 23.6% من تفعيل رأس المال الفكري يعود إلى استقطاب الموارد البشرية، والباقي يعود إلى عوامل أخرى. وقد أوضح اختبار (T) الذي بلغ 3.057 انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات أفراد العينة، بينما اظهر اختبار (F) ان النموذج بشكل عام ذو دلالة احصائية حيث بلغ مستوى الدلالة $Sig=0.001$ وهو اقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه، ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة الموائية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استقطاب الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت". ويمكن كتابة العلاقة بين استقطاب الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y = 0.325X + 2.571$ حيث:

X: استقطاب الموارد البشرية.

Y: تفعيل رأس المال الفكري.

الفرضية الفرعية الثانية

✓ الفرضية العدمية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اختيار وتعيين الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت؛"
✓ الفرضية البديلة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اختيار وتعيين الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت".

يوضح الجدول رقم (١٦) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين اختيار وتعيين الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة، وقد اثبتت النتائج انه لا توجد هناك علاقة تأثير بين المتغيرات عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط 0.193 وهو ارتباط ضعيف، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.037 أي ان 3.7% من التغيرات الحاصلة في تفعيل رأس المال الفكري فقط تعود إلى الاختيار والتعيين، وقد أوضح اختبار (F) ان النموذج بشكل عام غير مفسر احصائيا حيث بلغ مستوى الدلالة $Sig= 0.215$ وهو اكبر من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية العدمية الموائية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اختيار وتعيين الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت".

الفرضية الفرعية الثالثة

✓ الفرضية العدمية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تدريب الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت؛"

✓ الفرضية البديلة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تدريب الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت".

يوضح الجدول رقم (١٦) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري للمؤسسة محل الدراسة، وقد اكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط 0.417 مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.174 أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت نسبته 17.4% من تفعيل رأس المال الفكري يعود إلى تدريب الموارد البشرية، والباقي يعود إلى عوامل أخرى. وقد أوضح اختبار (T) الذي بلغ 2.939 انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات أفراد العينة، بينما اظهر اختبار (F) ان النموذج بشكل عام ذو دلالة احصائية حيث بلغ مستوى الدلالة $Sig=0.005$ وهو اقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه، ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة الموالية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تدريب الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت".

يمكن كتابة العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=0.280X+2.717$ حيث:

X: تدريب الموارد البشرية.

Y: تفعيل رأس المال الفكري.

الفرضية الفرعية الرابعة

✓ الفرضية العدمية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التكوين الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت"؛

✓ الفرضية البديلة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التكوين الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت".

يوضح الجدول رقم (١٦) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين تكوين الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري للمؤسسة محل الدراسة، وقد اكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط 0.501 مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.251 أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت نسبته 25.1% من تفعيل رأس المال الفكري يعود إلى تكوين الموارد البشرية، والباقي يعود إلى عوامل أخرى. وقد أوضح اختبار (T) الذي بلغ 3.710 انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات أفراد العينة، بينما اظهر اختبار (F) ان النموذج بشكل عام ذو دلالة احصائية حيث بلغ مستوى الدلالة $Sig=0.001$ وهو اقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه، ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة الموائية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تكوين الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت".

يمكن كتابة العلاقة بين تكوين الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=0.452X+1.955$ حيث:

X: تكوين الموارد البشرية.

Y: تفعيل رأس المال الفكري.

الفرضية الفرعية الخامسة

✓ الفرضية العدمية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اجور الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت"؛

✓ الفرضية البديلة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اجور الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت".

يوضح الجدول رقم (١٦) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين اجور الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري للمؤسسة محل الدراسة، وقد اكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط ٠.٥٠٠ مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ ٠.٢٥٠ أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت نسبته ٢٥% من تفعيل رأس المال الفكري يعود إلى اجور الموارد البشرية، والباقي يعود إلى عوامل أخرى. وقد أوضح اختبار (T) الذي بلغ ٣.٧٠١ انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات أفراد العينة، بينما اظهر اختبار (F) ان النموذج بشكل عام ذو دلالة احصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.001 وهو اقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه، ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة الموائية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اجور الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت".

يمكن كتابة العلاقة بين اجور الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=0.298X+2.785$ حيث:

X: اجور الموارد البشرية.

Y: تفعيل رأس المال الفكري.

الفرضية الفرعية السادسة

✓ الفرضية العدمية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تحفيز الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت"؛

✓ الفرضية البديلة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تحفيز الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت".

يوضح الجدول رقم (١٦) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين تحفيز الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري للمؤسسة محل الدراسة، وقد اكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط ٠.٤٧٨ مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ ٠.٢٢٨ أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت نسبته ٢٢.٨ % من تفعيل رأس المال الفكري يعود إلى تحفيز الموارد البشرية، والباقي يعود إلى عوامل أخرى. وقد أوضح اختبار (T) الذي بلغ ٣.٤٨٢ انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات أفراد العينة، بينما اظهر اختبار (F) ان النموذج بشكل عام ذو دلالة احصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.001 وهو اقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه، ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة الموالية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تحفيز الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت".

يمكن كتابة العلاقة بين تحفيز الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=0.351X+2.469$ حيث:

X: تحفيز الموارد البشرية.

Y: تفعيل رأس المال الفكري.

٢- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

تتمثل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية في الجدول التالي^١:

جدول رقم (١٧): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار A	ثابت الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة المحسوبة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
إدارة الموارد البشرية	رأس المال الفكري	٠.٥٤٤	١.٧١٦	٠.٥٧٨	٠.٣٣٥	٤.٥٤٠	٢٠.٦١١	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الاحصائي (الملحق)

✓ الفرضية العدمية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت-تبسة-؛"

^١ - الملحق رقم (٠٦).

✓ الفرضية البديلة: "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت-تبسة-".

يوضح الجدول رقم (١٧) نتائج تحليل الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري للمؤسسة محل الدراسة، وقد اكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط ٠.٥٧٨ مما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ ٠.٣٣٥ أي ان القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت بنسبة ٣٣.٥% من تفعيل رأس المال الفكري يعود إلى إدارة الموارد البشرية، والباقي يعود إلى عوامل أخرى. وقد أوضح اختبار (T) الذي بلغ ٤.٥٤٠ انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات أفراد العينة، بينما اظهر اختبار (F) أن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.000 وهو اقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الموالية: "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري بمؤسسة الاسمنت-تبسة-".

ويمكن كتابة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=0.544X+1.716$ ، حيث:
X: إدارة الموارد البشرية.
Y: رأس المال الفكري.

خاتمة الفصل

وفي الأخير يمكن القول انه تم الطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناول تقديم عام حول مؤسسة الاسمنت-تبسة- التي مرت بمراحل تطور، بالإضافة إلى الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال هيئاتها المختلفة، وتعتبر مؤسسة الاسمنت فرع من فروع الموجودة في الجزائر والتي تسعى إن تكون رائدة في مجال صناعة الاسمنت وهذا من خلال مهامها ووظائفها المتعددة التي يوضحها الهيكل التنظيمي.

أما المبحث الثاني فقد تم فيه التطرق إلى كيفية التحضير لدراسة الميدانية وتنفيذها وهذا من خلال دراسة مجتمع الدراسة بالإضافة على التعرف بعينة الدراسة والأدوات المساعدة في الدراسة و طريقة جمع المعلومات فقد انجزت هذه الدراسة من خلال اختبار مدى صدق الاستبيان وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية أهمها الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي.

أما المبحث الثالث فقد تم التطرق فيه إلى تحليل البيانات الشخصية والوظيفية للعينة محل الدراسة بالإضافة إلى تحليل البيانات متغيرات الدراسة، كما تم إجراء اختبار كولمجروف للتحقق من مدى اتباعد البيانات التوزيع الطبيعي لان معظم الاختبارات تشترط إن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن ثم اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية حيث انه تم قبول كل من الفرضية الأولى التي تنص على انه توجد علاقة بين الاستقطاب وراس المال الفكري في حين ترفض الفرضية الثانية التي تنص على انه توجد علاقة بين الاختيار والتعيين وراس المال الفكري وتقبل كل من الفرضيات الثالثة، الرابعة، الخامسة، والسادسة، على وجود علاقة بينهم وبين رأس المال الفكري، أما الفرضية الرئيسية تم عدمها وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية وراس المال الفكري.

الخاتمة العامة

تحظى إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعمل على إحداث نوع من التفاعل في مؤسسة الاسمنت، لذلك حاولت الدراسة تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري والعلاقة بينهما، وعلى هذا الأساس انطلقت الاشكالية التالية: إلى مدى يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تفعيل رأس المال الفكري لمؤسسة الاسمنت-تبسة-؟

ويتضح من خلال هذه الدراسة أن إدارة الموارد البشرية في تحسن مستمر مما يؤدي إلى تحسين رأس المال الفكري لأن هذا التحسين يؤدي إلى تحفيز العامل بصورة ايجابية تؤدي إلى المثابرة والأداء الجيد، ويمكن أن تكون سلبية فتدفعهم نحو التكاثر والملل، واعتبار أن رأس المال الفكري يحظى باهتمام كبير في المؤسسات لأنه يعتبر المقياس الأساسي على مدى فعالية الأفراد فإذا كان في تحسن فإن نتائج الفرد يكون مرغوب فيها والعكس صحيح لذا فإن المؤسسات تسعى جاهدة في تحقيق هذا العنصر إذا كانت تطمح إلى تحقيق أفضل النتائج.

ولذلك تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها إيجاد المكان والوقت المناسبين لكي تستطيع أن توفر لأفرادها المكان الجو والوقت لقيام بأدوارهم المطلوبة وقيامهم بتدريبهم مما يؤدي إلى ارتفاع أدائهم ويعود ذلك بالإيجابية على عملهم، فكل فرد يختلف على الفرد الآخر بدرجات متفاوتة من حيث المستويات التعليمية والعمرية.

أولاً : نتائج الجانب النظري

لقد توصلت الدراسة في جزؤها النظري إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية لها دور في تنظيم وتنسيق العنصر البشري، من خلال ما تحدثه من ثقة أكبر كتحفيز والرواتب وتبين أن الوظائف تنجم من خلال التخطيط الجيد لموارد البشرية عادة ما يكون العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة أو الفرد وتختلف وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف الأفراد وطبيعة عملهم، وإن وظائف إدارة الموارد البشرية في حدودها الايجابية تدفع إلى العمل الجيد وإنجاز عالي، أما في الحدود السلبية تؤثر على آليات بناء الراس المال الفكري فتؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء المؤسسة بعد مساهمتها في إحداث تطوير لرأس المال الفكري، باعتبار أن وظائف إدارة الموارد البشرية أمر لا بد منه ووجب على المؤسسة أن تساعد عاملها في إدارة أعمالهم.

ومن هذه الدراسة اتضح أن إدارة الموارد البشرية تضمن الارتباط بين الفرد والمؤسسة، وهذا ما يدفع الأول للاندماج في العمل والمشاركة المستمرة في إنجازاتها، وتكمن أهمية رأس المال الفكري باعتباره أساساً مهماً في بناء المؤسسات الذكية، وذلك من خلال توفير العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة للتميز لمؤسساتهم.

ثانياً: نتائج الجانب التطبيقي

لقد توصلت الدراسة في جزؤها التطبيقي الى ما يلي:

- إدارة الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح المؤسسات؛
- إن الحصول على الكفاءات والمؤهلات يزيد من فرص نمو المؤسسة واستمرارها؛
- جهود جذب الموارد البشرية تساعد على اختيار المورد البشري المناسب للوظيفة المناسبة؛
- تنمية الموارد البشرية ومدى مساهمتها في زيادة المعرفة والمهارات للقوى العاملة،
- المحافظة على الموارد البشرية لتحقيق مدى فعالية الفرد داخل المؤسسة؛
- رأس المال الحقيقي الذي تحوز عليه المؤسسات ليس رأس المال المادي بل رأس المال الفكري والذي يتمثل بالدرجة الأولى في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الناجح في الطاقات والكفاءات البشرية؛
- الفرق بين القيمة الاسمية للمؤسسة والقيمة الدفترية لها يتمثل رأس المال الفكري الذي تحوز عليه، وهو مصدر التفوق المؤسسات؛
- رأس المال البشري المتمثل في المهارات والكفاءات المتوفرة لدى الأفراد يساهم في تحقيق فعالية الفرد داخل المؤسسة؛
- المؤسسة لا تعمل على اختيار عاملها وتعيينهم وهذا ما يؤثر على كسب المهارات والخبرات المعرفية.
- المؤسسة تعمل على ترقية افرادها وتبدي اهتماما بالغا بتحفيز وزيادة اجورهم؛
- انسجام الأفراد فيما بينهم وسهولة الاتصال والتواصل مع بعضهم مما يدل على روح التعاون بين العمال في المؤسسة؛
- يعتبر راس المال الفكري عنصر مهما تعمل المؤسسة على تحقيقه،
- تساعد المؤسسة عاملها على المثابرة في العمل وذلك من خلال التحفيز التي تقوم بها.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

من خلال ماسبق وبعد الاحاطة بمختلف الاطر النظرية والتطبيقية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري، تم الوصول الى وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري أي انه كلما ارتفعت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية أدى ذلك إلى تنمية رأس المال الفكري وهو ما يوافق صحة الفرضية الرئيسية لهذا الموضوع المتمثلة في وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الموارد ورأس المال الفكري.

تتمحور الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة حول "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستقطاب ورأس المال الفكري وهذه الفرضية تم إثبات صحتها لأنه توجد علاقة تأثير معنوية بين الاستقطاب ورأس المال الفكري.

تتمحور الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدراسة حول "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاختيار والتعيين بالرأس المال الفكري، وهذه الفرضية تم نفي صحتها في متن هذا البحث لأنه لا توجد علاقة بين الاختيار والتعيين في تفعيل رأس المال الفكري.

تتمحور الفرضية الفرعية الثالثة لهذه الدراسة حول "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التدريب ورأس المال الفكري" وهذه الفرضية تم إثبات صحتها لأنه كلما زاد الاهتمام بالتدريب أدى ذلك إلى زيادة المعارف الفكرية لدى الأفراد والعكس صحيح.

تتمحور الفرضية الفرعية الرابعة لهذه الدراسة حول "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التكوين ورأس المال الفكري" أي انه كلما قامت المؤسسة بتقديم دورات تكوينية كلما زادت المهارات المعرفية والخبرات في كسب عقول فكرية جديدة.

تتمحور الفرضية الفرعية الخامسة لهذه الدراسة حول "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الأجور ورأس المال الفكري" تساهم المؤسسة في تفعيل رأس مالها الفكري من اجل الوصول إلى مستوى عالي من المهارات التي تهدف إلى توفير المعرفة وتطويرها وحسن استغلالها وذلك من خلال نظام أجور متميز يهدف إلى إشباع الفرد وتلبية رغبات المؤسسة.

تتمحور الفرضية الفرعية السادسة لهذه الدراسة حول "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوافز ورأس المال الفكري" يعتمد رأس المال الفكري على إشباع حاجات و رغبات الفرد من خلال تحفيز المادي و المعنوي و ترشيده إلى سلوك معين.

رابعاً: التوصيات

من خلال الدراسة الميدانية والنظرية يمكن استنتاج ما يلي:

- زيادة الاهتمام بوظائف الموارد البشرية وادارتها كما يجب لأنه مصدر هام لتحقيق التميز؛
- ضرورة التعامل مع عنصر البشري على أنه أهم مورد تحوز عليه المؤسسة، والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاح المؤسسة خاصة في ظل التطور بيئة الأعمال؛
- ضرورة بناء مؤسسات قائمة على المعرفة؛

- إعطاء أهمية كبيرة لمكونات رأس المال الفكري منها رأس المال الزبوني من خلال تحسين العلاقات مع الزبائن، ورأس المال البشري من خلال التدريب والتكوين المستمر، ورأس المال الهيكلي من خلال تحديث الهياكل التنظيمية والكفاءات؛
- ضرورة التركيز على عملية صناعة رأس المال الفكري من خلال إعطاء الفرصة أمام الأفراد من أجل إفساح المجال لهم لابتداء آرائهم واقتراحاتهم حول تطوير وتحسين إجراءات العمل، خلق بيئة ابداعية؛
- ضرورة إعطاء رأس المال الفكري الأهمية الكبيرة لتلبية حاجات واشباع رغبات الفرد من خلال الأجور وتحفيز الفرد من أجل الوصول إلى سلوك معين؛
- يجب على المؤسسة أن تزيد جهودها في دعم عملية الاختيار والتعيين والاستفادة من خبرتهم في مجال عملهم؛
- يجب على المؤسسة أن تعزز في دعم عمليات الإبداع والابتكار والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات قدرات معرفية متميزة، وذلك من خلال التخلص من قيود ومعوقات تحد من قدرة الأفراد على الابتكار، حيث تخصصهم بنوع خاص من الاهتمام والمكافآت التشجيعية، وافساح المجال لهم من أجل الإبداع في العمل.

خامسا: آفاق الدراسة

بالنظر إلى محددات الدراسة التي كانت دافعا إلى التركيز على بعض جوانب الموضوع ففي الأخير يتم اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية أو بداية افكار جديدة تكمل مختلف زوايا هذا البحث ما يلي:

- إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري واثرهما على المؤسسات؛
- وظائف إدارة الموارد البشرية وفعاليتها داخل المؤسسات؛
- مدخل مقترح لقياس رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد المعرفي.

أولاً: الكتب

١ - باللغة العربية

١. إبراهيم عبد الهادي، الإدارة أهميتها، مفاهيمها، وأنواعها، عملياتها، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ١٩٩٨.
٢. جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، ٢٠٠٣.
٣. علي الشراوي، العملية الإدارية ووظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
٤. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، ٢٠٠٢.
٥. رابوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠١.
٦. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، ٢٠٠٤.
٧. صلاح الدين عبد الباقي وحنفي عبد الغفار، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، (دون سنة النشر).
٨. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية مركز التنمية الإدارية، الدار الجامعية الجديدة للنشر والطباعة، الإسكندرية، ١٩٩٨.
٩. مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، ٢٠٠٢.
١٠. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
١١. مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات، عالم الكتب الحديث، الأردن، ٢٠٠٣.
١٢. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسة وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، ٢٠٠٧.
١٣. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣.
١٤. نبيل النجار، إدارة الموارد البشرية: بين أصول النظرية وجذور التطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

قائمة المراجع

١٥. صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الاكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٢.
١٦. على محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الادارية، دار اصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٣.
١٧. احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية "منظور القرن الحادي والعشرين"، دار الكتب، مصر.
١٨. مصطفى محمود ابو بكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤.
١٩. سهيلة محمد عباس، دارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، الأردن، ٢٠٠٣.
٢٠. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، ١٩٩٧.
٢١. محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢.
٢٢. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٩.
٢٣. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، الأردن، ٢٠٠٨.
٢٤. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار الوائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠.
٢٥. محمد سعيد انور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٣.
٢٦. منصور محمد اسماعيل العريفي، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، ٢٠١٢.
٢٧. خالد عبد الرجيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ١٩٩٩.
٢٨. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
٢٩. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٨.
٣٠. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٦.
٣١. عبد العزيز على حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٩.
٣٢. نادر احمد ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية، دار اصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ٢٠١٣.

٣٣. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٣.
٣٤. عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ١٩٩١.
٣٥. طاهر محمود الكلاندة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١١.
٣٦. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور اداري -تموي تكنولوجي علمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ٢٠١٤.
٣٧. جاري ديلسر، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعالي، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٣.
٣٨. صالح الشبكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، ١٩٩٦.
٣٩. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١.
٤٠. سامية فتحي عفيفي، دراسات حديثة في إدارة و تنمية الموارد البشرية، مصر، ٢٠٠٧.
٤١. عبد المعطي عساف، التدريب والتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان، ٢٠٠٨.
٤٢. عبد الرحمن عيساوي، علم النفس والانتاج، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر (دون سنة النشر).
٤٣. الطاهر نعيم إبراهيم، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، عمان، ٢٠٠٩.
٤٤. بن عيسى عمار، اتجاهات التدريب وتقسيم أداء الأفراد، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢.
٤٥. صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية: عرض تحليل، دار حمد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤.
٤٦. زاهد محمد دبيري وسعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.
٤٧. احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دار المعادي الجديدة، القاهرة، ٢٠٠٥.
٤٨. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.
٤٩. داوود معمر، منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت): بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ٢٠٠٦.
٥٠. اللوزي موسى، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣.
٥١. علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار الاسلامية للنشر والتوزيع، ١٩٨٢.

قائمة المراجع

٥٢. خيضر كاظم محمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١.
٥٣. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
٥٤. حازم محمد عبد الفتاح، تكنولوجية تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٠.
٥٥. سعد على العنزي و احمد على صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.
٥٦. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٨.
٥٧. عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، ٢٠٠٥.
٥٨. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عملن، ٢٠٠٦.
٥٩. عادل حرحوش المفرجي واحمد على صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ٢٠٠٣.
٦٠. بهيرة الموجي، دوائر الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ١٩٩٥.
٦١. محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤.
٦٢. مدحت محمد ابو الصر، بناء و تدعيم الولاء المؤسسي، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥.
٦٣. جمال الدين محمد مرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
٦٤. ميلان كوبر، إدارة مؤسسات التنمية الإدارية، ترجمة: محمد قاسم القريوني وعبد الجبار إبراهيم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨٥.

٢- باللغة الأجنبية

٦٥. Jean Marie Peritte, Gestion du ressources humaines, Vuibert, 2^{eme} édition, Paris, 1998.
٦٦. Jean Marie Peretti, Ressources humaines et gestion du personnel, Librairie Vuibert, Deuxième édition, Paris-France, 1998.

٦٧. Dimitry Weiss, les Ressources Humaines, édition d'organisation, Paris, 1999.
٦٨. J. Barraud et d'autre, la fonction Ressources Humaines Métier, compétence et formation, édition, Dunop, Paris, 2000.
٦٩. Sekiou et d' autre, Gestion des ressources humaines, 2² édition, De Boeck, Canda, 2001.
٧٠. Alain Meignant, Ressources humains, Deloyer la stratégie, édition, liaisons, SA Paris.
٧١. Awad, E& Ghaziri. H, Knowledge management, Person Education International, Prentice-Hall N.Y, 2004.
٧٢. Stewart, T, Intellectual Capital: The New wealth of Organizations, Doubleday, Currency, New York.
٧٣. Christine, AFRIAT, L'Investissement dans l'Intelligence, Presse Universitaires de France, Paris, 1992.
٧٤. Jean-Louis, LEVESQUE-Julio, FERNANDEZ et Monique, CHAPUT, Formation-Travail, Tome 1, Montréal-Québec, édition Eska, 1993.
٧٥. Michel, VERNIERES, Formation Emploi, Editions Cujas, Paris, 1993.

ثالثا: المجلات والدوريات

٧٦. ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة، دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، العدد ٢٤، ٢٠٠٩.
٧٧. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات والمهارات، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ٠٩-١٠ مارس، ٢٠٠٤.
٧٨. بن زاهي منصور والشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية "نظرة سيكولوجية"، ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة: ٠٩-١٠ مارس ٢٠٠٤.
٧٩. الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في المؤسسات التعليم العالي، مجلة البحوث التربوية النوعية، جامعة المنصورة، عدد ٢٢، ٢٠١١.

٨٠. العبادي هاشم فوزي دباس، التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم؟، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان ٤٣، ٤٤، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، ٢٠٠٨.
٨١. ناصر مراد، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستثمارات والخدمات التعليمية، العدد العاشر، الجزائر، ٢٠٠٨.
٨٢. سملاي يحضيه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ٢٠٠٤.
٨٣. طلعت عبد العظيم متولي، الرأس مال الفكري كأحد أدوات إدارة التغيير، جامعة الملك خالد، الملتقى الإداري الثالث : إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة ٢٩-٣٠، مارس، ٢٠٠٥.
٨٤. عرب رتيبة، سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه، مقال منشور في مجلة دراسات اقتصادية، العدد ١٨ (دون سنة النشر).
٨٥. توماس ستيوارث، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (دون سنة النشر).
٨٦. عاشور مرزوق ونعيمة قويدري قوشيح، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة يومي ١٣-١٤ ديسمبر ٢٠١١، جامعة الشلف، الجزائر.
٨٧. قورين حاج قويدر ورضوان انساع، "أثر رأس المال الفكري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الصحية"، الملتقى الدولي الخامس، حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة يومي: ١٣-١٤ ديسمبر ٢٠١١، جامعة الشلف، الجزائر.
- رابعا: المذكرات والرسائل
٨٨. قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير_جامعة الجزائر، الجزائر، ٢٠٠٦.

قائمة المراجع

٨٩. محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية، مذكرة الماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، -جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، ٢٠٠٥.
٩٠. قريشي محمد الصالح، تقييم فاعلية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة متتوري، قسنطينة، ٢٠٠٥.
٩١. حازم على احمد بدارنه، تصورات القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية لاهمية رأس المال الفكري ودورهم في المحافظة عليه وتطويره، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه في الفلسفة، تخصص: أصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٧.
٩٢. فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة : مؤسسة الاسمنت عين التوتة-باتنة -رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، ٢٠١٦.
- خامسا: المواقع الالكترونية
٩٣. الموقع الالكتروني:
- http://cigref.typepad.fr/cigref_presse/CommuniquésContainer/CP-2006-09-25-



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

في إطار استكمال شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال المؤسسات بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشيخ العربي التبسي -تبسة-

والموضوع بعنوان :

دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل رأس المال الفكري

لذا يتم وضع بين ايديكم هذا الاستبيان راجين الإجابة عليه مع التاكيد على أن هذه المعلومات التي سيصرح بها من قبلكم ستعامل بسرية وامانة ولن يتم الاطلاع عليها، وستستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا فائق الشكر والتقدير

تحت إشراف الأستاذة:

- الطاوس غريب

من إعداد الطالبتين:

- خديجة براكني

- فطومة عبان

السنة الجامعية: ٢٠١٦/٢٠١٧

أولا : البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي تتوافق مع اجاباتكم

1-الجنس:

ذكر انثى

2-السن:

30سنة فأقل من 31 إلى 39 سنة

من 40 الى 49 سنة 50سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي

جامعي دراسات عليا

مؤهلات أخرى حدد (ي):

4-المركز الوظيفي:

إدارة عليا مشرفا

اداري تقني

5-الخبرة المهنية:

6سنوات فأقل من 7 إلى 13سنوات

من 14 إلى 20 سنة 19 سنة فأكثر

					داخل المؤسسة .	
					يعتبر التدريب خارج المؤسسة أفضل من التدريب الداخلي و يكون في مراكز تدريب أو معاهد خاصة تتكفل بتنفيذ عملية التدريب.	09
التكوين						
					يعتبر التكوين وسيلة لتزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات لكي يطور من أدائه العلمي و السلوكي بشكل افضل.	10
					قدرة المؤسسة على متابعة و تقييم جميع المتكويين.	11
					تطوير الطاقات الفردية و الجماعية للمتكويين حسب مرحلة التوظيف ، تكوين أثناء العمل، تكوين بغرض تجديد المعرفة، تكرين بغرض الترقية و النقل	12
المحور الفرعي الثالث: المحافظة على الموارد البشرية لتحقيق مدى فعالية الفرد داخل المؤسسة.						
الأجور						
					تعد الأجور الوسيلة الأساسية لاشباع رغبات الموظفين المتعددة.	13
					الأجر الذي انقضاء يناسب عملي و يحقق حاجاتي.	14
					الترقيات و المكافآت تناسب عملي.	15
الحوافز						
					تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد و المديرين و المؤسسات حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة و فاعليتها على حماس الأفراد.	16
					معظم العمال يفضلون حوافز مادية أكثر من معنوية.	17
					تهتم المؤسسة بشؤون العمال و ظروفهم الاجتماعية من اجل تحفيزهم.	18

					داخل المؤسسة .	
					يعتبر التدريب خارج المؤسسة أفضل من التدريب الداخلي و يكون في مراكز تدريب أو معاهد خاصة تتكفل بتنفيذ عملية التدريب.	09
التكوين						
					يعتبر التكوين وسيلة لتزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات لكي يطور من أدائه العلمي و السلوكي بشكل افضل.	10
					قدرة المؤسسة على متابعة و تقييم جميع المتكويين.	11
					تطوير الطاقات الفردية و الجماعية للمتكويين حسب مرحلة التوظيف ، تكوين أثناء العمل، تكوين بغرض تجديد المعرفة، تكرين بغرض الترقية و النقل	12
المحور الفرعي الثالث: المحافظة على الموارد البشرية لتحقيق مدى فعالية الفرد داخل المؤسسة.						
الأجور						
					تعد الأجور الوسيلة الأساسية لاشباع رغبات الموظفين المتعددة.	13
					الأجر الذي انقضاء يناسب عملي و يحقق حاجاتي.	14
					الترقيات و المكافآت تناسب عملي.	15
الحوافز						
					تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد و المديرين و المؤسسات حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة و فاعليتها على حماس الأفراد.	16
					معظم العمال يفضلون حوافز مادية أكثر من معنوية.	17
					تهتم المؤسسة بشؤون العمال و ظروفهم الاجتماعية من اجل تحفيزهم.	18

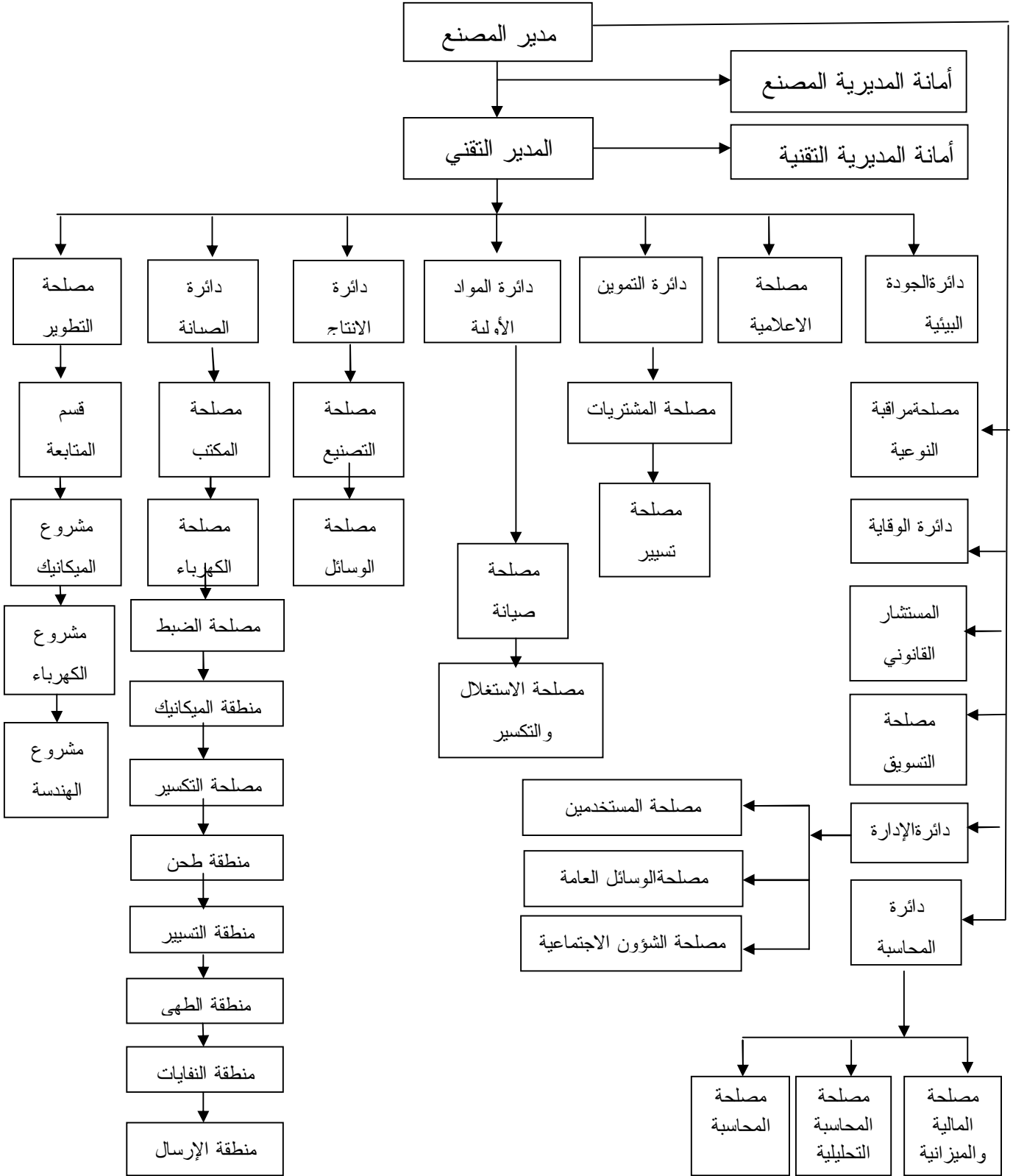
المحور الثاني: تقييم رأس المال الفكري و مدى فاعليتها بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

رقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المحور الفرعي الأول: تحديد مدى أهمية رأس المال الفكري في المؤسسة						
19	يساهم رأس المال الفكري في تطوير المؤسسة وزيادة أدائها في مختلف الجوانب					
20	المؤسسة بحاجة إلى الابتكار و التعلم تعتمد على مجموعة من المكتسبات المعرفية (رأس المال الفكري + الخبرات).					
21	تساهم المؤسسة في تفعيل رأس مالها الفكري من أجل الوصول إلى مستوى عالي من المهارات التي تهدف إلى توفير المعرفة و تطويرها و حسن استغلالها					
22	برزت أهمية رأس المال الفكري نتيجة لتحول الاقتصاديات إلى اقتصاديات غير ملموسة					
المحور الفرعي الثاني: قياس و محافظة على رأس المال الفكري						
23	تعتمد المؤسسة على مجموعة من الطرق و الوسائل لقياس مختلف الموجودات الفكرية.					
24	تقوم المؤسسة بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اللقاءات و اجتماعات تتضمن المصارحة بين أعضاء المؤسسة.					
25	تتم تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة من خلال انتقالها من معرفة التقليدية إلى معرفة ابتكارية.					
26	يعتمد رأس المال الفكري على إشباع حاجات و رغبات الفرد من خلال تحفيز المادي و المعنوي و ترشيده إلى سلوك معين.					
المحور الفرعي الثالث: مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية من حيث رأس المال الفكري المستخدم في المؤسسة محل الدراسة.						

قائمة الملاحق

					27	تساهم أنشطة الموارد البشرية بفاعلية كبيرة في تحسين رأس المال الفكري.
					28	رأس المال الفكري يرتبط بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة يبحث يشمل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.
					29	تقوم المؤسسة بإجراءات و وسائل من أجل تطوير و استثمار قدرات و إمكانيات و كذا خبرات العاملين فيها باستمرار من خلال التعليم والتدريب
					30	تلجأ المؤسسة بتقديم الحوافز و المكافآت لقاء أداء جيد تؤدي إلى زيادة المهارات و خبرات عالي من الأداء.

الملحق رقم (2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت - تبسة -



الملحق رقم (3): اختبار اداة الدراسة

الفا كرونباخ للعبارات الاجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	43	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	43	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.858	30

الفا كرونباخ المحور الأول

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	43	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	43	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.816	18

الملحق رقم (4): اختبار التوزيع الطبيعي

التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		A	S1	S2
	N	43	43	43
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.89	3.92	3.85
	Ecart-type	.452	.518	.487
	Différences les plus extremes	Absolue	.093	.083
Positive		.093	.083	.094
Négative		-.084-	-.076-	-.096-
	Z de Kolmogorov-Smirnov	.610	.544	.629
	Signification asymptotique (bilatérale)	.850	.928	.824

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم (5): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى علاقة بين استقطاب الموارد البشرية و تفعيل رأس المال الفكري

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	mm1 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : S2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.486 ^a	.236	.217	.431	.236	12.652	1	41	.001

a. Valeurs prédites : (constantes), mm1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.353	1	2.353	12.652	.001 ^b
1 Résidu	7.627	41	.186		
Total	9.980	42			

a. Variable dépendante : S2

b. Valeurs prédites : (constantes), mm1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.571	.366		7.028	.000
1 mm1	.325	.091	.486	3.557	.001

a. Variable dépendante : S2

الفرضية الثانية العلاقة بين اختيار وتعيين الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	mm2 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : S2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.193 ^a	.037	.014	.484	.037	1.583	1	41	.215

a. Valeurs prédites : (constantes), mm2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	.371	1	.371	1.583	.215 ^b
	Résidu	9.609	41	.234		
	Total	9.980	42			

a. Variable dépendante : S2

b. Valeurs prédites : (constantes), mm2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.366	.392		8.589	.000
	mm2	.126	.101	.193	1.258	.215

a. Variable dépendante : S2

الفرضية الثالثة العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles supprimées	Méthode
1	mm3 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : S2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.417 ^a	.174	.154	.448	.174	8.635	1	41	.005

a. Valeurs prédites : (constantes), mm3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.736	1	1.736	8.635	.005 ^b
Résidu	8.244	41	.201		
Total	9.980	42			

a. Variable dépendante : S2

b. Valeurs prédites : (constantes), mm3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.717	.392		6.935	.000
mm3	.280	.095	.417	2.939	.005

a. Variable dépendante : S2

الفرضية الرابعة العلاقة بين تكوين الموارد البشرية وتفعيل رأس المال الفكري

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	mm4 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : S2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.501 ^a	.251	.233	.427	.251	13.768	1	41	.001

a. Valeurs prédites : (constantes), mm4

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.509	1	2.509	13.768	.001 ^b
1 Résidu	7.471	41	.182		
Total	9.980	42			

a. Variable dépendante : S2

b. Valeurs prédites : (constantes), mm4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.955	.515		3.795	.000
1 mm4	.452	.122	.501	3.710	.001

a. Variable dépendante : S2

الملحق رقم (6): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وراس المال الفكري

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	S1 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : S2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.578 ^a	.335	.318	.402	.335	20.611	1	41	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), S1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3.339	1	3.339	20.611	.000 ^b
1 Résidu	6.641	41	.162		
Total	9.980	42			

a. Variable dépendante : S2

b. Valeurs prédites : (constantes), S1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.716	.474		3.620	.001
1 S1	.544	.120	.578	4.540	.000

a. Variable dépendante : S2

الفرضية الخامسة العلاقة بين أجور الموارد البشرية وراس المال الفكري

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	mm5 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : S2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.500 ^a	.250	.232	.427	.250	13.694	1	41	.001

a. Valeurs prédites : (constantes), mm5

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.499	1	2.499	13.694	.001 ^b
1 Résidu	7.481	41	.182		
Total	9.980	42			

a. Variable dépendante : S2

b. Valeurs prédites : (constantes), mm5

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.785	.295		9.427	.000
1 mm5	.298	.081	.500	3.701	.001

a. Variable dépendante : S2