

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des sciences économiques,
commerciales et des sciences de gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية العمومية

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة:

من إعداد الباحثة:

مرمات نبيلة

رملي خديجة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
غزيباون علي	أستاذ	رئيسا	جامعة البويرة
مرمات نبيلة	أستاذ	مشرفا ومقررا	جامعة البويرة
شرفاوي عائشة	أستاذ	عضوا ممتحنا	جامعة البويرة
فاسي فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر قسم "أ"	عضوا ممتحنا	جامعة البويرة
عزيرو سليمة	أستاذ محاضر قسم "أ"	عضوا ممتحنا	جامعة الجزائر 3
شيخاوي سهام	أستاذ محاضر قسم "أ"	عضوا ممتحنا	جامعة بومرداس
بغودود راضية	أستاذ محاضر قسم "أ"	مشرف مساعد	جامعة البويرة

السنة الجامعية: 2025/2024

شكرتكم

أولا أشكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا البحث العلمي.

ثم أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذتي المشرفة "مرمات نبيلة" على نصائحها وتوجيهاتها القيمة فلها مني كل التقدير والاحترام.

كما أخص بالشكر المشرفة المساعدة الأستاذة "بغدود راضية" على جميع نقاشاتها العلمية، والأستاذة "سعود وسيلة" صاحبة العطاء التي ساندتني دائما، والأستاذة "شرفاوي عائشة" على جميع توجيهاتها القيمة والأستاذ "وعيل الميلود" الذي كان نعم الموجه الناصح والأستاذ "جلال محمد" الذي تعلمت منه الكثير. إلى كل من ساندني من قريب أو بعيد وأخص بالشكر محكمي الاستبيان الذين ساعدوني على تصويب الاستبيان وتعديله.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الذين سأنال شرف تقييمهم وإثرائهم لهذا العمل. والشكر موصول لجميع عمال مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة على حسن معاملتهم وتعاونهم معي وعلى رأسهم السيدة الفاضلة داوي صبرينة التي ساعدتني كثيرا في توزيع الاستبيان فجزاها الله عني ألف خير.

إِهْدَاء

إلى الوالدين الكريمين مصدر قوتي وسندي في الحياة اللذين لهما الفضل في وصولي لهذه المرحلة على دعمهما وتشجيعهما الدائم لي وإيمانهما بقدراتي حفظهما الله.
إلى أخواتي العزيزات زينب وسهام وسارة ولينا اللواتي تقاسمن معي جميع اللحظات.
إلى جميع أفراد عائلتي.
إلى كل الأصدقاء.
إلى زملائي الكرام الذين جمعني بهم المودة والصداقة.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

III	شكر وتقدير
IV	إهداء
X	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
XVI	ملخص الدراسة:
ب	مقدمة:
1	الفصل الأول: الإطار النظري للاستثمار في رأس المال البشري
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال البشري
3	المطلب الأول: مفاهيم مرتبطة برأس المال البشري
11	المطلب الثاني: مفهوم رأس المال البشري
14	المطلب الثالث: أهمية رأس المال البشري ومكوناته وتصنيفاته
25	المبحث الثاني: الأسس النظرية للاستثمار في رأس المال البشري
25	المطلب الأول: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري
29	المطلب الثاني: محددات واعتبارات وصعوبات قياس الاستثمار في رأس المال البشري
32	المطلب الثالث: نظريات الاستثمار في رأس المال البشري والنقد الموجه لها
39	المبحث الثالث: أساليب الاستثمار في رأس المال البشري
39	المطلب الأول: تدريب رأس المال البشري
45	المطلب الثاني: تعلم رأس المال البشري
51	المطلب الثالث: الصحة والسلامة المهنية لرأس المال البشري
57	المطلب الرابع: تحفيز رأس المال البشري
66	خلاصة:

67	الفصل الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري كأساس لتحسين الأداء الوظيفي
68	تمهيد:
69	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
69	المطلب الأول: مدخل إلى الأداء الوظيفي
71	المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي وأبعاده
75	المطلب الثالث: مقاييس الأداء الوظيفي
77	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
77	المطلب الأول: أساسيات حول تقييم الأداء الوظيفي
81	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي
86	المطلب الثالث: أخطاء عملية تقييم الأداء وإجراءات تصحيحها
90	المبحث الثالث: تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي
90	المطلب الأول: تأثير التدريب على تحسين الأداء الوظيفي
92	المطلب الثاني: تأثير التعلم على تحسين الأداء الوظيفي
94	المطلب الثالث: تأثير الصحة والسلامة المهنية على تحسين الأداء الوظيفي
95	المطلب الرابع: تأثير التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي
97	خلاصة:
	الفصل الثالث: دراسة أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة
98	تمهيد:
99	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة
100	المطلب الأول: ماهية مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة
102	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

110	المطلب الثالث: إمكانيات مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة
117	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
117	المطلب الأول: إجراءات وأدوات الدراسة الميدانية
121	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة
129	المطلب الثالث: تحليل وتفسير البيانات العامة لعينة الدراسة
134	المطلب الرابع: تحليل وتفسير بيانات محاور الدراسة
147	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
147	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضية الرئيسية الثانية
148	المطلب الثاني: اختبار فرضية الأثر وفرضياتها الفرعية
154	المطلب الثالث: اختبار فرضية الفروق وفرضياتها الفرعية
164	خلاصة:
165	خاتمة
172	قائمة المراجع:
192	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

أولاً - قائمة الجداول:

7	الجدول (01): النموذج الانتقالي لرأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة
17	الجدول (02): الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة
21	الجدول (03): نموذج "Tomas Stewart"
22	الجدول (04): الفرق بين رأس المال البشري العام والخاص
44	الجدول (05): طريقة تقييم التدريب بتطبيق أسلوب التكلفة والعائد
48	الجدول (06): الفرق بين التعلم والتدريب
59	الجدول (07): أساليب استجابة المؤسسة للحاجات المحددة في سلم "Maslo"
111	الجدول (08): عدد العمال الدائمين بمؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة حسب الوظيفة والمؤشر الوظيفي
112	الجدول (09): نظام العمل (8×3)
112	الجدول (10): نظام العمل (8 × 2)
113	الجدول (11): تطور الطاقة البشرية في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة خلال الفترة 2010-2024
114	الجدول (12): تطور الإنتاج والمبيعات بالمؤسسة في الفترة 2010-2023
115	الجدول (13): تطور رقم أعمال وزبائن المؤسسة في الفترة الممتدة من 2015-2023
119	الجدول (14): تصميم الاستبيان
120	الجدول (15): درجات مقياس "Likert" الحماسي
122	الجدول (16): معامل "α Cronpach" لقياس ثبات أداة الدراسة
122	الجدول (17): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري
123	الجدول (18): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الأداء الوظيفي
124	الجدول (19): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعث التدريب

الجدول(20):	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء التعلم	125
الجدول (21):	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء الصحة والسلامة المهنية	125
الجدول (22):	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء التحفيز	126
الجدول (23):	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء أداء المهمة	127
الجدول(24):	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء الأداء السياقي	127
الجدول(25):	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء الأداء التكيفي	128
الجدول(26):	اختبار الصدق البنائي لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري	128
الجدول(27):	اختبار الصدق البنائي لمتغير الأداء الوظيفي	129
الجدول(28):	توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الجنس	129
الجدول(29):	توزيع أفراد المجتمع حسب متغير العمر	130
الجدول(30):	توزيع أفراد المجتمع حسب متغير المستوى الوظيفي	131
الجدول(31):	توزيع أفراد المجتمع حسب متغير المؤهل العلمي	132
الجدول(32):	توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الخبرة	133
الجدول(33):	درجة الموافقة حول بعء التدريب	134
الجدول (34):	درجة الموافقة حول بعء التعلم	136
الجدول(35):	درجة الموافقة حول بعء الصحة والسلامة المهنية	138
الجدول(36):	درجة الموافقة حول بعء التحفيز	140
الجدول(37):	درجة الموافقة حول بعء أداء المهمة	143
الجدول (38):	درجة الموافقة حول بعء الأداء السياقي	144
الجدول(39):	درجة الموافقة حول بعء الأداء التكيفي	145
الجدول(40):	اختبار T لعينة واحدة (اختبار Student)	147
الجدول(41):	اختبار T لعينة واحدة (اختبار Student)	148

الجدول(42): قيم وأنواع الارتباط	149
الجدول(43): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء الوظيفي	149
الجدول(44): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب على الأداء الوظيفي	151
الجدول(45): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التعلم على الأداء الوظيفي	152
الجدول(46): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الصحة والسلامة المهنية على الأداء الوظيفي	153
الجدول(47): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز على الأداء الوظيفي	154
الجدول(48): نتائج اختبار T للفروق في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعا لمتغير الجنس	156
الجدول(49): نتائج تحليل التباين الأحادي "One Way Anova" لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقا لمتغير العمر.....	158
الجدول(50): نتائج تحليل التباين الأحادي "One Way Anova" لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول تطبيق متغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي	159
الجدول(51): نتائج تحليل التباين الأحادي "One Way Anova" لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول تطبيق متغيرات الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	161
الجدول(52): نتائج تحليل التباين الأحادي "One Way Anova" لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول تطبيق متغيرات الدراسة وفقا لمتغير الخبرة.....	162

ثانيا- قائمة الأشكال:

10	الشكل (01): المكونات الأساسية لرأس المال الفكري.....
20	الشكل (02): مكونات رأس المال البشري
23	الشكل (03): فئات رأس المال البشري حسب مستوى الأداء
41	الشكل (04): مراحل عملية التدريب
129	الشكل (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....
130	الشكل (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
131	الشكل (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي
132	الشكل (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
133	الشكل (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.....

ثالثاً- قائمة الملحق:

الملحق (01): استمارة المقابلة.....	193
الملحق (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة.....	194
الملحق (03): استبيان الدراسة.....	195
الملحق (04): قائمة الأساتذة المحكمين.....	199
الملحق (05): مخرجات برنامج Spss.....	200

ملخص الدراسة

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، من خلال تقديم المفاهيم الأساسية حول الاستثمار في رأس المال البشري وأهم أساليبه المتمثلة في التدريب، التعلم، الصحة والسلامة المهنية والتحفيز، إلى جانب التعرف على الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده المتمثلة في أداء المهمة، الأداء السياقي والأداء التكيفي، ثم التطرق إلى دراسة أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة من خلال إجراء العديد من المقابلات، إلى جانب توزيع 200 استبانة منها 14 استمارة ضائعة و6 استمارات غير صالحة للدراسة ليتم في النهاية الحصول على العدد الصافي الذي يمثل 180 استمارة تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز Spss، وذلك باتباع المنهج الوصفي في دراسة الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي، وقد أسفرت نتائج الدراسة على أنه يوجد تطبيق للاستثمار في رأس المال البشري ويوجد مستوى عال من الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، كما أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05، وكذلك وجود علاقة طردية موجبة بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وعليه توصي الدراسة بضرورة تطبيق برامج تدريبية منتظمة وأنظمة تحفيز فعالة إلى جانب تشجيع ثقافة التعلم المستمر مع توفير بيئة عمل آمنة وظروف مناسبة لتعزيز الأداء الوظيفي والرفع من إنتاجية العاملين.

الكلمات المفتاحية: الاستثمار في رأس المال البشري، الأداء الوظيفي، مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، التدريب، الصحة والسلامة المهنية.

Abstract :

The study aimed to know the contribution of investment in human capital in improving job performance in the cement establishment in Sour El Ghozlan, Bouira. By presenting the basic concepts about investment in human capital and its most important methods, namely training, learning, occupational health and safety and motivation, in addition to identifying job performance in its various dimensions, namely task performance, contextual performance and adaptive performance. Then, we will examine the impact of investing in human capital on job performance in the organization under study by conducting several interviews and distributing 200 questionnaires, including 14 lost forms and 6 invalid forms for the study to finally obtain the net number of 180 questionnaires that were analyzed using the ready-made statistical program Spss. Following the descriptive method in the study of the theoretical aspect and the case study method in the applied part. And the results of the study revealed that there is an application of investment in human capital and there is a high level of job performance in the cement organization in Sour El Ghozlan for the governorate of Bouira, and there is a statistically significant impact between the dimensions of investment in human capital on job performance at the significance level 0.05. As well as the existence of a positive direct relationship between investment in human capital and job performance in the institution under study. So the study recommends the need to implement regular training programs and effective motivation systems, in addition to encouraging a culture of continuous learning while providing a safe work environment and suitable conditions to enhance employee performance and increase their productivity.

Keywords: Investment in human capital, job performance, Cement Corporation of Sour El Ghozlan Bouira, training, occupational health and safety.

مقدمة

مقدمة:

شهدت الأصول غير الملموسة اهتماما متزايدا من طرف العديد من المؤسسات خاصة في ظل اقتصاد المعرفة أين يلعب رأس المال البشري الدور الجوهري في عملية خلق القيمة وإنتاج المعرفة، كما أنه مصدر الثروة الرئيسي وأعلى موجودات المؤسسة فهو المحرك الأساسي الذي يوجه عناصر الانتاج المختلفة الطبيعية منها والمادية والمالية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة، على غرار الاقتصاد التقليدي الذي يقوم على الموارد الملموسة والأصول المادية، وعليه كان من الضروري التوجه نحو الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره موردا نادرا وغير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة بغية التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة ومواجهة تحديات المنافسة الشديدة.

ويعد الاستثمار في رأس المال البشري عاملا فعلا يوجه المؤسسات نحو استغلال الامكانيات البشرية المبدعة وتفجير طاقاتها، من خلال تخصيص الموارد الضرورية لتطبيق مختلف البرامج الاستثمارية التي تسعى لتطوير قدرات العاملين والرفع من أدائهم، إلى جانب توفير بيئة عمل مناسبة تحفزهم على الابداع والابتكار وتحويل معارفهم إلى قيمة لمواكبة التطورات التكنولوجية وإيجاد الحلول لمختلف المشاكل.

ومن جانب آخر يعكس الأداء الوظيفي الجيد نجاح المؤسسات وقدرتها على بلوغ أهدافها فالأداء الكلي للمؤسسة يقترن مباشرة بمستوى أداء عمالها وكفاءتهم في انجاز أعمالهم، وعليه تسعى المؤسسات المختلفة إلى تحسين الأداء الوظيفي عبر مجموعة من الاستراتيجيات أبرزها الاستثمار في رأس المال البشري الذي يلعب دورا فعلا في رفع مستويات أداء العاملين وتحسين جودة قيامهم بمهامهم بهدف المحافظة على هذه الكفاءات وتعظيم مهاراتها وتنمية معارفها وتطوير قدراتها الابداعية، مما يساهم في أدائها لوظائفها بكفاءة وفعالية وتعزيز انتاجيتها، فينعكس ذلك ايجابا على نجاح المؤسسات والارتقاء بأدائها وتحقيق استمراريته.

وفي ذات السياق تولى المؤسسة الاقتصادية العمومية للإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة أهمية قصوى للاستفادة من الكفاءات البشرية خاصة أنها تعتبر من أبرز الفاعلين في مجال إنتاج وتصدير الاسمنت، من خلال التركيز على الاستثمار في رأس المال البشري كآلية للرفع من أدائها الوظيفي لتعزيز مكانتها التنافسية والحرص على حصتها السوقية خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق المحلية والعالمية على حد سواء.

أولاً- الإشكالية: على ضوء ما تم ذكره، يمكن صياغة الإشكالية على النحو التالي:

ما مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة؟

ثانياً- الأسئلة الفرعية: يندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو واقع الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة؟
2. ما هو مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة؟
3. هل يوجد أثر للاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
4. هل توجد فروق في آراء عينة الدراسة حول الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ثالثاً- فرضيات الدراسة: كإجابة أولية للإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية نفترض الفرضيات التالية:

1. لا يوجد تطبيق للاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة؛
2. لا يوجد مستوى عال من الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة؛
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ؛
يمكن تجزئة هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:
- 1.3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ؛
- 2.3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ؛
- 3.3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة والسلامة المهنية على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ؛
- 4.3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ؛

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة) عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$.

رابعاً- أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة؛
2. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة؛
3. دراسة أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي؛
4. الإلمام بالفروق التي قد توجد في آراء عينة الدراسة حول الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

خامساً- أهمية الدراسة: تركز أهمية الدراسة في توعية المؤسسات بأهمية التوجه نحو الاستثمار في رأس المال البشري الذي أصبح ضرورة ملحة في ظل المنافسة الشديدة، نظراً لدوره في تميز المؤسسات ومحاولة تفعيله في إيجاد حلول ميدانية في الواقع لتحسين أدائها، باعتبار رأس المال البشري أكثر الأصول قيمة في المؤسسة من حيث خصائصه كونه يتميز بالندرة وعدم قابليته للتقليد من طرف المنافسين مما يسمح بتوليد قيمة مضافة وميزة تنافسية للمؤسسات تضمن بقائها واستمراريتها.

سادساً - حدود الدراسة:

يمكن حصر حدود الدراسة فيما يلي:

1. **الحدود الموضوعية:** تتعلق الدراسة بتحديد مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده (التدريب، التعلم، الصحة والسلامة المهنية، التحفيز) في تحسين الأداء الوظيفي الذي يشمل على الأبعاد التالية (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة؛
2. **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة؛
3. **الحدود الزمانية:** تم إنجاز الأطروحة خلال الفترة الممتدة من مارس 2022 إلى غاية جويلية 2024، وتمت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 30 جانفي 2024 إلى 22 أفريل 2024.
4. **الحدود البشرية:** تكونت عينة الدراسة من 180 عامل من عمال مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

سابعاً - أسباب اختيار الموضوع

تكمن أسباب اختيار الموضوع في:

1. أهمية الموضوع في رفع أداء المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة؛

2. تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص (إدارة أعمال)؛

3. الميل الشخصي للموضوع باعتبار رأس المال البشري مصدر الثروة الرئيسي في المؤسسات المعاصرة.

ثامنا- منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف المتغيرات لتأصيل وضبط مختلف المفاهيم المتعلقة بموضوع الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي، حيث تم الاعتماد على المسح المكتبي لإنجاز الجزء النظري من خلال الاطلاع على الكتب التي تخدم الدراسة وتدعمها وكذا الاستعانة بالدراسات السابقة من أطروحات دكتوراه ومقالات وتظاهرات علمية وطنية ودولية، ومختلف المواقع الالكترونية والتقارير، إلى جانب استخدام أسلوب التحليل في تحليل وتفسير مختلف الأشكال والجداول والنتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي وذلك من خلال إسقاط الدراسة على أرض الواقع في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات ثم تحليلها بواسطة برنامج SpssV22، كما تم إجراء بعض المقابلات للحصول على الوثائق ذات العلاقة بالدراسة إلى جانب الاعتماد على الملاحظة.

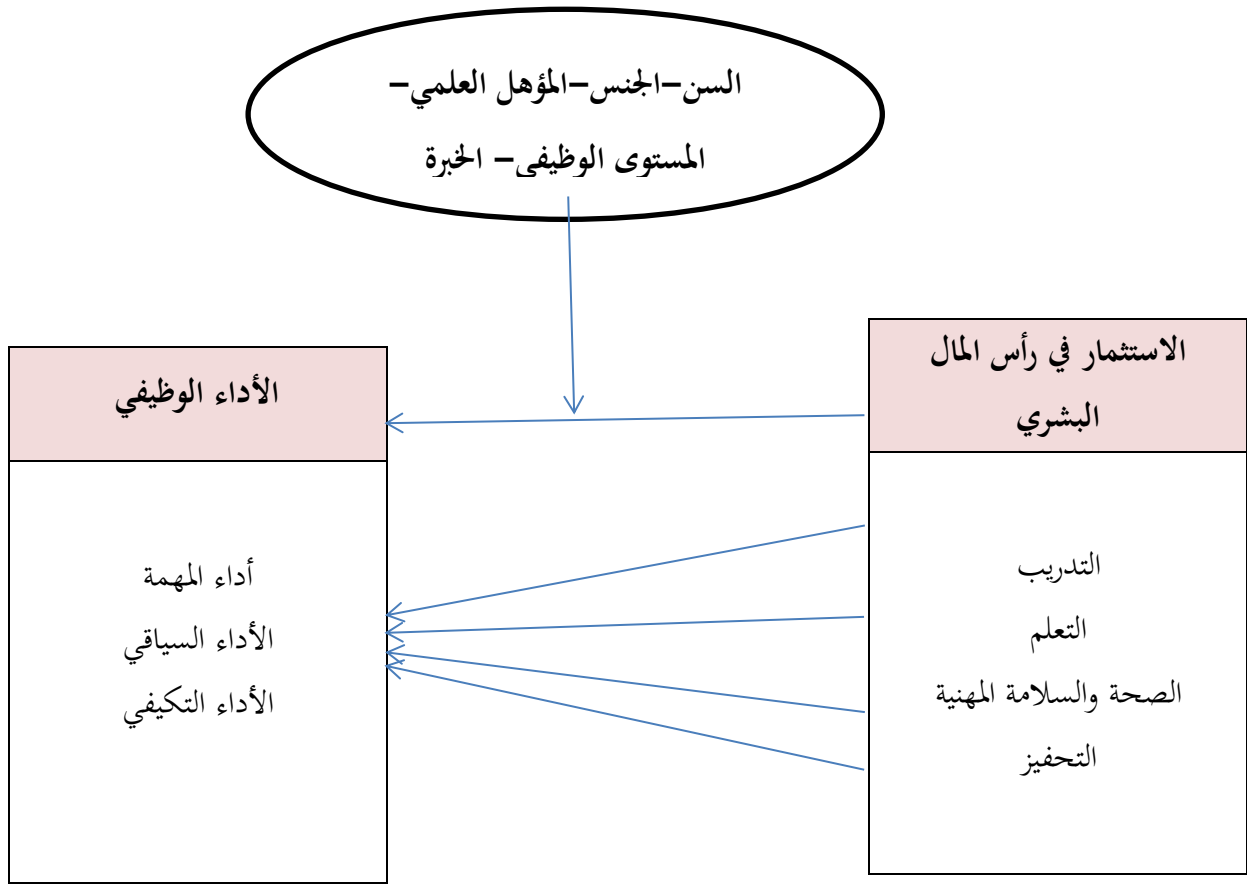
تاسعا- متغيرات ونموذج الدراسة:

1. **متغيرات الدراسة:** تشمل الدراسة على المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل:** ويتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري ويشمل التدريب، التعلم، الصحة والسلامة المهنية، التحفيز؛
- **المتغير التابع:** ويتمثل في الأداء الوظيفي ويشمل أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكميلي.
- **المتغيرات الداعمة أو الوسيطة:** وتتمثل في المتغيرات الشخصية والوظيفية كالجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة.

2. **نموذج الدراسة:**

وعليه تم تصميم نموذج الدراسة وفقا للشكل الآتي:



المصدر: من إعداد الباحثة

عاشرا- الدراسات السابقة: سيتم عرض عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي، بغرض الاحاطة بالموضوع والاستفادة من نتائجه في بناء الدراسة الحالية:

1. الدراسات العربية: سيتم عرض الدراسات التالية ذات الصلة بالبحث:

1.1. دراسة الباحث عمر دمانة(2016/2017)، أطروحة دكتوراه بعنوان دور الاستثمار البشري في تفعيل

الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية دراسة حالة المركبات الرياضية في الجلفة والأغواط، سعت الدراسة إلى إبراز دور الاستثمار البشري في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية، حيث تمثل مجتمع الدراسة في عمال المركب الرياضي بالأغواط والجلفة، وتكونت عينة الدراسة من 102 عامل في المركبين الرياضيين بالأغواط والجلفة، من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات أين تم توزيع 110 استبيان وتم استرجاع 102 استمارة صالحة للدراسة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية موجبة بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء

الوظيفي داخل المنشآت الرياضية، حيث ساهمت نظم الأجور ونظم الحوافز في تفعيل الأداء الوظيفي كما أن عمليتي التدريب والترقية لعبتا دورا فعالا في تفعيل الأداء الوظيفي.

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا في تحديد أبعاد الاستثمار البشري حيث ركزت على (نظم الأجور ونظم الحوافز والتدريب والتكوين والترقية)، وكذلك في تحديد أبعاد الأداء الوظيفي المتمثلة في (كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد المبذول، نمط الأداء)، بينما دراستنا أضافت بعدين جديدين للاستثمار في رأس المال البشري هما (التعلم والصحة والسلامة المهنية) كما حددت أداء المهمة والأداء السياقي والأداء التكيفي) كأبعاد للأداء الوظيفي، وهناك اختلاف في نوع المؤسسة محل الدراسة حيث أن هذه الدراسة طبقت على المنشآت الرياضية بينما دراستنا استهدفت مؤسسة اقتصادية.

2.1. دراسة الباحث سمير صلحاوي(2018/2017)، أطروحة دكتوراه بعنوان الاستثمار في رأس المال

البشري وأثره على الأداء دراسة مقارنة لمؤسسات الاتصال في الجزائر(موبيليس - جيزي - نجمة)،

سعت الدراسة إلى اكتشاف واقع الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المتمثلة في (المعرفة والمهارات والكفاءات، التدريب، الصحة) في المؤسسات التي تنتمي إلى قطاع الاتصالات في الجزائر وتأثيره على الأداء، بحيث تمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر، وتمثلت عينة الدراسة في 284 عامل في المؤسسات محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على الاستبيان حيث تم القيام بتوزيع 460 استبيان وكانت الاستبيانات الصالحة للدراسة 284 استبيان، باستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وخلصت الدراسة إلى أنه هناك أثر للاستثمار في رأس المال البشري من خلال الأبعاد المتمثلة في التدريب والمعرفة والصحة على أداء المؤسسات بينما لا يوجد أثر لبعده الكفاءات والمهارات على الأداء الوظيفي للمؤسسات، كما اهتمت المؤسسات محل الدراسة بالكفاءات والمهارات والصحة أكثر من اهتمامها بالتدريب والمعرفة، إلى جانب وجود فروقات في مستوى أداء المؤسسات المدروسة تعزى للمتغيرات الشخصية كالجنس والمؤهل العلمي والمتغيرات الوظيفية كسنوات الخبرة، في حين غاب تأثير العمر والمؤسسة.

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا في أنها دراسة مقارنة لثلاث مؤسسات بينما ركزت دراستنا على دراسة حالة واحدة، كما أن هناك تباين في تحديد أبعاد الاستثمار البشري حيث ركزت هذه الدراسة على (المعرفة والمهارات والكفاءات والتدريب والصحة)، بينما دراستنا أضافت الأبعاد التالية للاستثمار في رأس المال البشري (التعلم والتحفيز)، كما تختلف من حيث أبعاد الأداء حيث درست الأداء من حيث (الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والنمو، والبعد الاجتماعي)، إضافة إلى الاختلاف في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة

محل الدراسة حيث أن هذه الدراسة طبقت على مؤسسات الاتصالات وهي تنتمي إلى قطاع الخدمات بينما دراستنا استهدفت مؤسسة الاسمنت التي تنتمي إلى قطاع الصناعة.

3.1. دراسة الباحث المبروك عبد الجواد أَمبارك. (2018)، مقال بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة هاتف ليبيا (دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مؤسسة هاتف ليبيا بمنطقة إتصالات الجبل الأخضر)، ناقشت هذه الدراسة تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في نظام التعويض وتقييم الأداء، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير على أداء العاملين في مؤسسة هاتف ليبيا، حيث تمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة هاتف ليبيا، وتكونت عينة الدراسة من 78 عامل، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي وتم استخدام برنامج SpssV22 لتحليل البيانات، وقد أسفرت نتائج الدراسة على أن هناك مستوى مرتفع لممارسات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، كما أن مختلف ممارسات الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على أداء العاملين.

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث المتغير المستقل حيث تم دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام من حيث (نظام التعويض وتقييم الأداء، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير) وأثره على الأداء الوظيفي، بينما دراستنا تهتم بدراسة الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الأداء الوظيفي، كما أن هناك فرق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري من حيث التركيز فالممارسات تركز على المهام اليومية كالنوظيف والاختيار والتعيين والتعويضات وأثرها على المدى القصير، بينما يركز الاستثمار في رأس المال البشري على المدى الطويل من خلال تحويل العاملين إلى أصول وبالتالي خلق قيمة مستدامة للمؤسسة، ويوجد اختلاف من حيث القطاع الذي تم فيه القيام بالدراسة حيث أن هذه الدراسة طبقت على قطاع الخدمات (مؤسسة هاتف ليبيا) بينما دراستنا استهدفت القطاع الصناعي (مؤسسة الاسمنت).

2. الدراسات الأجنبية: سيتم عرض الدراسات التالية التي تهتم بمجال الاستثمار في رأس المال البشري ومختلف تأثيراته، بهدف الفهم الشامل للموضوع واستخراج الفجوة البحثية للدراسة الحالية:

1.2 دراسة الباحث (Bosma, N . Van Praag, M. Thurik, R. De Wit, G . (2004) The value of human and social capital investments for the business performance startups of قيمة استثمارات رأس المال البشري والاجتماعي لأداء الأعمال في المؤسسات الناشئة،

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الاستثمار في رأس المال البشري والاجتماعي وأثره على أداء رواد الأعمال حتى لو لم يكونوا يتمتعون بموهبة استثنائية، بحيث تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الناشئة الهولندية،

وتكونت عينة الدراسة من 1100 فرد من مؤسسي المؤسسات الناشئة في هولندا، من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات أين تم دراسة وتحليل 1100 استمارة، وذلك بالاعتماد على منهج دراسة الحالة، وأسفرت الدراسة على أن الاستثمار في رأس المال البشري والاجتماعي يؤثر بشكل إيجابي على أداء رواد الأعمال سواء من حيث بقاء المشروع أو تحقيق الأرباح أو توفير فرص العمل، كما أشارت النتائج إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري والاجتماعي لرواد الأعمال له تأثير كبير على نجاح مؤسساتهم الناشئة ويمكن أن يعوض عن قلة موهبتهم إلى حد كبير، وأظهرت الدراسة أيضا أن هناك صناعات تتطلب مهارات ومعارف محددة، وقد يكون للاستثمارات في رأس المال البشري والاجتماعي تأثير أكبر في نجاح رواد الأعمال ضمن هذه الصناعات.

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث نوع المؤسسة حيث تركز هذه الدراسة على المؤسسات الناشئة بينما تستهدف دراستنا مؤسسة كبيرة الحجم، وهناك اختلاف من حيث مقاييس الأداء حيث تستهدف هذه الدراسة ثلاث مقاييس رئيسية للأداء هي (بقاء المشروع، تحقيق الأرباح، توفير فرص العمل) بينما تركز دراستنا على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال الأبعاد التالية (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي)، كما يوجد اختلاف من حيث البلد حيث أجريت هذه الدراسة على المؤسسات الناشئة في هولندا، بينما أجريت دراستنا على مؤسسة الاسمنت في الجزائر.

2.2 دراسة الباحث (Yusuph, S. (2015) 'The Impact of investing in human capital on employees performance. The case study of NMB Mkwawa Iringa

دكتوراه بعنوان أثر الاستثمار في رأس المال البشري على أداء العاملين في بنك تمويل المشاريع بتنزانيا. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الاستثمار في رأس المال البشري على أداء العاملين في بنك تمويل المشاريع بتنزانيا، حيث تمثل مجتمع الدراسة في عمال بنك تمويل المشاريع بتنزانيا، وتكونت عينة الدراسة من 45 عامل في بنك تمويل المشاريع بتنزانيا تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك باستخدام المنهج الاستكشافي الوصفي إلى جانب المزج بين المقاربات الكمية والنوعية، وجمع البيانات تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة والعينة الاحتمالية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الاستثمار في رأس المال البشري من خلال (التعليم المستمر والتدريبات وورش العمل) والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري له نتائج إيجابية ومستدامة على المدى الطويل كنعزز ثقة العملاء نتيجة تحسين تقديم الخدمات مما ينعكس إيجابا على أداء فرع بنك تمويل المشاريع الصغيرة في تنزانيا.

يكمن الاختلاف في أن دراستنا تناولت المقاربة الكمية بينما هذه الدراسة تمزج بين المقاربتين الكمية والنوعية كما أنها تجمع بين منهجية البحث الاستكشافي والوصفي، كما أن هذه الدراسة ركزت على العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري من خلال (التعليم المستمر والتدريبات وورش العمل) وتحسين أداء العاملين مع التركيز على رضا العملاء في القطاع المالي، بينما دراستنا تركز على دراسة الاستثمار في رأس المال البشري من حيث الأبعاد التالية مجتمعة (التعلم، التدريب، التحفيز، الصحة والسلامة المهنية) وقياس أثرها المباشر على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة الاسمنت.

3.2. دراسة الباحث (Alzbeta Kucharcikova, 2021) 'The investment in human capital within the human capital management and the impact on the enterprise's performance' رأس المال البشري ضمن إدارة رأس المال البشري وأثره

على أداء المؤسسة، هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية إدراك مؤسسات تكنولوجيا المعلومات لتأثير الاستثمارات في رأس المال البشري على أداء الأعمال وركزت على تقييم فعالية تنفيذ مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات السلوفاكية، وتكونت عينة الدراسة من 113 مؤسسة تكنولوجيا معلومات سلوفاكية، من خلال توزيع 113 استبيان استقصائي على مؤسسات تكنولوجيا المعلومات السلوفاكية، وذلك بالاعتماد على منهج تحليل محتوى الدراسات المختلفة حول رأس المال البشري إلى جانب منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستثمارات في تعليم العاملين وتنفيذ إدارة رأس المال البشري لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسة.

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث طبيعة النشاط حيث تنشط هذه الدراسة في مجال تكنولوجيا المعلومات في سلوفاكيا بينما دراستنا تنشط في قطاع الصناعة في الجزائر من خلال دراسة حالة مؤسسة الاسمنت، ومن حيث عينة الدراسة شملت هذه الدراسة 113 مؤسسة تكنولوجيا معلومات وبالتالي هي دراسة ميدانية، أما دراستنا فهي دراسة حالة تركز على دراسة مؤسسة واحدة فقط، من حيث المنهجية اعتمدت دراستنا على اجراء المقابلات وتحليل البيانات الاحصائية الداخلية الخاصة بالمؤسسة إلى جانب الاستبيان، بينما ركزت هذه الدراسة على تحليل الدراسات السابقة حول مفهوم رأس المال البشري إلى جانب الاستبيان كأداة وحيدة لجمع البيانات، كما ركزت هذه الدراسة على الاستثمار في رأس المال البشري من خلال (التعليم وتطبيق إدارة الموارد البشرية) على أداء المؤسسات محل الدراسة، أما دراستنا فركزت على تأثير (التدريب، التعلم، التحفيز، الصحة والسلامة المهنية) على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

4.2. دراسة الباحث (Rahman, M. M., Mikhaylov, A., & Bhatti, I. (2024) 'The impact of investment in human capital on investment efficiency: a PLS-SEM approach in the context of Bangladesh على رأس المال البشري

كفاءة البنوك في بنغلاديش، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المتمثلة في التدريب والتعليم والمعرفة والمهارات على كفاءة البنوك في بنغلاديش، حيث تمثل مجتمع الدراسة في البنوك وتكونت عينة الدراسة من 309 بنكا تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك بالاعتماد على منهج دراسة الحالة أين تم جمع البيانات باستخدام سلم ليكارت السباعي، وتحليل البيانات باستخدام نمذجة القياس ونمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام مقاربة PLS-SEM، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الاستثمار في رأس المال البشري وكفاءة البنك، واقترحت الدراسة أنه من خلال الاستثمار في التدريب والتعليم والمعرفة والمهارات ترتفع مستويات الأداء المختلفة للعاملين مما يسمح للبنوك من تحسين كفاءة استثماراتها.

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا في المتغير التابع حيث ربطت هذه الدراسة الاستثمار في رأس المال البشري مع كفاءة البنوك بينما دراستنا تهتم بقياس أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الاسمنت، وهناك تباين في تحديد أبعاد الاستثمار البشري حيث ركزت على (التدريب والتعليم والمعرفة والمهارات) بينما دراستنا أضافت الأبعاد التالية للاستثمار في رأس المال البشري (التعلم والتحفيز والصحة)، إلى جانب الاختلاف في نوع المؤسسة محل الدراسة حيث أن هذه الدراسة طبقت على مؤسسة مالية بينما دراستنا استهدفت مؤسسة صناعية، كما نجد اختلاف في أداة جمع البيانات حيث اعتمدت دراستنا على مقياس ليكارت الخماسي بينما استخدمت هذه الدراسة سلم ليكارت السباعي، بالإضافة إلى الاختلاف في طريقة تحليل البيانات حيث تم الاعتماد على نمذجة القياس ونمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام مقاربة PLS-SEM.

3. الفجوة البحثية:

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الاستثمار في رأس المال البشري وتأثيراته على الأداء في مختلف القطاعات وفي المؤسسات ذات الأنواع المختلفة في عدة بلدان، وانفقت جميعها على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وأثره الايجابي على الأداء، إلا أن هناك فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي ركزت على تحليل هذه العلاقة في سياق المؤسسات الاقتصادية العمومية، حيث تم التركيز في دراستنا على كيفية استفادة المؤسسات الاقتصادية العمومية من استثمار رأس المال البشري وإبراز دوره المحوري والفعال في تحسين أدائها الوظيفي من خلال دراسة حالة مؤسسة اقتصادية عمومية جزائرية محددة هي مؤسسة الاسمنت بسور

الغزلان لولاية البويرة.

كما أن معظم الدراسات السابقة تناولت تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على جوانب محددة من الأداء الوظيفي كالإنتاجية والابتكار والجودة، أو أثره على الأداء الكلي للمؤسسة، بينما تحدد الدراسة الحالية أثر الاستثمار في رأس المال البشري من حيث (التدريب، التعلم، التحفيز، الصحة والسلامة المهنية) على كافة جوانب الأداء الوظيفي للعاملين التي تشمل أداء المهمة والأداء السياقي والأداء التكيفي.

احدا عشر- هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول أساسية سبقتهم مقدمة وتلتهم خاتمة كما سنوضحه، حيث تناول الفصل الأول الموسوم بـ " الإطار النظري للاستثمار في رأس المال البشري " ثلاث مباحث هي مدخل مفاهيمي لرأس المال البشري كمبحث أول، ثم الأسس النظرية للاستثمار في رأس المال البشري كمبحث ثاني، وأخيرا أساليب الاستثمار في رأس المال البشري.

أما الفصل الثاني المعنون بـ " الاستثمار في رأس المال البشري كأساس لتحسين الأداء الوظيفي " فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث هي الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي كمبحث أول، ثم تقييم الأداء الوظيفي كمبحث ثاني وأخيرا تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي.

ويركز الفصل الثالث على الجانب التطبيقي من خلال "دراسة أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة"، وذلك عبر ثلاث مباحث أساسية ابتداء بتقديم مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، ثم عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

الفصل الأول

الإطار النظري للاستثمار في رأس المال البشري

تمهيد:

أصبح الاهتمام بتطوير رأس المال البشري وتنميته ضرورة حتمية حاله حال الاستثمار في الأصول الملموسة خاصة في ظل التقدم التكنولوجي والمنافسة الشديدة، والتوجه نحو اقتصاد المعرفة أين تغيرت الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج وأضحى رأس المال البشري أهم مورد يمكن المؤسسة من التكيف مع مختلف التغيرات، ومنه سنحاول في هذا الفصل التعرف على رأس المال البشري وكيفية الاستثمار فيه بغرض تطوير كفاءاته والرفع من قدراته ومهاراته الإبداعية، باعتباره العنصر الجوهري الذي تعتمد عليه كافة الموارد الأخرى في إدارتها بكفاءة مما ينعكس على الرفع من أداء المؤسسة وضمان بقائها وتفوقها.

وعليه سنتطرق إلى الاستثمار في رأس المال البشري من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال البشري؛

المبحث الثاني: الأسس النظرية للاستثمار في رأس المال البشري؛

المبحث الثالث: أساليب الاستثمار في رأس المال البشري.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري من المفاهيم الحديثة التي برزت مع ظهور اقتصاد المعرفة أين تلعب الأصول غير الملموسة العنصر الجوهري في عملية خلق القيمة، وعليه بدأت المؤسسات تركز عليه كأحد أهم رؤوس الأموال المولدة للقيمة من أجل تحصيل ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها استمراريته وتفوقها على المنافسين.

المطلب الأول: مفاهيم مرتبطة برأس المال البشري

يعد موضوع رأس المال البشري من المواضيع الحديثة نسبياً حيث شهد الاعتراف به كأصل ورأس المال العديد من التطورات، وعليه سنعرض ضمن هذا المطلب نشأة رأس المال البشري ثم إبراز مفهوم رأس المال البشري ضمن اقتصاد المعرفة وصولاً إلى تبيان العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الفكري.

أولاً- نشأة مفهوم رأس المال البشري:

تعود بدايات الاهتمام بالقابليات البشرية إلى الاقتصادي " William Petty " في القرن السابع عشر ميلادي بسبب طروحاته عن فكرة اختلاف نوعية العاملين المؤثرة في الإنتاجية وطرحه لموضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، واستمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه وفي عام 1776 أشار " Adam Smith " في كتابه "ثروة الأمم" إلى مدى تأثير خبرة العاملين ومعارفهم ومهاراتهم في العملية الإنتاجية ونوعية المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور على أساس ما يبذله العاملون من وقت وجهد وطاقة لكسب المهارات المطلوبة لتأدية مهامهم بأحسن طريقة. (العنزي و احمد علي، 2009، صفحة 194)

واعتبر " Adam Smith " رأس المال البشري بأنه القدرات المكتسبة والمفيدة لجميع أفراد المجتمع، وأن اكتساب مثل هذه القدرات والمواهب يتم أثناء تعليم الفرد أو دراسته أو تدريبه مما يكلف دائماً نفقات حقيقية وهي رأس مال ثابت ومتحقق، وتُصبح هذه القدرات جزءاً من ثروة الفرد وثروة المجتمع الذي ينتمي إليه (Yusuph, 2015, p. 29)، وأكد الاقتصادي " Alfred Marshall " في عام 1890 على الاستثمار في البشر بقوله إن أئمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر، وذلك لأن رأس المال البشري يتميز بخاصية لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال وهي أن منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومهاراته وأن عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني أي أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة (زوير مخلف الدعيمي و العذار، 2010، صفحة 23)، ثم بعد ذلك جاء في عام 1906 الاقتصادي " Irving Fisher " الذي أبرز المعنى الشامل لرأس المال وضم إليه العنصر البشري. (مندور و رمضان، 1990، صفحة 326)، بحيث قدم "Fisher" مفهوم جديد لرأس المال البشري كأصل في كتابه "طبيعة رأس المال والدخل" بقوله أن رأس المال هو

مخزون من الثروة في لحظة زمنية معينة مع اعتبار أن الدخل هو التدفق المتأتي من استخدام رأس المال، وتطبيق هذا المفهوم على البشر يكون العاملون بمثابة مخزون وثروة للمؤسسة والخدمات التي يقدمونها تجلب الدخل للمؤسسة، حيث ساهم هذا المفهوم في وضع قيمة للعاملين داخل المؤسسات باعتبارهم أصول وليس مصاريف. (Mier, 2014, pp. 92-93)

كان الاقتصاديون يسخرون من فكرة رأس المال البشري ويعتبرون أن الأشخاص الأحرار لا يجب مساواتهم بالمتلكات والأصول القابلة للتسويق بالنسبة لهم كان ذلك يعني العبودية. (Goldin , 2016, p. 56)

ومن جانب آخر تشير الدراسات إلى أنه تم استخدام مصطلح رأس المال البشري لأول مرة من طرف الاقتصادي الأمريكي " Mincer Jacob " في عام 1958 تحت عنوان " Investment in Human Capital and Personal Income Distribution " (Mincer, Investment in Human Capital and Personal Income Distribution, 1958, pp. 281-302)

الشخصي، لكن الظهور الحقيقي لنظرية رأس المال البشري كان على يد "Schultz Theodore" من خلال محاضرة شهيرة بعنوان "الاستثمار في الرأسمال البشري" ألقاها في الملتقى الثالث والسبعين للجمعية الاقتصادية الأمريكية في سنة 1960 والمنشورة عام 1961 (Schultz T. , 1961, pp. 1-17)، ثم إسهامات " Becker " الذي اعتبر أن رأس المال البشري مشابه لوسائل الإنتاج المادية مثل المصانع والمعدات والماكنات فبالإمكان الاستثمار فيه عن طريق التعليم والتدريب والرعاية الصحية. (البلوشي، 2017، صفحة 59).

عبر تاريخ الفكر الاقتصادي اهتم الاقتصاديون بإدراج الموارد البشرية وقدراتها ومهاراتها المكتسبة كمكون لرأس المال وحاولوا تقدير قيمة رأس المال على مستوى الاقتصاد الجزئي والكلبي مستندين في ذلك على الاعتبارات التالية: (Kiker, 1966, p. 85)

- تكلفة تعليم المورد البشري هي تكلفة حقيقية؛
- الإنفاق على الموارد البشرية يساهم في رفع الإنتاج والذي يؤدي بدوره إلى تراكم الثروة الوطنية.
وفي إطار المداخل الفلسفية التي تناولت موضوع رأس المال البشري نتيجة لتعاظم دوره والتركيز عليه من طرف المؤسسات في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، خاصة في ظل اقتصاديات المعرفة وتقنية المعلومات نجد النظريات التالية: (المسعودي و وآخرون، 2019، الصفحات 5-6)

- نظرية اقتصاديات تكلفة الصفقة التجارية: تشير هذه النظرية إلى اختيار المؤسسة للطريقة الأكثر كفاءة في استخدام العاملين بكل حكمة وترو، ومهمة المؤسسة هنا هي إما أن تستقطب الأفراد ذوي القابليات المميزة في المجتمع أو أن تقوم بتدريب وترقية ونقل العاملين الموجودين داخلها؛

- **نظرية رأس المال البشري:** تؤكد هذه النظرية على فكرة أن المؤسسة تقرر المبالغ المستثمرة في الموارد البشرية من خلال مقارنتها بالعوائد المستقبلية المحتملة شريطة اقتراها بتحقيق أفضل حالات التحسين في الإنتاجية، مع التزامها بتوفير أفضل فرص التدريب الفني والإداري للعاملين بغية تحقيق البناء المعرفي الحقيقي لهم؛

- **نظرية المنظمة المستندة إلى الموارد:** تنطلق هذه النظرية من أن المهارات الجوهرية هي الأساس في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فهذه المهارات ينبغي اكتسابها من خلال حالات التطوير الداخلي الذي تحدته المؤسسة بنفسها، أما الجوانب التكنولوجية العامة فيمكن اكتسابها أو شرائها عن طريق التوريد الخارجي لها من البيئة العامة. وتجدد الإشارة إلى أن نظرية رأس المال البشري المطورة من طرف "Barney" سنة 1991 ترتبط بالنظرية القائمة على الموارد "RBV"، والتي تقترح تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عندما يكون لدى المؤسسة مجموعة موارد بشرية ذات قيمة ونادرة ولا يمكن تقليدها أو استبدالها من طرف المنافسين (Peprah & Ghanu, 2018, p. 2013)، وهذا راجع إلى ما يلي: (Corine & and others, 2018, p. 36)

- يمكن أن يكون مخزون المؤسسة من رأس المال البشري محددًا رئيسيًا لجودة وكفاءة العمليات بمعنى أن رأس المال البشري يكون ذو قيمة؛

- يتم توزيع رأس المال البشري بشكل غير متجانس بين المؤسسات أي موارد رأس المال البشري نادرة؛

- يتميز رأس المال البشري بعوامل مثل الخصوصية التي تجعل من الصعب تقليده.

من خلال ما سبق نستنتج أن الاهتمام بالموارد البشري يرجع إلى القرن السابع عشر ثم ظهر عند الكلاسيك فنجد من أهم رواد الفكر الاقتصادي الكلاسيكي الذين اهتموا بالموارد البشري "Adam Smith" و "Alfred Marchal"، إلا أنه لم تكن هناك إشارات واضحة إلى مصطلح رأس المال البشري إلى غاية العصر الحديث على يد الاقتصادي الأمريكي "Mincer" في عام 1958 ثم كان الظهور الفعلي لنظرية رأس المال البشري على يد "Schultz" الذي وضع الأسس الأولى للنظرية وبعد ذلك الاقتصادي "Becker" الذي أدت أفكاره إلى إسهامات قيمة حول فكرة الاستثمار في رأس المال البشري، ثم نشأ بعدها الاهتمام برأس المال البشري كمورد استراتيجي مع وجهة النظر القائمة على الموارد في الإدارة الاستراتيجية.

ثانياً- رأس المال البشري واقتصاد المعرفة: ولدت فكرة اقتصاد المعرفة مع زيادة قيمة رأس المال البشري في الناتج المحلي الإجمالي. (Arokiasamy & And others, 2023, p. 3)، ويمثل اقتصاد المعرفة التحول من الاعتماد على المواد الأولية والمعدات الرأسمالية إلى التركيز على المعلومات والمعرفة، ومراكز البحث والتعليم والاستثمار في رأس

المال البشري، بحيث يركز هذا المفهوم على المكونات التالية لاقتصاد المعرفة وهي المعرفة والمعلومات، التعليم والتعلم والبحث، الموارد البشرية المبدعة والذكاء الإنساني. (همشري، 2013، صفحة 187) (بتصرف)

وينتج الاقتصاد القائم على المعرفة من الاعتراف الكامل بدور المعرفة والتكنولوجيا في النمو الاقتصادي، بحيث تتجسد المعرفة وتتحول إلى قيمة مضافة عند استخدامها من طرف رأس المال البشري في إنتاج سلع وخدمات وتكنولوجيا جديدة، إذ تم خلال السنوات القليلة الماضية فقط الاعتراف بأهميتها النسبية. (Peters & and Others, 2014, p. 20)

حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فإن اقتصاد المعرفة هو ذلك الاقتصاد الذي يعتمد بشكل مباشر على إنتاج وتوزيع واستخدام المعرفة والمعلومات. (Ford, 2021, p. 21)

ويشير اقتصاد المعرفة إلى المرحلة التي أصبح فيها توليد المعرفة واستغلالها يلعبان الدور المهيمن في تكوين الثروة، فهو يقوم على الاستخدام الفعال لجميع أنواع المعرفة في جميع ميادين النشاط الاقتصادي. (Griffiths, 2021, p. 33)

كما يعبر اقتصاد المعرفة عن التأثير المشترك بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والابتكار، العاملين الماهرين والمعرفة الواسعة التي من شأنها خلق التوسع الاقتصادي. (Kabir, 2019, p. 36)

من خلال ما سبق يتضح أن اقتصاد المعرفة يعتمد على استخدام الأصول غير الملموسة مثل المعرفة التي يملكها رأس المال البشري كمورد رئيسي ومحرك للعملية الإنتاجية من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية. ويتسم اقتصاد المعرفة بجملة من الخصائص التي تميزه عن الاقتصاد التقليدي والتي تتمثل فيما يلي: (علة ، 2017، الصفحات 245-246)

- هو اقتصاد كثيف المعرفة يركز على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس مال معرفي؛
- يعتمد على القوى العاملة الماهرة والمؤهلة والمتخصصة في التقنيات الجديدة؛
- يقوم بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بفعالية لبناء نظام معلوماتي واتصالي فائق السرعة والدقة والاستجابة؛
- اعتماد التعليم والتدريب المستمرين من أجل تكييف العاملين مع التطورات التي تحدث في ميادين المعرفة؛
- يتميز بالمرونة ويتطور بسرعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة ويتسم بالانفتاح والمنافسة العالمية؛
- يهتم بتفعيل عمليات البحث والتطوير كمحرك للتغيير والتنمية؛
- القدرة على الابتكار وتوليد منتجات معرفية جديدة لم تكن متوفرة في الأسواق؛
- ارتفاع دخل صناعات المعرفة كلما زادت مؤهلاتهم وتنوعت خبراتهم.

والجدول الموالي يوضح القيمة والمكانة التي يحتلها رأس المال البشري وكيفية التعامل معه وفق النموذج الانتقالي من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة.

الجدول رقم (10): النموذج الانتقالي لرأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة

رأس المال البشري	الاقتصاد التقليدي	اقتصاد المعرفة
الارتباط مع المؤسسة	-البقاء في المناصب لمدة طويلة؛ -الأفراد تكون لهم صفة العامل.	-عقود قصيرة الأجل عاملين مؤقتين أو يعملون لحسابهم الخاص أو مساهمين.
التحفيز	-التركيز على الأمن الوظيفي؛ -الرواتب المنتظمة.	-التركيز على التحفيز الفكري؛ -الإغراء عن طريق المكافآت المالية المتزايدة.
ممارسة العمل	-الوظائف العادية التقليدية وتمارس بصورة مستمرة ومنتظمة.	-مشاريع محددة.
المكافآت والترقيات	-هياكل مستقرة ومنتظمة للمكافآت؛ -التركيز على الترقية العمودية الداخلية.	-هيكل مكافآت مرن ومتقلب؛ -يمكن تجاوز عملية التقدم الوظيفي وفق التسلسل العمودي إذا توفرت الكفاءات اللازمة.
التطوير	-التركيز على عمليات تدريبية محددة تتم غالبا بالمؤسسة؛ -التركيز على التدريب المرتبط بالوظيفة.	-التركيز على عمليات التطوير الذاتي التي تحقق النقل المعرفي من خلال التعليم؛ -تحقيق الذات من خلال التطوير المهني داخل المؤسسة وخارجها.
العوامل الثقافية	-السيطرة والرقابة على الأفراد.	-الاستقلالية والرقابة الذاتية للفرد.
العوامل التنظيمية	-صاحب العمل واحد.	-تعدد أرباب العمل.

Source: (Gregor & and others, 2004, p. 158)

من خلال الجدول نلاحظ تباين قيمة المورد البشري بين الاقتصادين التقليدي واقتصاد المعرفة، بحيث نجد أن اقتصاد المعرفة يبحث في كيفية تعظيم قيمة المورد البشري وعوائده باعتباره أهم أصول المؤسسة ومصدر الإنتاج

الرئيسي الذي يقوم بتعظيم الثروة، فيهتم بتحفيز العاملين لإظهار ما لديهم من معارف وأيضاً التركيز على تطويرهم وتنميتهم من أجل تفجير أفكارهم الإبداعية، عكس الاقتصاد التقليدي الذي يعتبر المورد البشري عنصر تكلفة ومصاريف ويهمل هذا المورد ويبحث في كيفية تخفيض تكاليفه.

ثالثاً- رأس المال الفكري ورأس المال البشري: يستخدم رأس المال الفكري بتسميات عديدة كرأس المال اللاملموس أو رأس المال المعرفي، الأصول غير الملموسة، الأصول غير المادية، وعليه سنتطرق إلى مفهوم رأس المال الفكري وأهم مكوناته وكذا الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي، ثم استخلاص العلاقة بينه وبين رأس المال البشري.

1. مفهوم رأس المال الفكري: من أجل الإلمام بمفهوم رأس المال الفكري نورد التعاريف التالية:

عرف "Stewart" رأس المال الفكري في كتابه الموسوم "برأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمؤسسات" بأنه المعرفة والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة التي يمكن استخدامها لتكوين الثروة. (Stewart, 1998, p. 56) ويرى "Edvinsson & Malone" أن رأس المال الفكري يشير إلى امتلاك المعرفة والخبرة التطبيقية، التكنولوجيا التنظيمية وعلاقات العملاء والمهارات المهنية التي توفر للمؤسسة ميزة تنافسية في السوق. (Kianto & and others, 2017, p. 4)

بينما ذكر "Svieby" أن رأس المال الفكري هو قيم غير مرئية تخلق ثروة للأعمال التجارية، تتكون هذه القيم من العناصر التي تشكل الهيكل الداخلي مثل الأسرار التجارية والإدارة وبراءات الاختراع، وأنظمة البرمجيات والبحث والتطوير، والعناصر التي تشكل الهيكل الخارجي مثل قيمة العلامة التجارية والصورة المؤسسية وعلاقات العملاء. (Kilichi & and others, 2022, p. 337)

كما ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه الأصل غير الملموس الذي يجمع بين معرفة المؤسسة ككل، متمثلة في المعرفة التي يمتلكها رأس المال البشري، ومجموعة إجراءات العمل المعمول بها ومعرفة العملاء. (Edna & Tuvya, 2011, p. 189)

أما من حيث القيمة ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه الفرق بين القيمة السوقية والقيمة المحاسبية للمؤسسة. (Szelagowski, 2019, p. 208)

ونجد أيضاً أن رأس المال الفكري هو أصل غير نقدي بدون وجود مادي ولكنه يمتلك قيمة يمكن أن تولد أرباحاً مستقبلياً. (Hope & and others, 2019, p. 29).

من خلال ما سبق نجد أن رأس المال الفكري يعكس الأصول غير الملموسة في المؤسسة والمتمثلة في أصول المعرفة والأفكار والعلاقات التي تخلق القيمة السوقية للمؤسسة والتي تمكنها من الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2. مكونات رأس المال الفكري: يتكون رأس المال الفكري حسب تصنيف "stewart" الذي يعتبر التصنيف الأكثر شيوعاً من المكونات التالية:

1.2 رأس المال البشري: يعتبر رأس المال البشري جزءاً من رأس المال الفكري للمؤسسة، ويضم المعرفة والمهارات والدراية والتعليم والقدرة على التعلم، والغرض الرئيسي منه هو خلق الابتكار في المؤسسات من خلال توليد أفكار جديدة وإنشاء المنتجات والخدمات وتحسينها. (Carvache-Franco & and Others, Incidence of human capital in the innovative performance of service companies: Astudy in Ecuador, 2022, p. 3)

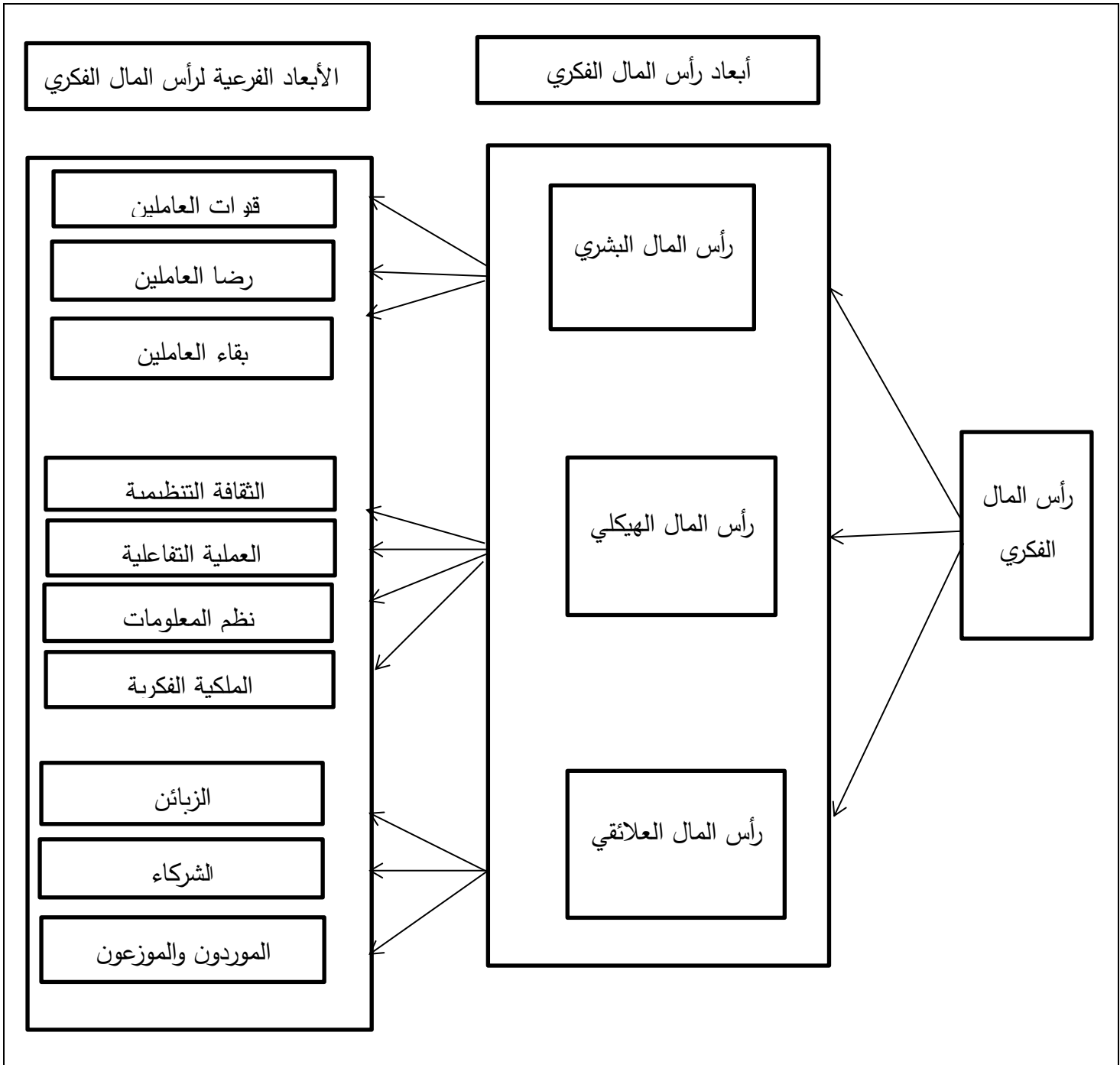
2.2 رأس المال الهيكلي: هو الهيكل الذي يدعم رأس المال البشري ويشمل العمليات التنظيمية والإجراءات والتكنولوجيا وموارد المعلومات وحقوق الملكية الفكرية، وهو ما يتبقى في المؤسسة عندما يعود العاملون إلى منازلهم. (Gogan & and Others, 2015, p. 1140)

3.2 رأس المال العلائقي: يشمل جميع الموارد المتعلقة بالتفاعلات التجارية للمؤسسة مع البيئة الخارجية سواء مع الزبائن أو الموردين أو الشركاء. (Ognjanvic, 2016, p. 163)،

أي هو العلاقات المميزة التي تبنيها المؤسسة مع زبائنها وعناصر بيئتها الخارجية.

والشكل الموالي يوضح مكونات رأس المال الفكري:

الشكل رقم(01): المكونات الأساسية لرأس المال الفكري



المصدر: (Moon & Kym, 2006, p. 257)(بتصرف)

ومنه يمكن القول أن رأس المال البشري يعتبر جزء من رأس المال الفكري والمصدر الأساسي الذي يعتمد عليه لتحقيق مزايا تنافسية، باعتباره أهم أصل مولد للقيمة كونه يعتمد على الأفراد ذوي المعارف والخبرات والقدرات الإبداعية التي يصعب تقليدها ومحاكاتها من طرف المنافسين.

المطلب الثاني: مفهوم رأس المال البشري

تختلف مفاهيم رأس المال البشري باختلاف اهتمامات وتوجهات الباحثين المهتمين بدراسته كما أنه يتفرد بمجموعة من السمات، وعليه سنتطرق لأهم التعاريف المتعلقة به ثم نتناول أبرز خصائصه كما يلي:

أولاً- تعريف رأس المال البشري:

عرف "Becker & Schultz" رأس المال البشري على أنه المؤهلات والكفاءات المتراكمة لدى العاملين وكذلك دوافعهم لاستخدامها. (Mier, 2014, p. 113)

وأشارت الندوة الدولية لقياس رأس المال الفكري وتقييمه إلى رأس المال البشري على أنه "المعارف والمهارات والكفاءات والسمات الأخرى المتجسدة في الأفراد أو فرق العمل المكتسبة خلال حياتهم، والتي تستخدم لإنتاج السلع والخدمات والأفكار في ظل ظروف السوق". (Westphalen, 1999, p. 10)

كما يعبر رأس المال البشري عن العاملين الذين يولدون رأس المال الفكري من خلال كفاءتهم وموقفهم ومرونتهم الفكرية، حيث تشمل الكفاءة المهارات والتعليم بينما يغطي الموقف المكون السلوكي لعمل الأفراد، وتعتبر المرونة الفكرية عن تغيير الممارسات والتفكير في حلول مبتكرة للمشاكل. (Truls E.J & and Others, 2003, p. 288)

ووفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" يشمل رأس المال البشري المعرفة والمهارات والكفاءات والصفات الأخرى للفرد التي تعزز الرفاه الشخصي والاجتماعي والاقتصادي. (Brian, 2007, p. 30)

كما أوضح "Frank & Bemanke" أن رأس المال البشري هو مزيج من العوامل مثل التعليم والخبرة والتدريب والذكاء والطاقة، وعادات العمل والجدارة والمبادرة التي تؤثر على قيمة المنتج. (Kwon, 2009, p. 4)

ويمثل رأس المال البشري أكبر وأهم الأصول غير الملموسة في المؤسسة الذي يوفر السلع والخدمات التي يطلبها العملاء والحلول لمشكلاتهم، ويشمل المعرفة الجماعية والكفاءة والخبرة، والمهارات والمواهب للأفراد داخل المؤسسة، ويشمل أيضاً القدرة الإبداعية للمؤسسة وقدرتها على الابتكار. (Ahanger, 2011, p. 89)

وأشار "Stéphane Trébuq" إلى رأس المال البشري على أنه مهارات وقدرات وخبرات العاملين بالإضافة إلى دوافعهم للابتكار، والتزامهم بقواعد الحوكمة وأساليب إدارة المخاطر والقيم الأخلاقية للمؤسسة، وقدرتهم على فهم وتطوير وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، ودوافعهم لتحسين العمليات والمنتجات والخدمات، فضلاً على قدرتهم على القيادة والإدارة والتعاون. (Stéphane, 2015, p. 31)

ركز الباحث " Stéphane Trébuq " على الجانب السلوكي للعاملين والخصائص الفردية التي تميزهم بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في عملية خلق القيمة داخل المؤسسة.

ويعرف رأس المال البشري أيضا على أنه المعرفة الموجودة في أذهان الأفراد ولا تمتلكها المؤسسة لأنها مرتبطة بالفرد وأهم مكوناتها المهارة والخبرة والإبداع. (أحمد محمد، 2018، صفحة 104)

ركز هذا المفهوم على وصف رأس المال البشري على أنه معرفة ضمنية وميزة فردية تكون مخزنة في أذهان العاملين، ومنه يصعب نقلها وتشاركها من طرف المؤسسة.

كما نجد أن رأس المال البشري يمثل الأساس والقاعدة لرأس المال الفكري وهو العنصر الأساسي في أدائه لمهامه، ويرتبط بعوامل عدة مثل معرفة وقدرات ومواهب العاملين، وكذلك سلوكهم فيما يتعلق بالأداء العالي والذي يؤدي إلى رضا الزبائن ويمكن أن يكون المصدر الرئيسي للربح في المؤسسة. (سعود جايد، 2020، صفحة 81)

ربط هنا الباحث بين رأس المال البشري ورأس المال الفكري بوصفه أثمن وأهم مكون من مكوناته لأنه مصدر المعرفة والمهارات والإبداعات التي تترجم إلى زيادة في أداء المؤسسة.

ويمثل رأس المال البشري مزيج من أربعة عناصر هي الميراث الجيني والتعليم والخبرة والمواقف حول الأعمال. (Jin & Nonaka, 2022, p. 34)

وهناك من يرى أن رأس المال البشري هو مجموع المعرفة التي يكتسبها الأفراد خلال حياتهم العملية، والخصائص والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون والتي يمكن توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة. (Khulah & Areiqat, 2021, p. 94)

تناول هذا المفهوم رأس المال البشري باعتباره مزيج من المعرفة الفطرية التي يمتلكها العاملون والقدرات التي يكتسبونها.

من خلال ما سبق نجد أن رأس المال البشري هو إجمالي ما يمتلكه العاملون داخل المؤسسة من معارف ومهارات وخبرات وتجارب، وقدرات وابتكارات ودكاء ومواهب وإبداعات سواء كانت فطرية أو مكتسبة، وتستفيد منها المؤسسة في حل المشاكل المختلفة وتحقيق الأداء الكفؤ والفعال الذي يحقق لها التميز والتفوق على المنافسين.

ثانياً- خصائص رأس المال البشري: يتفرد رأس المال البشري بجملة من الخصائص التي تجعل منه أفضل أنواع

رأس المال قيمة، وعليه تتجلى أهم مميزات رأس المال البشري في العناصر التالية: (Schultz, 1993, p. 14)

- رأس المال البشري غير مرئي وما يمكن ملاحظته هو فقط تأثيرات رأس المال البشري؛

- يتكون رأس المال البشري من قدرات فطرية وقدرات مكتسبة، المجموعة الفطرية تكون وراثية وهي الجينات التي يولد بها كل شخص أما المكتسبة فتكتسب من مختلف الاستثمارات؛
- لا يمكن فصل رأس المال البشري عن الشخص الذي يمتلكه ولا يمكن بيعه أو شراؤه، بينما يمكن مصادرة رأس المال المادي نظرا لطبيعته الملموسة.
- كما نجد أيضا من بين المميزات الخاصة برأس المال البشري والتي يجب مراعاتها: (كساب عامر، 2014، الصفحات 17-18)
- يتطلب اكتساب وتكوين رأس المال البشري استثمار موارد مالية وتخصيص وقت وبذل جهد لذلك؛
- المعارف والكفاءات تعتبر المركبات الأكثر أهمية في رأس المال البشري، ويصنف وفقها رأس المال البشري إلى رأس مال بشري عام وهو الذي ينشأ من اكتساب المعارف والكفاءات العامة مثل القراءة والكتابة والحساب، ورأس مال بشري خاص وهو الذي ينشأ من اكتساب معارف وكفاءات خاصة بوظيفة معينة أو بمؤسسة معينة؛
- يتطور رأس المال البشري بالخبرة في مجال العمل أو عن طريق التكوين والتعليم بكل أنواعه؛
- يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج للتجديد؛
- يعتبر رأس المال البشري مصدرا أساسيا من مصادر الدخل.
- كما نجد أن هناك مجموعة من الخصائص التي يتسم بها رأس المال البشري والتي تتمثل فيما يلي: (نجم عبود، ادارة الآلموسيات ادارة مالا يقاس، 2019، الصفحات 133-134)
- يتميز رأس المال البشري ببعدين هما الرصيد والتدفق، حيث يمثل الرصيد قيمة رأس المال البشري المقدرة في وقت معين، أما التدفق فيمثل القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من سيرورته في عمل أفراده؛
- يتزايد رأس المال البشري بالاستخدام ويتولد ذاتيا لأن المعرفة تكون عند الاستعمال مصدرا لمعرفة جديدة وأكثر كفاءة؛
- إن دورة حياة رأس المال البشري هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا والآلات والمعدات، لأن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى تجديد هذه المعرفة وهذا ما لا يمكن تحقيقه مع الآلات والمعدات؛
- قد يحمل رأس المال البشري بعض العيوب مثل مقاومة التغيير عكس الآلة، فالأفراد قد يعارضون الأخذ بتكنولوجيا جديدة أو تغيير الخط الانتاجي رغم أنهم هم المسؤولون عن المبادرات والمشروعات الجديدة.

من خلال ما سبق نستنتج أن رأس المال البشري هو ميزة فردية لا تستطيع المؤسسة امتلاكه ولا يمكن تقاسم المعارف الضمنية وتحويلها إلى معارف جماعية وملكية فكرية إلا بوجود أنظمة المعلومات وقواعد البيانات المتمثلة في عناصر رأس المال الهيكلي الذي تستطيع المؤسسة امتلاكه.

المطلب الثالث: أهمية رأس المال البشري ومكوناته وتصنيفاته

بعد رأس المال البشري أثنى مورد في المؤسسة وعليه سنتطرق إلى تبيان أهميته، ثم عرض أبرز مكوناته المتفق عليها نظرا لاختلاف الباحثين في حصرها على اعتبار أن رأس المال البشري هو مخزون كل ما يمتلكه الأفراد وتستفيد منه المؤسسة في عملية خلق القيمة، ومن ثم سنتطرق إلى مختلف تصنيفاته.

أولاً- أهمية رأس المال البشري: يحتل رأس المال البشري أهمية بالغة كونه يمثل المورد الأكثر قيمة لكل مؤسسة وتكمن أهميته فيما يلي: (حامد هاشم، 2017، صفحة 42)

- يساهم تراكم رأس المال البشري في تحقيق التقدم التقني؛
 - يؤدي إلى زيادة الطاقات الإنتاجية ورفع معدلات النمو المستديم؛
 - في عصر صناعات العقل البشري يتطلب أن يكون العاملون من ذوي المهارات العالية والمتجددة؛
 - حل المشكلات واتخاذ القرارات مما يزيد من فاعلية المؤسسات وتطوير أدائها.
- كما نجد أيضا: (سعدون حمود و حسين وليد، 2014، صفحة 90)
- يمثل رأس المال البشري انعكاسا لقيمة المؤسسة وثقافتها وفلسفتها؛
 - يمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتنظيمية من خلال قدراته المعرفية والتقنية؛
 - يعتبر مصدر توليد المعرفة الضمنية التي تملكها المؤسسة؛
 - يقدم رأس المال البشري الحلول الجديدة عبر الابتكار ويساهم في تحقيق الأداء المرغوب؛
 - يساهم في إدارة الفكر الإنساني بسرعة ومهارة تنفيذية عالية؛
 - يمثل القاعدة المعرفية للمؤسسات، كما أنه يحدد طبيعتها كونه قادر على التعلم والابتكار والتحفيز وإجراء التغييرات، والتفكير بشكل إبداعي مما يؤثر في قدرتها على الأداء؛
 - يعتبر المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية.

ويعتبر رأس المال البشري من حيث اقتصاديات الأعمال عاملا من عوامل الإنتاج، ومن وجهة النظر الإدارية يعتبر كمورد أو أصل تجاري يشكل جزءا من القيمة السوقية للمؤسسة، أما في الاقتصاد الكلي فيمثل أحد عوامل الإنتاج ومصدر من مصادر النمو الاقتصادي. (Kucharcikova, 2011, p. 61)

ثانياً- مكونات رأس المال البشري: تتمثل أبرز مكونات رأس المال البشري فيما يلي:

1. المعارف: يعتبر "Nonaka & Takeuchi" أول من عرف المعرفة، حيث عرفها على أنها التفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من أفكار ومهارات وخبرات وبين المعرفة الصريحة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية. (الكبيسي، 2005، صفحة 9)

ويرى "Wiig" أن المعرفة هي مجموع الحقائق والمعتقدات ووجهات النظر والمفاهيم، الأحكام والتوقعات والمنهجيات، التي تتراكم وتنظم وتتكامل ويتم الاحتفاظ بها فترات أطول لتكون متاحة للتعامل مع مواقف ومشاكل محددة. (Wiig, 1995, p. 19)

كما تعرف على أنها نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، إذ تصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها وإن تكرار تطبيقها في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة. (اللكاوي، 2007، صفحة 28)

كما نجد أن المعرفة هي مزيج من القيم والخبرات والمعلومات السياقية، ورؤى الخبراء التي توفر إطار لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، تنشأ في أذهان الأفراد داخل المؤسسة ويتم تضمينها في المستودعات والمستندات وأيضاً في الروتين التنظيمي والعمليات والممارسات والمعايير. (Dalkir, 2017, p. 60)

وتشير المعرفة إلى مجموع المعلومات والمهارات المكتسبة التي يستخدمها الفرد في حل المشاكل المختلفة، وهذا يشمل الرؤى النظرية وكذلك القواعد والسلوك الجماعي العملي اليومي. (Rahman , 2021, p. 248)

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن المعرفة أشمل بكثير من المعلومات، فهي مجموع المعلومات والمهارات والتوقعات والرؤى والبصيرة التي يتمتع بها الأفراد وتستخدمها المؤسسة في حل المشكلات وتفسير مختلف الظواهر.

وتعتبر المعرفة من أكثر الموارد التي تمتلكها المؤسسة إنتاجية لأنها تتميز بخصائص فريدة منها: (Kaur, 2019,

p. 29)

- للمعرفة اقتصاديات النطاق لأن المعرفة ليست مقتصرة على إنتاج منتج أو خدمة واحدة بل يمكن الاستفادة منها لتشمل إنتاج منتجات وخدمات أخرى؛

- للمعرفة وفورات الحجم نظراً لحقيقة أن تكلفة تكرار المعرفة هي أقل من تكلفة إنشاء معرفة جديدة.

كما نجد أيضاً أن المعرفة تتسم بمجموعة من الخصائص التالية: (بن عامر بوران، 2016، الصفحات 27-28)

- المعرفة مورد غير قابل للنفاذ: فالمعرفة هي المورد الوحيد الذي لا يفنى بالاستخدام وإنما يزيد ويثري ويتطور كلما استخدم، وهذا لأن عملية استخدام المعرفة هي عملية توليد لمعرفة جديدة؛

- إمكانية موت أو ضياع المعرفة: يمكن للمعرفة أن تموت وذلك بإحلال المعارف الجديدة محل المعارف القديمة وبالتالي تتقدم وتصبح غير ملائمة للتطورات، أو تموت بسبب احتكارها في عقول الأفراد وعدم تشاركتها مع الآخرين؛

- قابلية المعرفة للامتلاك: إن المعرفة ذات القيمة تزيد من ثروة المؤسسة، ولذلك تعمل المؤسسات على تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية مثل الملكية المادية؛

- قابلية تخزين المعرفة: وذلك من خلال الاحتفاظ بها في شكل ورقي أو على شكل إلكتروني بالاعتماد على الحاسوب ومختلف الوسائط الإلكترونية لتفادي ضياعها؛

- إمكانية تصنيف المعرفة: من خلال تبويبها إلى مجالات متعددة حتى يسهل استخدامها؛

- إمكانية تقاسم المعرفة: ويقصد به إمكانية نشر المعرفة والخبرات العلمية وتشاركتها عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.

من خلال مختلف الخصائص يتضح أن الإنسان فقط هو القادر على خلق المعرفة وأن المعرفة هي مورد غير ملموس ولا ينضب باعتبارها تزيد وتثرى بالاستخدام.

إن أشهر نموذج لأنواع المعرفة هو ما قدمه "Nonaka" ووفقاً لهذا النموذج تصنف المعرفة إلى مايلي:

- **المعرفة الضمنية:** هي ملك لمن يمتلكها، وهي أشياء نعرفها ولكن يصعب التعبير عنها وترجمتها إلى كلمات أو نصوص أو رسومات أو أشكال رمزية أخرى، كما يصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها وبالتالي لا يمكن نقلها إلا من خلال التفاعل، تعتبر المعرفة الضمنية أكثر قيمة من المعرفة الصريحة وتتطلب مزيداً من الجهد المعرفي من جانب المرسل والمستقبل؛ (Saulais & Ermine, 2020, p. 4)

إذن المعرفة الضمنية هي تلك المعرفة التي تكتسب نتيجة الخبرة والتجارب والمواقف وتكون في غالب الأحيان مهارات غير مدركة يصعب مشاركتها.

- **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة الرسمية المخزنة في قواعد البيانات، وهي التي يمكن كتابتها وتنظيمها بسهولة وبالتالي يمكن نقلها ومشاركتها بسهولة، وتكون موجودة في شكل مستندات وإجراءات وتعليمات وما إلى ذلك. (

Patalas-Maliszewska, 2022, p. 18)

الجدول رقم (20): الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

أوجه الاختلاف	المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
التعريف	هي ما يعتقد الأفراد في أذهانهم	هي ما يمكن توثيقه وترميزه ومشاركته
الشكل	تتكون من القيم والمعتقدات والتصورات والافتراضات	تأتي في شكل كتب ووثائق ومستندات وأوراق ومجلات
المشاركة	يصعب الوصول إليها وتقييمها ومشاركتها	يمكن مشاركتها ونقلها بسهولة
التنظيم	يتم تضمينها في الثقافة التنظيمية والفهم الجماعي	يتم تضمينها في قواعد البيانات
التخزين	يتم تخزينها فقط في البشر	يمكن تخزينها بطرق تكنولوجية وأنظمة رقمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Colin , 2017, p. 33)

من خلال ما سبق نستنتج أن المعرفة الضمنية هي معرفة فردية وهي الأساس الذي تبنى عليه الميزة التنافسية لأنها غير قابلة للتقليد، بينما المعرفة الصريحة هي المعرفة المنظمة والمتوفرة والقابلة للاستخدام من قبل الأفراد في حل مشكلة معينة أو اتخاذ قرار معين.

كما نجد أيضا تصنيف "Zack" للمعرفة حيث يصنفها إلى ثلاثة أنواع: (Zack, 1999, p. 133)

-المعرفة الأساسية: هي الحد الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوب لدى جميع المؤسسات من أجل الدخول في الصناعة، ولكنه لا يضمن لها الجدوى التنافسية طويلة الأجل؛

-المعرفة المتقدمة: وهي النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية البقاء بشكل تنافسي، فمع أن المؤسسة لها نفس المستوى والجودة من المعرفة مثل منافسيها إلا أن المحتوى المعرفي يختلف مما يتيح لها التمايز المعرفي الذي يكسبها ميزة تنافسية؛

-المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة يجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المعرفة غير ثابتة فهي تتطور باستمرار وتنتقل من المعرفة الأساسية إلى المعرفة المتطورة وهذا ما يفرض على المؤسسات التعلم المستمر من أجل اكتساب معارف جديدة تضمن المركز التنافسي لها.

2. المهارة: المكون الثاني من مكونات رأس المال البشري هو المهارات وتعرف المهارة على أنها "الاهتمام بجميع العوامل التي تؤدي إلى تكوين أداء كفؤ وسريع وخبير ودقيق، بحيث تغطي مجموعة واسعة من الأنشطة العقلية ولا تقتصر على العمليات اليدوية". (Nakayama & Sutcliffe , 2005, p. 5)

ويشير مصطلح المهارة إلى القدرة على القيام بعمل ما بشكل جيد. (Black, 2019, pp. 173-174) كما تعرف المهارة بأنها القدرة على أداء مهام وواجبات عمل محدد بدرجة إتقان عالية بحسب متطلبات سوق العمل. (الثابتي و بندي عبد الله، 2012، صفحة 302)

وتعني المهارة القدرة العملية على تنفيذ مهام ووظائف معينة اعتمادا على معرفة التكنولوجيات. (أبو بكر الهوش، 2018، صفحة 34)

من خلال ما سبق يتضح أن المهارات هي جميع الأنشطة والعمليات التي تستخدمها المؤسسة من أجل استغلال مواردها أي هي ما تحسن استغلاله المؤسسة.

وتتصف المهارات بجملة من الخصائص منها: (Nakayama & Sutcliffe , 2005, p. 6)

- المهارة ليست فطرية وإنما يتم تعلمها بحيث تتطور المهارة استجابة لمتطلبات بيئة المهمة التي يجب القيام بها؛
- يتم اكتساب المهارة من خلال التجربة؛
- تظهر المهارة في أداء المهام.

كما نجد أيضا أن المهارات تتميز بما يلي: (البرواري و نوري، 2022، الصفحات 29-30)

- إن المهارات متنوعة حيث تشمل جميع الجوانب المادية مثل المهارة في الأداء الوظيفي الإنتاجي، إضافة إلى الجوانب غير المادية كمهارات التفاعل الاجتماعي؛
- تنتج المهارة عن تفاعل العامل مع وسيلة الإنتاج وتظهر من خلال سرعته ودقته وكفاءته في تحقيق المنتج بجودة عالية؛
- تتطور المهارات بالتدريب وتكرار العملية إلى أن تصبح أقرب إلى العادة من حيث السرعة والتلقائية في إنجاز العمل؛
- تختلف المهارة باختلاف الجنس والمهنة فهناك مهن الذكور فيها ماهرون بدرجة أعلى من الإناث وهناك مهن الإناث فيها ماهرون أكثر من الذكور؛
- يؤثر المستوى التعليمي في عملية اكتساب المهارة ولكن دوره ليس حاسم فنجد شخصين بنفس المستوى التعليمي لكن أحدهما أمهر من الثاني.

وتنقسم المهارات إلى مجموعة من المؤشرات التي يجب أن يمتلكها جميع الأفراد في المؤسسة، وهي على النحو

التالي: (Endah & and Others, 2020, p. 3)

- **مهارات المهام:** وهي القدرة على تنفيذ المهام الروتينية وفقا لمعايير مكان العمل؛
 - **مهارات إدارة المهام:** وهي المهارات اللازمة لإدارة سلسلة من المهام المختلفة التي تنشأ في الوظيفة؛
 - **مهارات إدارة الطوارئ:** وهي المهارات اللازمة لاتخاذ إجراءات سريعة ومناسبة عند ظهور مشكلة في العمل؛
 - **مهارات بيئة العمل:** وهي مهارات العمل الجماعي وفق فريق والحفاظ على بيئة عمل مريحة؛
 - **مهارات النقل أو التحويل:** وهي مهارات التكيف مع بيئة العمل الجديدة.
- ونجد كذلك التصنيفات التالية: (البرواري و نوري، 2022، الصفحات 30-31)
- **مهارات التواصل:** وتمثل في معرفة عدة لغات فضلا عن الإحاطة الممتازة بموضوع الاختصاص، إلى جانب القدرة على إيصال الأفكار والتواصل مع الآخرين؛
 - **مهارات التخطيط:** تظهر من خلال القدرة على تنظيم الوقت من حيث تحديد الأهداف وحصص الإمكانيات المتاحة ووضع برنامج زمني محدد لتنفيذها؛
 - **المهارات القيادية:** والتي تعد من المهارات المرغوبة من قبل العاملين في الإدارة العليا؛
 - **مهارات المرونة في العمل:** تظهر أهمية هذه المهارة عندما يواجه العامل أداء عدة مهام فينسق بينها ويرتبها وفق أولويات العمل.

3. الخبرات: تعبر الخبرة عن مدة الخدمة في مهنة معينة وهي المعيار الأكثر استخداما لتقييم المترشحين للوظائف لأن خبرة العمل لها تأثير سبيبي على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال التأثير غير المباشر على المعرفة الوظيفية وقدرات الأداء الوظيفي. (Myers & and Others, 2004, pp. 213-214)

ويشير مصطلح الخبرة إلى المعرفة المكتسبة من خلال الممارسة المصحوبة بالملاحظة، والممارسة هي إنجاز مهام محددة في وقت معين في مؤسسة معينة. (Vincens, 2001, pp. 21-22)

كما يمكن تعريفها بأنها مجموع وضعيات العمل التي زاوها شخص ما والتي مكنته من تطوير مختلف كفاءاته. (مشورر، بوتلجة ، و ثابتي ، 2016، صفحة 28)

وتتمثل الخبرة في الاستخدام الفعال والأنسب للمعرفة بهدف تحقيق النتائج المرغوبة وتحسين الأداء.

(صلحواوي، 2018/2017، صفحة 17)

وتختلف درجة اكتساب الخبرة من عامل إلى آخر حسب استعداد وقابلية كل عامل والعناية التي يبديها بموضوع الممارسة لذلك قد تطول أقدمية عامل ما دون أن يحقق خبرة كبيرة مقارنة بالآخرين، ويتطلب إثراء الخبرة أن يقوم العاملون بالاستفسار عن الوضعية المهنية بهدف التوصل إلى فهم واسع عن مجال عملهم، كما يعتبر منح العاملين الحق في الخطأ والحرية في اتخاذ القرارات من العوامل الأساسية لنمو الخبرة. (الثابتي و بندي عبد الله، 2012، الصفحات 307-308)

وتتمثل أهمية اكتساب الخبرة فيما يلي: (رواج و بوحنيك، 2019، صفحة 1243)

- تخفيض الخبرة من التكلفة والوقت الذي يتعلق بالتدريب؛
 - تعتبر مؤشر للترقية في المستقبل؛
 - تعمل الخبرة كمؤشر اجتماعي حيث يتعلم الفرد نوع السلوك المطلوب نتيجة عمله في المؤسسات الأخرى.
- من خلال ما سبق يمكن القول أن الخبرة هي مختلف المكتسبات التي يكتسبها العامل نتاج التجربة مما يمكنه من تحسين جودة وسرعة الأعمال وتقليل الوقوع في الخطأ.

وعليه يمكن التعبير عن مكونات رأس المال البشري في الشكل الموالي:

الشكل رقم (20): مكونات رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال ما سبق يتضح أن رأس المال البشري هو تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات التي تتكامل مع بعضها البعض وتعمل معا في إطار محدد، بحيث تمثل المعرفة الأساس الذي يشمل كل من المهارات والخبرات، أما المهارة فهي تعبر عن تحويل المعرفة إلى فعل بطريقة كفؤة وتكرارها وتراكمها يؤدي إلى تشكل الخبرة.

ثالثاً- تصنيفات رأس المال البشري: تختلف تصنيفات رأس المال البشري على حسب وجهة نظر الباحثين الذين تناولوا موضوع رأس المال البشري من زوايا مختلفة، وعليه سنتطرق إلى أبرز المعايير المتبعة لتصنيف كالأتي:

1. تصنيف "Tomas Stewart" لرأس المال البشري: يصنف "Stewart" رأس المال البشري حسب معيار القيمة المضافة ومعيار الندرة في سوق العمل، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(30): نموذج "Tomas Stewart"

سهل الاستبدال	نادر	الندرة
		القيمة المضافة
4	1	منخفضة
3	2	مرتفعة

المصدر: (محمد محمد، 2009، صفحة 16)

من خلال الجدول نجد أن رأس المال البشري يصنف إلى أربعة أنواع: (محمد محمد، 2009، صفحة 17)

1.1 عنصر بشري نادر وينتج قيمة مضافة ضئيلة: يتميز رأس المال البشري بخبرات نادرة ولكنه يعمل بتكنولوجيا بدائية أو يعتمد على المهارات اليدوية، ولذلك فإنه ينتج قيمة مضافة ضئيلة خاصة مع تعاظم قيمة الوقت والتكنولوجيا في الوقت الحالي؛

2.1 عنصر بشري نادر وينتج قيمة مضافة عالية: وهو أفضل العناصر داخل المؤسسة ولهذا يجب الحفاظ عليه وتنميته وتمكينه، كما أنه المصدر الرئيسي لتنافسية المؤسسة ومن أمثله نجد المبرمجين المحترفين ولهذا يجب الحفاظ عليه من إغراءات المؤسسات المنافسة؛

3.1 عنصر بشري ينتج قيمة مضافة عالية و يمكن إحلاله: لأنه متوفر في السوق ولكن ينبغي على المؤسسة الحفاظ عليه نظراً للتكلفة التي أنفقتها في تدريبه وتكليفه طوال فترة عمله فيها؛

4.1 عنصر بشري ينتج قيمة مضافة منخفضة ويسهل إحلاله: يكون متوفر في سوق العمل وتفضل المؤسسة استبداله بتكنولوجيا جديدة تنتج قيمة مضافة أعلى.

من خلال ما سبق نستنتج أنه حسب تصنيف " Stewart " هناك تفاوت في مستوى أداء العنصر البشري داخل المؤسسة، بحيث أنه كلما كان العنصر البشري نادر في سوق العمل ويصعب إحلاله ويضيف قيمة عالية تعاضمت المزايا التنافسية للمؤسسة وحققته التفوق على المنافسين ولهذا يجب التوجه نحو الاستثمار فيه وتنميته.

2. تصنيف رأس المال البشري حسب المعرفة: يصنف رأس المال البشري حسب المعرفة التي يتقنها الفرد إلى الفئات التالية: (Cuillard & Rossel, 2010, pp. 162-163)

1.2 رأس المال البشري العام: وهو الذي يتوافق مع المعرفة والمهارات العامة التي يمكن استخدامها في جميع المؤسسات مثل: الفطنة والمهارات التحليلية وفهم المواقف التي تتراكم من خلال الخبرة المهنية والتعليم؛

2.2 رأس المال البشري الخاص بالمهام: وهو الذي يتم بناءه من خلال التدريب المهني والخبرة العملية، يتوافق مع المهارات الخاصة بوظيفة معينة مثل المهارات المتعلقة بوظيفة المدقق المالي مثلاً؛

3.2 رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة: هو الذي يتوافق مع المهارات والمعرفة التي يتقنها العامل بناء على المعرفة الجماعية الخاصة بمؤسسة معينة، تنخفض قيمته بمجرد مغادرة العامل فعندما يترك الفرد المؤسسة لن يستخدمه لفائدة المؤسسة الجديدة لأنه يختلف من مؤسسة لأخرى.

ويمكن توضيح أهم الفروق الموجودة بين رأس المال البشري العام ورأس المال البشري الخاص من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(40): الفرق بين رأس المال البشري العام والخاص

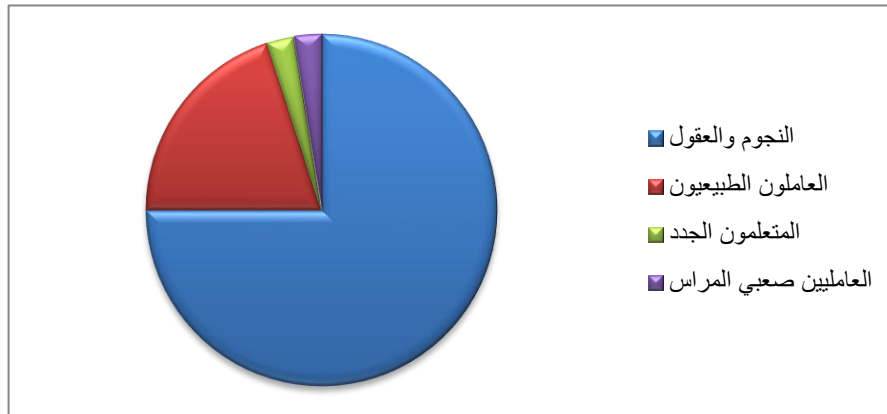
أبعاد الاختلاف	رأس المال البشري الخاص	رأس المال البشري العام
موقع التطوير	داخل المؤسسة	خارج المؤسسة
تكاليف التطوير	استثمار المؤسسة	استثمار الفرد
قابلية النقل	غير قابل للنقل	قابل للنقل
نوع المعرفة	ضمنية	صريحة
المقاييس المستخدمة	عدد المشاريع الفريدة، حل المشكلات الخاصة بالمؤسسة، إتباع إجراءات عمل فريدة، الحلول المعتمدة على الفريق	التعليم، سنوات العمل، الخبرة، الخبرة الإدارية

المصدر: (Swart, 2005, p. 9)

من خلال ما سبق يتضح أن رأس المال البشري العام يمكن نقله وإعادة استخدامه ما بين المؤسسات، أما رأس المال البشري الخاص فيكون غير قابل للتحويل من مؤسسة إلى أخرى لأنه يختص بمؤسسة معينة فقط ولهذا تكون قيمته أعلى من قيمة رأس المال البشري العام الذي تكون قيمته متساوية في جميع المؤسسات.

3. تصنيف رأس المال البشري حسب مستوى أدائه: ينقسم رأس المال البشري حسب هذا المعيار إلى أربعة فئات كما يوضحه الشكل التالي: (المبيضين و الأكلبي، 2013، الصفحات 111-112)

الشكل رقم (30): فئات رأس المال البشري حسب مستوى الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات أدناه

1.3 فئة النجوم: تمثل نسبة 75% من إجمالي العاملين في المؤسسة وتعتبر عن الفئة المميزة من أصحاب العقول المدبرة التي يصعب إيجاد بديل لهم بسهولة من طرف المؤسسة نظرا للقابليات والمعارف والمهارات المتنوعة التي يتمتعون بها ويستثمرونها لصالح المؤسسة، فضلا عن حركتهم الدائمة من أجل الوصول إلى الأداء المتميز؛

2.3 فئة العاملون المتعلمون الجدد: وتمثل نسبة 2,5% وتعتبر عن العاملين الذين هم في طور التعلم لاكتساب المعارف والخبرات بسبب تعيينهم لأول مرة أو نقلهم أو ترقيةهم إلى وظائف أخرى، تراعي المؤسسة السرعة في عملية تحويلهم لمعارفهم وعدم ضياع الوقت بحكم حسابه ككلف ضائعة، ويكون أدائهم منخفض عن الأداء المرغوب بسبب ضعف مواقف الاندماج والتكيف مع ثقافة المؤسسة وبيئتها؛

3.3 فئة العاملون الطبيعيون: تكون نسبتهم في حدود 20% من مجموع العاملين وهم الذين لا يمكن الاستغناء عنهم بسبب خبراتهم ومواقفهم وكذا ولائهم وانتمائهم الكبير للمؤسسة، يمكن نقلهم إلى فئة النجوم من خلال وضع برامج للاستثمار فيهم بهدف إضافة القيمة للمؤسسة؛

4.3 فئة العاملين صعبى المراس: وهم العاملون الذين لا تزيد نسبتهم عن 2,5% يتميزون بأدائهم المتدني ومشاكلهم في العمل مما يؤثر سلبا على الإنتاجية، ولهذا يجب على المؤسسات أن تستبدلهم بسرعة لأنهم يعيقون تطورها.

المبحث الثاني: الأسس النظرية للاستثمار في رأس المال البشري

يكتسي الاستثمار في رأس المال البشري أهمية بالغة في عملية خلق القيمة من خلال تفجير طاقات وقدرات المورد البشري وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ولهذا أصبحت المؤسسات تسعى جاهدة للاستثمار في رأس مالها البشري بغرض رفع مستوى أدائها وربحياتها.

المطلب الأول: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري

لقد حظي رأس المال البشري بعناية كبيرة من طرف المؤسسات باعتباره أحد أهم الأصول التي يجب الاستثمار فيها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري وخصائصه وأهميته.

أولاً- مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري:

أولى الاقتصاديون أهمية كبيرة لتنمية الموارد البشرية، فقد أكد "Adam Smith" في كتابه "ثروة الأمم" على أهمية التعليم وعلى وجه الخصوص القدرات المفيدة المكتسبة منه لجميع أفراد المجتمع من خلال مفهومه لرأس المال الثابت حيث اعتبر التعليم من عناصر رأس المال الثابت مثل المباني والآلات والمعدات، كما أكد "Alfred Marshal" على أهمية التعليم كاستثمار وطني معتبرا أن الاستثمار في البشر هو رأس المال الأكثر قيمة. (Harbison & Myers, 1964, p. 3)، كما أن "W.Peety" حاول قياس رأس المال البشري وطالب الاقتصاديين من بعده بتخصيص رؤوس أموال كبيرة للتعليم، وركز "Carl. Marx" على علاقة التعليم بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية مؤكدا على أهمية التعليم والتدريب في زيادة وترقية مهارات العمل، أما البداية الحقيقية لاقتصاديات التعليم فكانت بعد الحرب العالمية الثانية في نهاية الخمسينات وبداية الستينات من القرن العشرين على يد "R.Solow" في سنة 1957 و "T. Schultz" في سنة 1960، والاقتصاديين "G.Becker"

و "E.Dension" في 1962 وبعدهم جاء الاقتصادي "Haribson" سنة 1964. (كاقي، 2013، صفحة 346)

ومن أبرز الاقتصاديين الذين تناولوا هذا المفهوم نجد الاقتصادي الأمريكي "Schultz" في خطابه الرئاسي أمام الجمعية الأمريكية عام 1960 الذي يرى أن الاستثمار في رأس المال البشري هو النفقات المباشرة على التعليم والصحة والهجرة الداخلية للاستفادة من فرص عمل أفضل، وكذلك التدريب الذي يحصل عليه العاملون أثناء العمل والذي يؤدي إلى تحسين جودة الجهد البشري بشكل كبير وتحسين إنتاجيته. (Schultz T. , 1961, p.

وحسب "Becker" فإن النفقات على التعليم والتدريب والرعاية الطبية هي استثمارات في رأس المال تنتج رأس مال بشري وليس رأس مال مادي أو مالي لأنه لا يمكن فصل الشخص عن معرفته ومهاراته وصحته. (Becker, 1993, p. 16)، كما أكد على أن النمو الاقتصادي يعتمد على المعرفة والمعلومات والأفكار والمهارات وصحة القوى العاملة، معتبرا أن الاستثمار في التعليم يؤدي إلى التحسين من رأس المال البشري الذي من شأنه أن يساهم في رفع النمو الاقتصادي. (Spring, 2015, pp. 4-5)

ويمثل الاستثمار في رأس المال البشري عملية إنفاق الوقت والمال والجهود على تنمية مهارات ومواهب الأفراد بالطريقة التي تشجعهم على مضاعفة إنتاجيتهم. (Roziq & and Others, 2021, p. 3) كما يشير الاستثمار في رأس المال البشري إلى تنمية معارف ومهارات العاملين من خلال التعليم والتدريب مع توقع الحصول على فوائد مستقبلية جراء ذلك. (Kucharcikova A. , 2014, p. 33) وعرف "Lin & Chen" الاستثمار في رأس المال البشري على أنه المدخلات التي تقوم بها المؤسسات في مجال تدعيم المواهب والتقنيات التي تعزز المنافع التنافسية وتكون قيمة وفريدة ويجب أن تبقى بعيدة عن منال المؤسسات الأخرى. (مؤيد ن.، 2010، صفحة 289)

وتمثل الاستثمارات في رأس المال البشري طريقة ووسيلة للمؤسسة لتوسيع رأس المال البشري المتاح لديها وزيادة قيمته وتحسين جودته، فجوهر خلق وزيادة قيمة رأس المال البشري هو إنفاق الموارد المالية وغير المالية في الوقت الحاضر بهدف الحصول على عوائد مالية أو غير مالية في المستقبل. (Alzbeta & and others, 2023, p. 3)

كما حدده المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة "ECOSOC" على أنه عملية تطوير مهارات ومعارف وقدرات البشر مما يساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد. (Lenba, 2022, p. 1033) ويرى الباحثون "Richard Blundeli & Others" أن الاستثمار في رأس المال البشري يتضمن تكاليف أولية مثل الرسوم الدراسية ورسوم الدورات التدريبية، التخلي عن الأرباح وانخفاض الأجور والإنتاجية خلال فترة التدريب أو التعلم، وفي مقابل ذلك تتوقع المؤسسة الحصول على عائد أكبر في المستقبل يظهر من خلال زيادة الأرباح وزيادة إنتاجية المؤسسة. (Blundeli & and others, 1999, p. 2)

كما يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري أي نشاط يزيد من القدرة الإنتاجية للقوى العاملة. (Gendron, 2011, p. 177)

ويتمثل الاستثمار في رأس المال البشري في مجموعة من العناصر مثل التعليم والتدريب وإدارة الأفراد المتفوقين التي تقود إلى تفوق المؤسسة وربحيتها، التعلم عن بعد لضمان استمرارية التعلم، إدامة قابليات الموارد البشرية ورفع

معنويات العاملين، تطوير الموارد البشرية وتعزيز مسؤولية التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية، التركيز على مفهوم المواطنة التنظيمية الذي يقلل من دوران العاملين ويعمق من ولائهم والتزامهم التنظيمي. (العلي و وآخرون، 2006، الصفحات 343-344)

كما يشير الاستثمار في رأس المال البشري إلى مجموع المعارف والمعلومات والمفاهيم، المهارات والخبرات وعناصر الأداء، السلوكيات والقيم والاتجاهات التي يحصل عليها الأفراد عن طريق نظم التعلم النظامية وغير النظامية والتي تساهم في تحسين إنتاجيتهم وبالتالي تزيد من المنافع والفوائد الناتجة عن عملهم. (القرشي، 2013، صفحة 476)

من خلال ما سبق يتضح أن الاستثمار في رأس المال البشري هو مختلف الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى تطوير أداء المورد البشري والرفع من إنتاجيته وكفاءته، أي أنه يعتبر تكلفة تتحملها المؤسسة في الوقت الحالي في انتظار الحصول على العائد مستقبلاً.

ثانياً- خصائص الاستثمار في رأس المال البشري: يتميز الاستثمار في رأس المال البشري عن غيره من أشكال الاستثمار بمجموعة من الخصائص والتي من بينها نجد ما يلي: (عبد الصمد، 2020، صفحة 43)

- يستغرق الاستثمار في رأس المال البشري وقتاً أطول نسبياً من وقت الاستثمار في رأس المال المادي، وهذا يرجع أساساً إلى اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي؛
- يتم الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى المؤسسة أو يقوم به الفرد ذاتياً مثل القيام بتكوين خارج المهنة ومختلف أشكال التطوير الذاتي؛
- يكون الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الإنفاق على مجالات استثمارية متنوعة ومن أهمها نجد ما يلي: التعليم والتدريب وتطوير الكفاءات، التحفيز والصحة والسلامة المهنية؛
- يتحدد الاستثمار في رأس المال البشري وفقاً لهدف زيادة الدخل حالياً ومستقبلاً ورفع مستويات الإنتاجية وتحقيق الأداء المتميز وتعزيز الوضع التنافسي.

كما نجد أيضاً: (Yekimov & and others, 2023, p. 3)

- يترتب عن الإنفاق الاستثماري في رأس المال البشري عوائد متعددة سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع ككل، فالنسبة للعامل يعني زيادة في الأجر وتعزيز فرص الترقية الوظيفية وتحسين نوعية الحياة من خلال تحسين ظروفه، أما بالنسبة للمؤسسة فينعكس عليها في شكل زيادة الإنتاجية وإدخال تقنيات مبتكرة في الإنتاج وكذلك زيادة القدرة التنافسية لها، ويأتي ثماره على المجتمع من خلال زيادة النشاط الاقتصادي وتحقيق رفاهية المواطنين.

ثالثاً- أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

يمثل رأس المال البشري رصيد المعرفة الضمنية المتواجد في عقول الموارد البشرية والمتولد من تفاعل مجموع الموجودات اللاملموسة كالمعارف والمهارات والخبرات والتعليم والإرث التاريخي، والذي يشكل من 75% إلى 85% من رصيد المخزون المعرفي في المؤسسة فمنحنى إنتاجيته يتزايد بتقدم العمر إلى جانب الاستخدام المتعدد له عكس الموجودات الأخرى، وعليه من الضروري الاستثمار فيه بغرض انتزاع المعرفة الضمنية وتحويلها إلى سلوكيات وممارسات واقعية للاستفادة منها في تحقيق ما يلي: (صالح، إدارة رأس المال البشري مطارحات إستراتيجية في تشييط الإستثمار ومواجهة الإنهيار، 2018، الصفحات 15-16)

- رسم استراتيجية لاستقطاب واحتضان وتنمية المواهب القادرة على إنتاج الأفكار الابتكارية وصناعة الإبداعات المتلاحقة؛

- بناء الجدارات الجوهرية والقابليات المتميزة التي يصعب على المؤسسات المنافسة تقليدها؛

- قيادة التميز في الأداء من خلال الاستباقية في تقديم المنتجات والخدمات بما يساهم في زيادة القيمة الاقتصادية المضافة وقيمة السوق؛

- زيادة مساحة الانتفاع من الإبداع التكنولوجي من خلال تعلم كيفية استخراج القيمة من الإبداع؛

- تطوير القدرات والخصائص الريادية وتنمية ثقافة ريادة الأعمال؛

- تحقيق الميزة التنافسية وضمان استدامتها من خلال تطوير وتعزيز الأفكار اللامسبوقة التي تزيد من الفجوة المعرفية بين المؤسسة والمؤسسات المنافسة؛

كما نجد أن فاعلية عناصر الإنتاج المادية تتحقق بتوفر العنصر البشري الفعال القادر على وضع توليفات مثالية في المزج بين عناصر الإنتاج، مما يستلزم تنمية رأس المال البشري من حيث الكم والنوع؛ (فضيل و حوشين ، 2014، صفحة 49)، فالاستثمار في رأس المال البشري يعتبر كاستثمار في النمو الشامل سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة فبحسب البنك الدولي كل سنة إضافية في الدراسة تؤدي إلى زيادة دخل الفرد بنسبة تتراوح من 8% إلى 10% كما تساهم في رفع عوائد المؤسسة إلى 22%. (مزبان، 2019، صفحة 79)، ولهذا نجد أن المؤسسات تستثمر في رأس مالها البشري من أجل بناء العلاقات مع العاملين والحفاظ عليهم، فمن خلال الاستثمار في رأس المال البشري تخلق المؤسسات إحساساً بالالتزام والمعاملة بالمثل مما يحفز العاملين على أن يكونوا أكثر إنتاجية وكفاءة. (Rahman & and others, 2024, p. 3)

من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسات الناجحة هي التي تعظم استثماراتها في رأس المال البشري باعتباره أهم أصل من أصول المؤسسة كونه يسهم بشكل فعال في تطوير معارف ومهارات العاملين وقدراتهم الإبداعية مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وتفوقها.

المطلب الثاني: محددات واعتبارات وصعوبات قياس الاستثمار في رأس المال البشري

يتعلق الاستثمار في رأس المال البشري بمجموعة من المحددات التي تضمن فعاليتها كما أنه يخضع لعدد من الاعتبارات التي تعد بمثابة شروط تؤثر على نجاحه، بالإضافة إلى مجموع القيود التي تعترض قياسه نظراً لخصوصيته مقارنة بالاستثمار في غيره من رؤوس الأموال وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً- محددات الاستثمار في رأس المال البشري: ترتبط عملية تطوير وتنمية رأس المال البشري داخل المؤسسات بجانبين أساسيين يكمل أحدهما الآخر، بحيث يتعلق الجانب الأول باكتساب العلم والمعرفة والمهارة وهو ما يعرف بجانب التأهيل، بينما يختص الجانب الثاني في مسائل العمل والتوظيف كما يلي: (كساب عامر، 2014، الصفحات 43-44)

1. التخطيط: يهتم التخطيط بوضع الأسس اللازمة لبناء الأفراد وتحديد مختلف احتياجاتهم من المعرفة العلمية والثقافية والمهنية والمهارات الأساسية وغيرها من الوسائل والطرق الفعالة، لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة، فغياب عنصر التخطيط يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف وهدر الموارد وتداخل في تحديد الأولويات، وبالتالي فإن التخطيط يعتبر أساس عملية الاستثمار في رأس المال البشري؛

2. التنمية: يمثل محدد التنمية الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف عنصر التخطيط وإنجاز مختلف برامج، حيث تعنى التنمية بتوفير المؤسسات التعليمية والتدريبية بهدف تحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية أي تنمية قدراتها الفكرية ومهاراتها العملية لتأهيلها لممارسة مسؤولياتها وصلاحياتها المختلفة داخل المؤسسة؛

3. التوظيف: يسمح التوظيف بتوفير فرص العمل للقوى البشرية التي تم تأهيلها وتنميتها من خلال مختلف برامج التدريب والتعليم، بما يضمن الاستفادة من القدرات والمهارات التي اكتسبتها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع بغية الإسهام في توفير مختلف حاجاته وتلبية جميع رغباته.

ثانياً- اعتبارات الاستثمار في رأس المال البشري: هناك مجموعة من الاعتبارات التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند مناقشة قرارات الاستثمار في رأس المال البشري، ومن بينها نجد التالي: (قوادرية، 2015-2016، الصفحات 72-73)

1. قيم الإدارة: تعكس قيم الإدارة العليا نظرة المؤسسة للموارد البشرية وما إذا كانت تدعم الاستثمار في رأس المال البشري أو لا، بمعنى أن الإدارة العليا الداعمة لرأس المال البشري وتعتبره أثمن أصولها ستسعى نحو الاستثمار فيه وتطويره؛

2. المخاطر والعائد من الاستثمار: على الرغم من وجود الكثير من المنافع والفوائد الناجمة عن عملية الاستثمار في رأس المال البشري إلا أنه لا يخلو من عنصر المخاطرة فالاستثمار في رأس المال البشري ينطوي على مخاطر أعلى من الاستثمار في رأس المال المادي، باعتبار المؤسسة لا تملك المورد البشري فهو يمتلك الحرية لترك العمل بالرغم من وجود بعض العقود التي قد تحد من قدرته على المغادرة، ولهذا يجب أن يفوق العائد المتحقق من هذا الاستثمار المخاطر المترتبة عليه بدرجة عالية، وعليه فإن متخذي القرار يجب أن يكون لديهم استعداد للمفاضلة بين التكلفة الحالية العالية التي تتحملها المؤسسة في مقابل حصولها على منافع استراتيجية طويلة الأجل والمتمثلة في قوى عاملة أكثر التزاما ومرونة وكفاءة؛

3. الرشد الاقتصادي في الاستثمار في التدريب: وهنا يمكن التمييز بين نوعي التدريب العام والخاص واعتماده كمعيار يمكن على أساسه للمؤسسة أن تحدد ما إذا كانت ستتحمل تكلفة الاستثمار في التدريب أم لا، ففي حال التدريب الخاص تدفع المؤسسة تكلفته جزئياً لأن الفرد المتدرب لا يستطيع بسهولة نقل تلك المهارات المتخصصة إلى مؤسسة أخرى، وبعد انتهاء عملية التدريب تسترجع المؤسسة استثمارها في شكل إيرادات من خلال الزيادة في الإنتاجية، بينما في حال التدريب العام فإن المؤسسة لا يمكنها استرجاع التكلفة بل سيتحملها الفرد وهذا راجع إلى أنه من السهل على الفرد نقل مهاراته التي تم تنميتها على نفقات المؤسسة إلى مؤسسة أخرى، ولهذا تلجأ المؤسسات إلى تعيين الفرد الذي يمتلك مهارات عامة متراكمة قبل التحاقه بها وإذا لم تجد هذا الفرد فإنها تضطر للاستثمار في التدريب العام دون ضمانها بأن العامل سوف يبقى ويستمر للعمل فيها بعد حصوله على التدريب لفترة تكفي لاسترداد استثماره.

وعليه كلما زادت خصوصية الاستثمار ارتفعت العوائد المتوقعة منه أي مساهمته في الرفع من أداء المؤسسة، وعلى عكس ذلك فإن الاستثمار العام قد تعود نتائجه على المؤسسة خلال فترة زمنية أطول أثناء القيام بأنشطة مختلفة، فوفقاً لنظرية رأس المال البشري يجب أن تكون عوائد الاستثمار كبيرة بما يكفي لتعويض التكلفة المرتبطة

بالاستثمار. (Bosma & And others, 2004, pp. 3-4)

ثالثاً- صعوبات قياس الاستثمار في رأس المال البشري: هناك مجموعة من القيود والعراقيل التي تعترض عملية قياس الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره أصلاً غير ملموس ومن أهمها نجد ما يلي: (حداد، 2015/2014، الصفحات 135-136)

- إن الاعتراف بالموارد البشرية كأصول يتطلب القيام بتوزيع تكلفتها على سنوات الاستفادة من خدماتها وذلك حسب مبدأ مقابلة الإيرادات بالمصروفات، أين يجب تحميل الدورة المالية بمقدار استفادتها من خدمات الأصل البشري، ولكن الصعوبة تكمن في كيفية تحديد العمر الإنتاجي لهذه الأصول بسبب اختلاف الفترة الزمنية التي يبقى فيها المورد البشري داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أن تحديد المدة الزمنية لبقاء الفرد في المؤسسة غير ثابتة فهي تختلف من فرد إلى آخر؛

- التغيير المستمر في أعداد ونوعية ومعدل دوران الموارد البشرية كأصل من الأصول مما قد يؤثر بشكل غير مباشر عند إظهارها في القوائم المالية، بحيث سيتغير رصيدها من فترة لأخرى وبشكل غير منتظم وهذا سوف يؤثر على الدراسات المختلفة على الموارد البشرية مما يفسر معارضة المحاسبين لتضمين هذا النوع من البيانات في القوائم المالية التقليدية.

ونجد أيضاً: (فرعون و أليفي، 2007، صفحة 20)

- لا تستطيع المؤسسة امتلاك رأس المال البشري الخاص بالفرد بحيث يمكن فقده بموت صاحبه أو مغادرته للمؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري عكس الاستثمار في رأس المال المادي أين تستطيع المؤسسة السيطرة عليه طيلة عمره الإنتاجي؛

- النقص في البيانات والأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال الموارد البشرية مثل صعوبة الحصول على بيانات التكلفة، واعتماد القيمة الحالية للاستثمار في رأس المال البشري على معرفة دخل الأفراد الخاضعين للدراسة، وكذا صعوبة تحديد أثر التدريب على أجور الأفراد في ظل غياب معايير البحث التجريبي المحكم والذي يمكن من خلاله عزل تأثير العوامل الأخرى المؤثرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد معدل الخصم المناسب واللازم لحساب القيمة الحالية لرأس المال البشري الذي يعد الفيصل في نجاح أو فشل أي برنامج، فعند حساب معدل العائد على التدريب يجب تضمين المنفعة غير المادية مثل جاذبية الوظائف بعد الحصول على التدريب، ولكن يصعب قياس مثل هذه المنفعة مادياً مما يؤدي إلى إظهار العائد الحقيقي على التدريب بصورة أقل مما هي عليه في الواقع؛

- صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة لكل من الاستهلاك والاستثمار فالفرد ينفق على المأكل والمسكن والرعاية الصحية وهي تكلفة لازمة لاستمرار الاستثمار البشري، لكن النفقات في هذه الجوانب ضرورية أيضا لكي يعيش الفرد وتستمر حياته وهنا يصعب على المؤسسة الفصل بين ذلك المقدار من التكلفة المخصصة للاستهلاك وتلك المخصصة للاستثمار في رأس المال البشري.

كما نجد أيضا مجموعة من المشكلات المتعلقة برأس المال البشري والتي حددها الباحث "Tudjman"

كما يلي: (جرادات و وآخرون، 2011، الصفحات 248-249)

- مشكلة صعوبة قياس الإبداع في التعليم النظامي؛

- مشكلة صعوبة قياس التعلم مدى الحياة؛

- مشكلة صعوبة قياس مهارات الأفراد بشكل مباشر؛

- مشكلة صعوبة قياس التراكم في التعلم المتحقق مدى الحياة.

وعموما فإن المشكلات التي تواجه قياس قيمة رأس المال البشري تتمثل في كونه مفهوما جديدا لا يحظى بإجماع حول استخدام مقاييس محددة له، ومن الصعب تحديد المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها، بالإضافة إلى أن المؤشرات المحاسبية لاتزال قاصرة عن قياس الموارد غير الملموسة فهي مصممة خصيصا لقياس الموارد المادية الملموسة.

المطلب الثالث: نظريات الاستثمار في رأس المال البشري والنقد الموجه لها

سيتم من خلال هذا المطلب عرض شامل لنظريات رأس المال البشري حسب أبرز الباحثين في هذا المجال والمتمثلة في نظرية "Schultz" ونظرية "Jacob Mincer" ونظرية "Becker"، ثم نظرية "Fisher" وبعدها التطرق إلى أهم الانتقادات الموجه لها.

أولا- نظريات الاستثمار في رأس المال البشري: تبلورت نظرية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال إسهامات الاقتصادي الأمريكي "Schultz" وترجع جذور هذا المفهوم إلى القرن الثامن عشر نتيجة مجموعة من

الأفكار التالية: (البياتي و ماجد حميد، 2022، صفحة 37) (بتصرف)

- تحديد ماهية رأس المال البشري والتركيز على الاستثمار في البشر لتطوير مهارات وإنتاجية الفرد؛

- الإلمام بأهمية العنصر البشري؛

- تحديد الربحية والفائدة الاقتصادية لرأس المال البشري والناجمة عن هجرة اليد العاملة والاستثمار في مجال التعليم

والصحة والتدريب، فعندما يهاجر رأس المال البشري إلى دول أخرى فإنه ينقل خبراته ومهاراته ومعارفه إلى تلك

الدول مما يساهم في الرفع من اقتصادها، وكذلك فإن توفير التعليم الكافي والتدريب المستمر والرعاية الصحية للأفراد يدفعهم نحو تحسين إنتاجيتهم والرفع من أدائهم مما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد؛

- تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية بالنسبة للمجتمع؛

- إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري مثل الخسارة الناتجة عن الموت أو العجز أثناء الحروب مما يقلل من مخزون الثروة البشرية؛

وفيما يلي نعرض أبرز نظريات الاستثمار في رأس المال البشري:

1. نظرية "Schultz": بدأ الاهتمام برأس المال البشري في منتصف القرن العشرين وتم إبرازه بشكل مفصل في عام 1960 على يد الاقتصادي "Schultz" الحائز على جائزة نوبل، وأكد على أن رأس المال البشري يتكون من خلال الاستثمار في التعليم والصحة، كما أن الاستثمار يلعب دوراً محورياً في تنمية المجتمعات فكلما ارتفعت جودة العاملين من خلال تنمية مهاراتهم وتحسين صحتهم أدى ذلك إلى تعزيز التنمية الاقتصادية. (Yunmeng, 2024, p. 212)

يرى "Schultz" أن القدرة الإنتاجية للبشر تعتبر أكبر بكثير من جميع أشكال الثروة الأخرى مجتمعة، حيث تشكل المعرفة والمهارات التي يكتسبها الأفراد شكل من أشكال رأس المال الذي يكون جزء كبير منه نتاج استثمار متعمد، ويشمل الاستثمار في رأس المال البشري مجموعة من المجالات المتمثلة في الإنفاق المباشر على التعليم والصحة والهجرة الداخلية للاستفادة من فرص عمل أفضل، بحيث تعتبر المكاسب التي خسرها الطلاب الملتحقون بالمدارس والعمال الذين حصلوا على تدريب أثناء العمل واستخدام وقت الفراغ لتحسين المهارات والمعرفة من الأمثلة الواضحة على ذلك، مما يساهم في تحسين جودة العمل وتحسين إنتاجيته بشكل كبير. (Schultz T. , 1961, pp. 1-2)

وقد ركز "Schultz" اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثماراً محورياً لتنمية الموارد البشرية وبأنها شكل من أشكال رأس المال، ومن ثم أطلق عليه رأس المال البشري طالما أن التعليم يصبح جزءاً من الفرد الذي يتلقاه وبالتالي لا يمكن بيعه أو شراؤه أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة، وبالرغم من ذلك يعد شكلاً من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية مستندا في ذلك على فرض أساسي يقوم على وجود زيادة في الدخل القومي نتيجة للاستثمار في الموارد البشرية. (بودبوس و زهول، 2020، صفحة 56)

استخدم "Schultz" مصطلح الاستثمار البشري لأول مرة في مجال الزراعة عندما حاول شرح الاختلاف في الدخل بين المزارعين وتفسير المستوى المنخفض للدخل الزراعي مفترضاً أنه راجع إلى الاستثمار غير المتكافئ

في رأس المال البشري، كما أشار إلى الإنفاق على التعليم كاستثمار باعتباره المسؤول الأكبر عن عدم المساواة في الدخل إلى جانب الاختلافات في الصحة والموهبة والتدريب كونها تساهم في رفع إنتاجية المزارعين وربحياتهم. (Le chapelain & Matéos, 2020, p. 9)

كما تأتي مقارنة "Schultz" حول دور التعليم في النمو على المقترحات التالية: (Schultz T. , 1971, p.

1)

- تأتي الزيادة في الإنتاج من النمو في مدخلات العوامل الحقيقية؛
- إن النمو في إنتاجية كل عامل هو نتيجة لاكتسابه مهارات إضافية؛
- يتم اكتساب المهارات ببطء تدريجياً، بمعنى أنها تطورات طويلة المدى وغير مفاجئة؛
- إن اكتساب المهارات يأتي من التعليم و التعلم والأنشطة المرتبطة بهما؛
- اكتساب المهارات هو في جوهره استثمار في رأس المال البشري وتعتمد مساهمته في الإنتاج على مقدار الاستثمار ومعدل العائد المتحقق.

وبنى "Schultz" مفهومه لرأس المال اعتماداً على الفرضيات التالية: (البياتي و ماجد حميد، 2022،

الصفحات 51-52)

- إن النمو الاقتصادي الذي لا نستطيع تفسيره بالارتفاع في المدخلات المادية يكون نتيجة الارتفاع في المخزون المتراكم لرأس المال البشري؛

- يفسر الاختلاف في الإيرادات حسب الاختلاف في حجم رأس المال البشري الذي يستثمر في الأفراد؛

- يتم تحقيق العدالة في الدخل عن طريق الزيادة في نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

ويتطلب التعليم كعملية استثمارية تدفقاً كبيراً من الموارد المتمثلة في جميع إيرادات الطالب الضائعة أثناء

فترة التعليم وأيضاً الموارد اللازمة لتوفير المدارس، ويرى "Schultz" أن عملية التعليم تستلزم دراسة كل من

التكاليف والإيرادات المرتبطة بها، فبالنسبة للإيرادات فهي تمثل تلك الإيرادات الضائعة أثناء فترة التعليم بالنسبة

للطالب، أما بالنسبة لتكلفة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة فهي تمثل تقديرات لقيمة ممتلكات المدرسة

والمواد المستخدمة في التعليم إضافة إلى المصاريف الجارية للمرتبات. (السامرائي، 2019، الصفحات 34-35)

من خلال ما سبق نستنتج أن "Schultz" ربط بين التعليم والدخل معتبراً بذلك أن التعليم هو شكل من

أشكال الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينمي من خبرات ومعارف ومهارات الأفراد ويدفعهم نحو تحسين

جودة وحجم الإنتاج، وبالتالي يساهم في الرفع من الدخل كما هو الحال في الاستثمارات في رأس المال المادي.

- 2. نظرية "Jacob Mincer":** لاحظ "Mincer" من خلال دراساته التجريبية أن الفرد يتخذ خيارات الاستثمار في رأس المال البشري في كل مرحلة من دورة حياته، وأن نظام التعليم لا يقوم بتدريب القوى العاملة بشكل منهجي، بحيث يمثل الحصول على شهادة تعليمية نهاية المرحلة الأولى من اكتساب المعرفة العامة وبداية المرحلة الثانية من أجل اكتساب المزيد من المعرفة المتخصصة والمهارات التقنية بعد دخول الحياة العملية، ويمكن أن تتخذ هذه المرحلة الثانية التي تعرف بالتدريب على الإنتاج عدة أشكال: (Dolimpio, 2009)
- عمليات التعلم غير الرسمية المرتبطة بالخبرة في الإنتاج؛
 - عمليات التعلم النظامي مثل برامج التلمذة الصناعية التي تجمع بين التدريب في المدارس المهنية والعمل في المؤسسة؛
 - برامج تدريب متخصصة تكون إما داخل المؤسسة نفسها أو تقوم بها هيئة خاصة بناء على طلب المؤسسة، وبرامج تدريب مستمرة داخل الجهاز الإنتاجي.
- كما طرح "Mincer" من خلال أبحاثه وإسهاماته المتعلقة بنظرية الاستثمار في رأس المال البشري ثلاثة أسئلة تجريبية رئيسية حول العملية التدريبية، باعتبارها عملية تكوين رأس المال البشري بهدف القيام بالتحليل الاقتصادي والتي تتمثل في ما يلي: (Mincer, On-the -Job Training: Costs, Returns, and some Implications, 1962, p. 50)
- ما هو حجم الموارد المخصصة لعملية التدريب؟؛
 - ما هو معدل العائد على الاستثمار في التدريب؟؛
 - ما مدى فائدة المعرفة حول عملية الاستثمار في التدريب في شرح خصائص معينة لسلوك القوى العاملة؟.
- انطلق "Mincer" في نظريته من مجموعة من الفرضيات كما يلي: (Mincer, Investment in human capital and personal income distribution, 1958, p. 284)
- افترض أن جميع الأفراد لديهم نفس القدرات والفرص المتساوية لدخول أي مهنة ومع ذلك تختلف المهن في مقدار التدريب الذي تتطلبه؛
 - يستغرق التدريب وقتاً وكل عام إضافي منه يؤجل أرباح الفرد لعام آخر.
- بالإضافة إلى الافتراضات التالية: (شتاتحة، 2019، صفحة 74)
- طول فترة التدريب أو التعليم هي المصدر الأساسي للتفاوت في دخل العاملين وأن التدريب يرفع من إنتاجية العامل؛

- يتوقع العاملون عند اتخاذ قرار التدريب حصولهم على دخل أعلى في المستقبل يعوض تكلفة التدريب؛
- تقتصر تكلفة التدريب على التكلفة البديلة أي الدخل الذي كان سيحصل عليه الفرد لو لم يلتحق بمؤسسات التدريب؛
- افترض أن لا يقوم الأفراد باتخاذ قرار التدريب في المستقبل بعد انتهاء فترة التدريب الأولى، وأن يبقى تدفق الدخل المستقبلي بعد نهاية فترة التدريب الأولى ثابتا خلال الفترة العملية؛
- يفترض ثبات سعر الفائدة الذي يستخدمه الأفراد في حسم التدفقات المستقبلية.

وفي الأخير توصل "Mincer" لمجموعة من الاستنتاجات لتحديد أسباب عدم المساواة في الدخل الشخصي مشيرا إلى أنه تؤدي الفروق في التدريب والمهارات إلى الاختلافات في مستويات الدخل بين المهن بحيث كلما زادت التجارب والخبرات زادت الأرباح، كما اعتبر أن سنوات العمل التي تم التخلي عنها لمتابعة التعليم يتم تعويضها بأرباح أعلى وأن المهن التي تتطلب مستويات عالية من التعليم والتدريب تمنح تعويضات أعلى (Sweetland, 1996, pp. 145-146)، كما ميز بين نوعين من التدريب هما التدريب الرسمي والتدريب غير الرسمي حيث يحدد التدريب الرسمي بالوقت الذي يقضيه الفرد في التحضير للوظيفة، أما التدريب غير الرسمي فهو يعكس الخبرة في الوظيفة، مؤكدا على صعوبة قياس التدريب الرسمي مقارنة بالتدريب غير الرسمي الذي يقاس من خلال تحديد الخبرة مع تقدم العمر. (Mincer, Investment in human capital and personal income distribution, 1958, p. 291)

3. نظرية "Becker": بدأ الاقتصادي "Gary Becker" أعماله في مجال الاستثمار في رأس المال البشري انطلاقا من أعمال كل من الباحثين "Schultz" و "Mincer" حيث أدرج كل النشاطات التي تنمي الموارد البشرية سواء كانت على شكل مداخيل نقدية أو غير نقدية ومن أبرز تلك الاستثمارات نجد التعليم، التدريب في مكان العمل، الهجرة والصحة. (شاكور و شاكور ، رؤية مستقبلية مقترحة للإستثمار البشري في العراق، 2019، صفحة 95)

وتناول "Becker" من خلال كتابه الموسوم بـ " رأس المال البشري" مفهوم رأس المال البشري في سياق الاقتصاد الكلاسيكي الجديد، ويشير إلى أنه يمكن النظر إلى الاستثمار في القوى العاملة على أنه مماثل للاستثمار في وسائل الإنتاج الأخرى مثل المصانع أو المناجم. (Yunmeng , 2024, p. 211)

كما قدم "Becker" من خلال نظريته تفسيراً موحداً لمجموعة واسعة من الظواهر التجريبية والتي من بينها نجد ما يلي: (Becker, 1993, p. 30) (بتصرف)

- الأجر المثالي للعامل يتناسب طرديا مع مستوى الكفاءات وبتزايد بمعدل متناقص مع تقدم العمر؛
- تميل معدلات البطالة إلى الارتباط عكسيا مع مستوى المهارة؛
- يغير الأفراد الأصغر سنا وظائفهم بشكل متكرر ويتلقون المزيد من التعليم والتدريب أثناء العمل مقارنة مع كبار السن؛
- المؤسسات في الدول المتخلفة تتساهل أكثر مع عمالها مقارنة بالمؤسسات الموجودة في الدول المتقدمة؛
- يتلقى الأفراد الأكثر كفاءة تعليما وأنواعا أخرى من التدريب أكثر من غيرهم؛
- تقسيم العمل يكون مقيد بحجم السوق، فمثلا كلما كبر حجم السوق كلما زاد الطلب وزادت الانتاجية وبالتالي يتغير تقسيم المهام؛
- منحى توزيع الأجر يتجه في الاتجاه الموجب مع العاملين المؤهلين والمحترفين؛
- الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري يستغرق وقت أكثر من الاستثمار في رأس المال المادي وبالتالي تقدير نتائجه يكون أكثر عرضة للخطأ.

وميز "Becker" بين نوعين من التدريب عند محاولته تحليل الجانب الاقتصادي للتدريب ومعدل دوران العمل وتكلفة التدريب كما يلي: (Becker, 1993, pp. 33-51)

1.3. التدريب العام: هو ذلك التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في أي مؤسسة قد يعمل بها بمعنى أن الفرد يستطيع أن يفيد مؤسسته بنفس المقدار الذي قد يفيد به المؤسسات الأخرى التي قد يغادر إليها، في هذا النوع من التدريب لا تؤثر تكلفة معدل دوران العمل بشكل كبير على تكلفة التدريب العام، لأن إدراك المؤسسة لسهولة ترك العامل الذي استفاد من التدريب العام ومغادرته للعمل في مؤسسة أخرى والتي ستستفيد من مهاراته دون دفع تكاليف تدريبه يجعلها تقوم بتحميل العامل التكلفة كاملة، من خلال منحه أجرا أقل من الأجل العادي أثناء فترة التدريب حتى لا تتحمل خسارة رأسمالية عند تركه العمل؛

2.3. التدريب الخاص: هو ذلك التدريب الخاص بمؤسسة معينة بحيث يزيد من إنتاجية العامل في المؤسسة التي قدمته فقط ولا يؤثر على إنتاجية العاملين في مؤسسات أخرى، وترتبط تكلفة معدل دوران العمل ارتباطا كبيرا بتكلفة التدريب الخاص لأن مغادرة العامل المتدرب يؤدي إلى خسارة المؤسسة أكثر من خسارتها في حال التدريب العام، وبالتالي تكون المؤسسة مستعدة لدفع أجر أعلى للفرد حتى تحافظ على بقائه للعمل معها ولا تتحمل خسارة كبيرة لتعويضه، وهذا راجع إلى النوعية المتخصصة من التدريب التي لا تتوافق مع متطلبات العمل في

المؤسسات الأخرى، أما بالنسبة للعائد المتوقع أن تحصل عليه المؤسسة فإنه يكون عاليا نسبيا نظرا للإنتاجية المرتفعة والمهارات المتخصصة التي اكتسبها العامل.

من خلال ما سبق نستنتج أن تكلفة التدريب تختلف باختلاف نوع التدريب، فتكلفة التدريب العام يتحملها الفرد من خلال تلقيه لراتب أقل طيلة فترة تدريبه في مقابل حصوله على زيادة في الراتب مستقبلا، في حين أن تكلفة الاستثمار الخاص تتحملها المؤسسة كاملة من أجل الاستفادة من عمال متخصصين في نشاطها بهدف زيادة إنتاجيتها مستقبلا.

4. نظرية "Fisher": تعتبر نظرية "Fisher" من النظريات الحديثة التي انتقدت ما توصل إليه الكتاب السابقون حول الإنفاق على التعليم، فقد توصل من خلال دراسته في عام 1994 إلى ما يلي: (القريشي، 2007، الصفحات 172-173)

- إن الاختلافات في مستويات الكسب المرتبطة بمستوى التعليم الشخصي كبيرة؛
 - يتأثر مستوى الكسب المرتبط مع المستوى التعليمي بعدة عوامل مثل الجنس والعرق والمستوى الاجتماعي؛
 - ينبغي إضافة سن العامل ومدة العمل لتفسير جزء من الاختلافات في مستوى الكسب، حيث إن الاستثمار في التعليم طويل المدى ولا يتحقق مردوده إلا بعد فترة من الزمن، وكلما زاد عمر الإنسان قل الإنفاق على التعليم.
- ثانياً- النقد الموجه لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري:** لقد تعرضت نظرية الاستثمار في رأس المال البشري للنقد بسبب قصورها في عدد من الجوانب نذكر منها: (زوير مخلف الدعيمي و العذار، 2010، صفحة 120)
- افتراض كمال السوق، وهو ليس كذلك سواء من حيث المنافسة أو الأجور؛
 - وجود أهداف أخرى للتعليم غير اقتصادية؛
 - اختلاف الدخل قد يكون بسبب العرق والجنس والخلفية العائلية ومنصب العمل؛
 - عدم قدرة متغيرات رأس المال البشري المتمثلة في التعليم والخبرة على تفسير متغيرات الدخل بشكل مرضي
- إلا جزئياً؛

- افترضت أن التعليم يرفع الإنتاجية وأن الإنتاجية خاصية العامل لوحده، بينما الإنتاجية هي خاصية تتعلق أيضا بالوظائف وبمعامل أخرى.

المبحث الثالث: أساليب الاستثمار في رأس المال البشري

أصبحت عملية الاستثمار في رأس المال البشري ضرورة حتمية نظرا لأهميتها في تطوير معارف ومهارات وخبرات العاملين، وتكييفهم مع متطلبات الوظائف خاصة في ظل التطور التكنولوجي ونمو المؤسسات وتعدد وظائفها، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى حصر أهم أساليب الاستثمار في رأس المال البشري المتمثلة في: التدريب، التعلم، الصحة والسلامة المهنية، تحفيز رأس المال البشري.

المطلب الأول: تدريب رأس المال البشري

يرى التوجه المعاصر في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية أن الإنفاق على تدريب رأس المال البشري ليس بتكلفة وإنما هو إنفاق استثماري طويل الأجل له مجموعة من العوائد مثل تحسين المنتج، تحقيق رضا الزبون وتوسيع الحصة السوقية للمؤسسة بما يضمن لها البقاء والنمو، ولهذا يجب على المسؤولين في المؤسسة اعتباره بندا استثماريا في الموازنة التخطيطية مثل أي استثمار آخر نظرا لأهميته فالتدريب أصبح في الوقت الحاضر معيارا يقاس به نجاح المؤسسات، فعندما يرى المختصون في مجال إدارة الجودة الشاملة والإيزو بندا للاستثمار في مجال التدريب والتنمية البشرية في الموازنة الاستثمارية للمؤسسة سيعتبرون ذلك عنصر قوة فيها، لأن التعلم المستمر الذي يسعى إليه التدريب يعد ركنا أساسيا في مجال إدارة الجودة الشاملة والإيزو. (السكرانة، 2011، صفحة 102)

أولا- مفهوم التدريب:

التدريب هو برنامج من المتوقع أن يوفر التحفيز لشخص ما لتحسين مهاراته في وظيفة معينة وإكسابه المعرفة العامة التي تمكنه من فهم بيئة العمل والمؤسسة ككل. (Huseno & Putra, 2023, p. 237)

ويرى "Sandow & Makel" أن التدريب هو عملية تدريس الخبرة وتوفير المعرفة والمواقف اللازمة لقيام

العاملين بمسؤولياتهم وفقا للمعايير المطلوبة. (Riyanto & and others, 2020, p. 49)

كما نجد أن التدريب هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء

الوظيفة بطريقة أفضل. (عامر، 2011، صفحة 152)

ويعرف أيضا بأنه عملية هادفة ومنظمة ومخططة ومنهجية لإتقان المعارف والمهارات والقدرات والكفاءات

الجديدة، والتي يقوم بها موجهون ذي خبرة من أجل تحسين أداء العاملين وزيادة ربحية المؤسسة. (Yandarbaeva

& Kostoeva, 2021, p. 5)

كما يشير التدريب إلى أنه نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الأعمال للأفراد ومديري المؤسسة، بهدف محاولة تغيير سلوك الأفراد لسد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له واكتساب الفعالية في الأعمال الحالية والمستقبلية. (حفيان، 2015، صفحة 95)

من خلال ما سبق نستنتج أن التدريب هو عبارة عن استثمار يهدف إلى رفع أداء الأفراد داخل المؤسسة وإتقانهم لعملهم من خلال اكتشاف جوانب القصور والنقص في أدائهم، ومن ثم تطوير مهاراتهم ومعارفهم بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل.

ثانياً- أهمية التدريب: إن استثمار المؤسسة في تدريب عمالها يعد ضرورة ملحة لما ينطوي عليه من مزايا، وعليه يمكن إجمال أهمية التدريب في النقاط التالية: (Kura & and others, 2018, pp. 27-28)

- يعزز التدريب من المبادرة والإبداع لدى العاملين ويساعد على منع تقادم القوى العاملة بسبب العمر أو الموقف، أو عدم قدرة الأفراد على التكيف مع التغيرات التكنولوجية؛
- تقليل الفاقد فالعامل المدرب جيداً يحقق استخداماً رشيداً للموارد والمعدات؛
- يساعد التدريب العامل الجديد على التكيف مع وظيفته ويسمح له بالتطور والنمو؛
- يسمح التدريب بالتجاوب مع التعقيد المتزايد لبيئة العمل والتغير المتسارع في المؤسسات، كما يسمح بالتكيف مع التقدم التكنولوجي لمواجهة مختلف التحديات؛
- يمنح التدريب الثقة للرؤساء في تفويض السلطة إلى مرؤوسيه مما يقلل من الحاجة إلى الإشراف فالعامل المدرب يستطيع إنجاز عمله دون الحاجة إلى توجيه ومراقبة مستمرة من طرف رئيس، مما يوفر وقته ويجعله يستثمره في القيام بنشاطات أخرى لخدمة المؤسسة؛
- يحسن التدريب من جودة وإنتاجية المؤسسة مما ينعكس إيجاباً على تحقيق رضا العملاء.

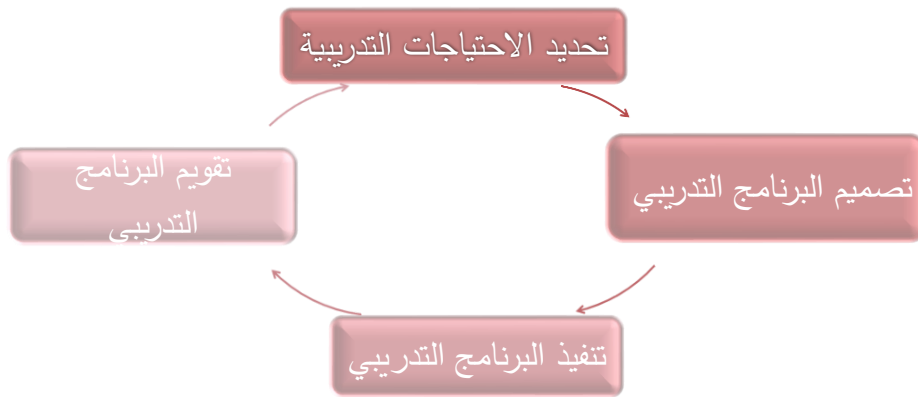
كما نجد أيضاً: (الكلالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، 2011، الصفحات 100-102)

- يؤدي التدريب إلى تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة وينعكس ذلك من خلال زيادة كمية الإنتاج وتحسين جودته بأدنى جهد وتكلفة وفي أقصر وقت؛
- تخفيض نسبة حوادث العمل فلقد أشارت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل أن نسبة الإصابات في حوادث العمل للعمال المدربين أقل بكثير مقارنة بالعمال غير المدربين، وأنه كلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المؤسسة في معالجة عمالها مما ينعكس إيجاباً على زيادة إنتاجها وبالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها؛

- يحقق التدريب الاستقرار الوظيفي في المؤسسة ويكسبها السمعة الجيدة في المجتمع، فالعامل المدرب يقوم بعمله على أكمل وجه مما يؤدي إلى رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافئته إما بزيادة الراتب أو من خلال منحه مزايا أخرى، فيؤدي ذلك بدوره إلى تحفيز العمال وزيادة الرضا الوظيفي لديهم وشعورهم بالانتماء للمؤسسة مما يقلل من احتمال تركهم للعمل والمغادرة إلى مؤسسة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسستهم في أوساط المجتمع.

ثالثاً- مراحل عملية التدريب: تمر عملية التدريب بأربعة مراحل متسلسلة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (40): مراحل عملية التدريب



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات أدناه

1. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية: تهتم هذه المرحلة بتحديد التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه ومهاراته وخبراته وسلوكه واتجاهاته، لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى أو لأدائه لوظيفته الحالية بكفاءة عالية، وتنقسم إلى ثلاث خطوات كالتالي: (مشهور، 2010، الصفحات 205-206) (بتصرف)

1.1. تحليل المؤسسة: يهتم هذا التحليل بتحديد ما يلي:

- تحديد نقاط الضعف الواضحة في أداء المؤسسة في الفترة الماضية؛
- تحديد أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد؛
- تحديد التغيرات الخارجية مثل التغيرات في القوانين أو الاقتصاد أو التكنولوجيا؛
- تحديد خطط الترقيات؛
- تحديد الدورات التدريبية الإلزامية بسبب اللوائح والقوانين الداخلية؛
- تحديد الدورات التدريبية اللازمة لخلق جو مناسب للتدريب.

2.1. تحليل العمل: يقوم هذا التحليل على تحديد المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لكل وظيفة من الوظائف، وتعتمد مصادر معلومات هذا التحليل على توصيف الوظائف بالمؤسسة ومقاييس الأداء لكل وظيفة، وقد تعتمد أيضا على إجراء مقابلات مع المدراء والعاملين وكذلك على تحليل المشاكل السابقة في كل وظيفة.

3.1. تحليل الفرد: يهدف هذا التحليل إلى تحديد ما يحتاجه كل فرد من التدريب بناء على أدائه وخبراته ونقاط ضعفه، من خلال الاعتماد على التقييم الدوري للعاملين وعلى أخطاء العامل خلال الفترة السابقة وقد يؤخذ رأي المدير والعامل بخصوص احتياجات العامل التدريبية.

2. مرحلة تصميم البرنامج التدريبي: بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية يتم تصميم البرنامج التدريبي من خلال الإجابة على الأسئلة التالية The 7 W's : (جوهر، 2011، صفحة 101)

- لماذا تقوم المؤسسة بعملية التدريب؟

- من هم فئة المتدربين؟

- ما هو أسلوب التدريب؟

- ماهي الموضوعات والمهارات المراد التدرب عليها؟

- متى يكون موعد التدريب؟

- أين سيعقد البرنامج التدريبي؟

- من هو المدرب المسؤول عن عملية التدريب؟

كما نجد أيضا المرحلتين التاليتين: (رضا، 2010، الصفحات 132-134)

3. تنفيذ البرنامج التدريبي: بعد تصميم البرنامج التدريبي يأتي دور تنفيذه وهو ما يطلق عليه تدريب الأفراد باستخدام مجموعة من الأساليب التدريبية سواء لنقل المعلومات إلى المتدربين أو لتطوير مهاراتهم، ومن بينها نجد أسلوب المحاضرة، أسلوب التطبيق العملي، أسلوب دراسة الحالة، أسلوب تمثيل الأدوار (المحاكاة)، أسلوب النقاش المخطط، وتعد هذه الخطوة مهمة جدا بحيث يتبين من خلالها مدى سلامة تصميم البرنامج التدريبي كما ينعكس نجاحها أو فشلها على الخطوة الموالية والمتعلقة بتقويم البرنامج التدريبي.

4. **تقييم البرنامج التدريبي:** في هذه المرحلة تقوم الإدارة بتقييم البرنامج التدريبي بهدف معرفة مدى تلبيةه للاحتياجات التدريبية التي صمم من أجلها، وإعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين ومدى فعالية البرنامج التدريبي وكذا تحديد مدى نجاح المدربين في قيامهم بالعملية التدريبية، بالإضافة إلى معرفة التغيرات والانحرافات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج التدريبي وبالتالي معرفة أسبابها ومعالجتها من أجل العمل على تجنبها مستقبلاً.

رابعاً- **قياس العائد على الاستثمار في التدريب:** يتم قياس عائد التدريب من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات منها: الإنتاجية والتكلفة، الوقت والجودة، دوران العمل، المهارات المكتسبة والترقية الوظيفية، الابتكار والمبادرات الفردية في العمل، تقليل النفقات والالتزام بأوقات التسليم، وذلك حسب العلاقات التالية: (اللبدي، 2015، الصفحات 325-327)

1. **العائد على استثمار التدريب = (العائد على التدريب - تكلفة التدريب) / تكلفة التدريب.**

وتأخذ هذه المعادلة الاحتمالات التالية:

- تكون نتيجة المعادلة أقل من 0 عندما تكون تكلفة التدريب أكبر من العائد على التدريب؛

- تكون نتيجة المعادلة = 0 عندما تتساوى تكلفة التدريب مع العائد على التدريب؛

- تكون نتيجة المعادلة أكبر من 0 عندما يكون العائد على التدريب أكبر من تكلفة التدريب.

2. **حساب التكلفة/ العائد من التدريب:** وفيه تقاس إنتاجية العامل الناتجة عن التدريب كما يلي:

حساب التكلفة/ العائد من التدريب = (الزيادة في إنتاجية العاملين × عدد سنوات التدريب) - (تكلفة التدريب × عدد سنوات التدريب).

3. **القيمة المضافة للتدريب = القيمة الحالية للمحصلة الإجمالية لتأثير التدريب على مدى الأعوام القادمة - تكلفة التدريب.**

وتختلف طريقة قياس العائد على حسب الفترة الزمنية كما يلي:

- **قياس العائد قصير الأجل:** يتم قياسه من خلال قياس درجة استجابة المشاركين لموضوع التدريب وأسلوبه من خلال استقصاءات توزع عليهم وقياس المهارات التي اكتسبها وتعلمها المتدربون من البرنامج التدريبي؛

- **قياس العائد طويل الأجل:** في هذا المستوى يتم قياس تأثير التدريب على الأداء الفعلي للمشاركين في مواقع عملهم من خلال المقارنة بين نتائج الأداء بعد التدريب وقبله.

وهناك أسلوب آخر لقياس فعالية التدريب وذلك بتحليل التكلفة والعائد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (50): طريقة تقييم التدريب بتطبيق أسلوب التكلفة والعائد

العائد	التكلفة
زيادة في معدلات الإنتاج	نفقات السفر والأجور اليومية للمتدربين
خفض نسبة التلف والأخطاء	نفقات استئجار أجهزة ومكان التدريب
تخفيض في معدل الدوران الوظيفي	نفقات الطعام والمبيت
تخفيض معدل الحوادث في العمل	تكلفة تصميم وإعداد مستلزمات التدريب
خفض مستوى الإشراف على العاملين	تكلفة الاتصال بالأطراف المعنية بالتدريب
زيادة القدرة على النمو والترقية للمتدربين	نفقات مواصلات المتدربين
تحسين في اتجاهات العاملين ورفع معنوياتهم في العمل	تكاليف عامة تتكبدها المؤسسة في توفير الخدمات للمتدربين

المصدر: (جودة، 2014، صفحة 242)

من خلال الجدول نلاحظ أن تدريب رأس المال البشري هو إنفاق استثماري يجعل المؤسسة تتحمل عبئا في المدى القصير وبالمقابل يحقق لها نتائج إيجابية من خلال رفع كفاءة الأفراد وإنتاجيتهم وتحسين أدائهم، مما ينعكس إيجابا على مخرجات المؤسسة ويمكنها من تعظيم عوائدها وأرباحها مستقبلا.

خامسا- معوقات التدريب: هناك مجموعة من العوامل المعيقة التي تختلف حسب كل مؤسسة ومن أهمها نجد ما يلي: (نوري، 2015، الصفحات 105-106)

- الاهتمام السطحي بالتدريب وذلك بقياس نجاحه من خلال حصر عدد من الأفراد الذين تم تدريبهم خلال السنة، أو بمقارنة نفقات التدريب للسنة الجارية مع نفقات التدريب للسنة الماضية واعتبار الزيادة في النفقات دليلا على النجاح في العملية التدريبية، بالإضافة إلى الإقبال على التدريب كتقليد للمؤسسات الأخرى دون التفكير في أهميته وأثره على الكفاءة؛

- وجود نفس الأفراد الذين يقبلون على برامج التدريب المختلفة التي تنظمها مراكز التدريب وليس القيام بتدريب من هم بحاجة ماسة إلى التدريب، وبالتالي انفصال التدريب عن ظروف وطبيعة العمل بالمؤسسة؛

- الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التكوين إلى عمل وتطبيق فعلي، قد يعود ذلك إلى المتدرب نفسه نتيجة لعدم قدرته على تطبيق ما تدرب عليه أو قد يرجع السبب إلى مناخ العمل غير المساعد والذي لا يتيح للعامل فرصة التجديد والتطوير في أساليب العمل مثل جمود نظام الترقية مثلا، أو نتيجة انخفاض كفاءة المشرفين

على التدريب سواء في المؤسسات أو في مراكز التدريب، كما قد يفشل التدريب بسبب معارضة بعض المسؤولين في الإدارة العليا لفكرة التدريب وعدم الإيمان بأهميته واعتباره عنصر نفقة لا يبرره عائدته؛

- ينظر البعض للتدريب على أنه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل حتى أن بعض المؤسسات تعودت على ترشيح الأفراد الذين يعانون من التوتر والقلق لحضور الدورات التدريبية، كما أن هناك من يرى أن التدريب هو عملية للتخلص من العناصر الفوضوية لبعض الوقت وبالتالي أصبح كأداة للعقاب.

كما نجد أيضا من بين المشكلات التي تواجه عملية التدريب: (الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، 2008،

صفحة 51)

- ضعف التمويل اللازم لبرامج التدريب؛
- نقص رغبة واهتمام العاملين بالتدريب وعدم انتظامهم والتزامهم بالدورات التدريبية؛
- غياب التقييم المستمر لبرامج التدريب خاصة أن التقييم ضروري لتطوير وتحديث برامج التدريب من أجل الوصول إلى المستوى الأمثل؛
- يواجه التدريب في القطاع الحكومي مشكلة تعدد الآراء والقرارات حول نوع وكيفية التدريب وتحديد الفئة المعنية بالتدريب؛
- يرى بعض المدراء أنه يجب ربط التدريب بالزيادة المادية للراتب حتى يكون ذلك حافزا يؤدي إلى زيادة معارف وخبرات العاملين مما قد يشكل عبئا على المؤسسة.

المطلب الثاني: تعلم رأس المال البشري

يعتبر تعلم رأس المال البشري ضروري من أجل بقاء المؤسسة باعتباره وسيلة لإنتاج المعرفة الجديدة من أجل التكيف مع مختلف التغيرات الداخلية والخارجية، خاصة أن المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بعناصر بيئته كما أن المعارف سريعة التقادم والزوال ولهذا فإن المؤسسة بحاجة إلى تحديثها باستمرار بهدف تحسين مستوى أدائها وبلوغ أهدافها.

أولا- مفهوم التعلم:

يعرف التعلم بأنه التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، بمعنى أن الإنسان عندما يكتسب مزيدا من الخبرة والتجربة نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب. (حريم، 2013، الصفحات 133-134)

ويرى "Gates" أن التعلم هو اكتساب الطرق التي تجعلنا نشبع دوافعنا أو نصل إلى تحقيق أهدافنا، حيث يفسر هذا التعريف التعلم على أساس موقف معين ونشاط يقوم به الفرد استجابة منه لذلك الموقف. (يوسف التل، 2009، الصفحات 17-18)

يقصد بالتعلم تلك العملية التي عن طريقها يمكن إحداث تغيير دائم نسبيا في السلوك وذلك من خلال الممارسة والتجارب، ويقصد بالتغيير الدائم نسبيا أن التغيير الذي يحدث في السلوك يستمر فترة طويلة نسبيا فعملية التعلم لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر ولكن يمكن استنتاجها من خلال التغيرات التي تطرأ في السلوك. (الموسي و إدريس، 2005، صفحة 164)

ويتعلم رأس المال البشري من خلال الممارسات السائدة في العمل ويتوجه سلوكه على أساسها، فمعاملة رئيسه له وسلوك زملائه وأنظمة الرواتب والأجور وطرق التحفيز، وظروف العمل المادية التي يعمل بها تمثل كلها متغيرات أساسية تؤثر في سلوكه من خلال تعلمه لها، فالتعلم قد ينتج عن الممارسات المباشرة كما قد يحصل نتيجة لعدم وجود خبرات وممارسات مباشرة مثلا حالة التعلم بالملاحظة ومتابعة خبرات الآخرين. (مركز الدراسات الإستراتيجية، 2012، صفحة 35)

من خلال ما سبق نستنتج أن التعلم يعكس مجموع التغيرات الدائمة التي تحدث في السلوك والتصرفات والأفكار والاتجاهات نتيجة استخدام المعرفة الجديدة وتوظيف المهارات المكتسبة.

ثانياً- خصائص التعلم: يتميز التعلم بجملة من الخصائص الآتية: (الرحاحلة و العزام، 2011، صفحة 309)

- التعلم ناتج عن اكتساب المعارف والخبرات؛
 - يستدل على عملية التعلم من خلال التغيير في السلوك؛
 - التعلم هو حصيلة تجارب وخبرات مارسها الفرد أثناء حياته.
- كما نجد أيضا: (ديري، السلوك التنظيمي، 2011، صفحة 132)
- تشترط عملية التعلم إحداث تغيير نسبي ومستمر في السلوك؛
 - يمكن للتعلم أن يشمل جوانب إيجابية وجوانب سلبية في السلوك؛
 - على الرغم من أن التعلم عملية فردية إلا أنه لا يمكن إنكار دور الجماعة في تحقيقه من خلال تسهيل أو تعقيد عملية التعلم؛
 - بعض العلماء في مجال التعلم يعتقدون أن التعلم لا يحدث إلا إذا جرب المتعلم ما يجب تعلمه.

ثالثاً- عناصر التعلم: هناك اتفاق على ضرورة توفر أربعة عناصر لحدوث التعلم وهي كالتالي: (العميان، 2008، الصفحات 142-143)

1. الدوافع: يعتبر مفهوم الدوافع عنصراً رئيسياً وهاماً لحدوث التعلم بحيث تعتمد الدوافع على الحاجات والأهداف للأفراد وتعمل كمحرك لسلوكهم، حيث تتشكل دوافع الأفراد من عوامل داخلية غير مشبعة حول مثير ما مثل حالة الحرمان التي يعيشها الفرد أو حالة الجوع والعطش؛

2. المنبهات: تعتبر المنبهات الموجه الرئيسي لدوافع الأفراد، إذ يتعرض الأفراد لمنبهات ومثيرات عديدة من خلال البيئة التي يعيشون فيها وتعمل هذه المنبهات على تهيئة الجو الملائم لحدوث الاستجابة السلوكية، ولكي تستطيع المنبهات توجيه دوافع الأفراد يجب أن تتناسب مع توقعاتهم حتى تحدث الاستجابة المطلوبة؛

3. الإستجابة: إن الأسلوب أو الطريقة التي يسلكها الفرد اتجاه دافع معين تشكل استجابته الفعلية وبمجرد الاستجابة فإن الفرد سيتعلم، إذن الاستجابة هي تصرف وسلوك الفرد الناتج عن المنبه، وبالتالي هناك ارتباط بين المنبه والاستجابة للمنبه فإذا حدث مثير ما في بيئة معينة فإنه من المحتمل أن يتبعه استجابة، وقد تكون الاستجابة شفهية أو كتابية أو بأحد تعابير الوجه وحركة الجسم وغيرها من الحواس، وتعتمد الاستجابة لدى الأفراد بشكل قوي على أنماط التعلم المألوفة لديهم من جانب ومن جانب آخر على أهدافهم الحالية واتجاهاتهم التي يتعرضون لها؛

4. التعزيز: إن عملية التعزيز تعمل على زيادة احتمال حدوث استجابة معينة في المستقبل كنتيجة لمنبه، والتعزيز عبارة عن الأشياء أو الأحداث أي المنبهات التي تساعد على درجة الزيادة أو الإبقاء على قوة الاستجابة، ويعتبر مفهوم التعزيز من أهم المفاهيم السلوكية ويشير إلى نتائج مقوية للسلوك ولكن تعتقد بعض النظريات أن التعزيز الضعيف لا يحدث الاستجابة السلوكية المرغوبة.

رابعاً- مبادئ التعلم: هناك مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها التعلم كما يلي: (عواد و ذياب، 2013، الصفحات 192-193)

- 1. مبدأ الهدف:** يتحقق التعلم من خلال سعي الفرد إلى تحقيق أهداف معينة يرغبها؛
- 2. مبدأ الاستجابة:** التعلم يتضمن تغيير الفرد لسلوك ما وتعويضه بسلوك آخر استجابة لمؤثر ما، بمعنى أن يغير سلوكه مقابل الحصول على ما يريد؛
- 3. مبدأ الوضوح:** كلما كانت المواقف والعلاقات بينها واضحة كلما كانت سرعة الفرد في التعلم أكبر؛
- 4. مبدأ الرغبة:** تتحدد سرعة التعلم بمدى رغبة الفرد في تحقيق النتائج التي يسعى إليها، بمعنى كلما كان الدافع

إلى التعلم كبير كلما كانت عملية التعلم أسرع؛

5. مبدأ الطاقة: لكل إنسان طاقة محدودة على التعلم تعكس قدرته على تغيير أنماط سلوكه؛

6. مبدأ التوافق: بمعنى أن الفرد يستطيع تحويل خبراته وسلوكياته المستفادة بين المجالات والمواقف المتوافقة؛

7. مبدأ معرفة النتائج: إن معرفة الفرد بنتائج السلوك الجديد تمثل حافزا لسرعة تعلم السلوك الجديد أو الابتعاد

عنه.

كما نجد أيضا: (عبد الباسط عباس، 2011، صفحة 149)

8. مبدأ الترابط: بمعنى أن قدرة الفرد على تعلم شيء جديد تتوقف على ما تعلمه سابقا؛

9. مبدأ الجماعة: التعلم هو عملية فردية بمعنى أن الفرد هو الذي يتعلم ولكنه يتأثر بنوع الجماعة التي ينتمي إليها

فالجماعة قد تسهل أو تعقد عملية التعلم.

خامسا- الفرق بين التعلم والتدريب: يختلف التعلم عن التدريب في مجموعة من النقاط، كما هو موضح

في الجدول الموالي:

الجدول رقم (60): الفرق بين التعلم والتدريب

المتغيرات	التعلم	التدريب
الهدف	تعظيم امتلاك الأفراد للمعرفة والمهارات حول أداء المهام الموكلة لهم	تطوير مهارات ومعارف محددة لأداء مهام معينة
الأسلوب	يتم انتقال المعارف والخبرات والمهارات عن طريق التشارك والتفاعل بين طرفين أو أكثر	يتم نقل المهارة آليا
علاقات العمل	غير رسمي	رسمي وغير رسمي
المكان	يتم بشكل أساسي داخل المؤسسة مصدره التجارب والخبرات	داخل المؤسسة أو خارجها في مراكز التدريب
المدة الزمنية	مستمر مدى الحياة	مدة قصيرة ومحددة
النشاط	قد لا يكون بصورة نظامية	أنشطة منتظمة
التغيير	يستهدف تغيير السلوك العام	يستهدف تغيير البعد المعلوماتي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (عبد اللطيف كاظم و إبراهيم أحمد، 2021، صفحة 520)

من خلال الجدول نستنتج أن التعلم أشمل من التدريب فهو يتم بصورة يومية داخل المؤسسة ويستمر مدى الحياة فالأفراد يتعلمون من خبراتهم وتجاربهم وأخطائهم اليومية، كما أن التعلم عملية اجتماعية تتجاوز الجانب الرسمي وتقوم على تشارك المعارف وتحويلها من معرفة فردية إلى معرفة جماعية، أما التدريب فهو أكثر تخصصاً حيث يركز على الجوانب التطبيقية ويتم في فترة زمنية محددة وقصيرة بغرض تعلم مهارة معينة مثل التعامل مع آلة جديدة مثلاً أو برنامج معين أو عند التحاق عامل جديد بالمؤسسة.

سادساً- مستويات التعلم: يمكن تصنيف مستويات التعلم على النحو الآتي: (الياسري و ظفر، 2015، الصفحات 96-99)

1. التعلم على المستوى الفردي: يركز التعلم الفردي على احتمالية الوصول إلى فرص التعلم من أجل البدء بعمليات تطوير الشخصية، ويكتسب أهميته نظراً لما يمتلكه الأفراد من المعرفة الضمنية والتي إن لم يتم استخراجها من هؤلاء الأفراد لن تكون هناك ذاكرة تنظيمية غنية بالمعرفة، لذلك أصبحت المعرفة الشخصية تتحكم في تشكيل القاعدة المعرفية للمنظمة، ولتتعلم مبادئ محددة فلن يتعلم الفرد يجب أن يكون له هدف معين يسعى إلى تحقيقه وأن يمتلك الرغبة والقدرة على التعلم، وعليه من أجل تسهيل عملية التعلم الفردي ينبغي على المديرين السماح للعاملين وتمكينهم من التجارب واكتشاف ما يريدون وهذا يتطلب وجود النماذج العقلية من أجل وصف المعتقدات الأساسية والعادات عند تفسير الأشياء؛

2. التعلم الجماعي: يشير "Senge" إلى أن هذا المستوى من التعلم يدعى بتعلم الفريق ويحدث عندما يفهم الفريق أهدافه ويعمل على تحقيقها حيث تكون رؤية العمل الجماعي كفرصة لتعلم الفريق، ومن أبرز خصائص الفرق هو قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصریح بين جميع أعضاء الفريق، بحيث يحترم بعضهم البعض حتى وإن اختلفوا على موضوعات معينة، ويمكن التمييز بين نوعين من الفرق هما مجموعة العمل وفرق الأداء المتميز وذلك حسب نوع المنظمة فمجموعة العمل تنتشر في المنظمات التقليدية أما فرق الأداء المتميز فتوجد في المنظمات المتعلمة؛

3. التعلم على مستوى المؤسسة: يعد هذا المستوى من أكثر المستويات تعقيداً وفي الوقت نفسه يعتبر من أهم مستويات التعلم نظراً لأنه يتضمن جميع مستويات التعلم الأخرى كما أن أنشطته مرتبطة بالبيئة الخارجية، فالمؤسسة يمكن أن تتعلم من خلال التجارب السابقة أو عن طريق التشارك بالمعرفة مع المؤسسات الأخرى ونقل التقنية والحصول على المعلومات عن بيئة الأعمال، ويمثل التعلم على مستوى المؤسسة الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير في

الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات والأنظمة والسياسات التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي.

سابعاً- أثر مستويات التعلم على تنمية رأس المال البشري: يساهم التعلم في تنمية رأس المال البشري من خلال ما يلي: (خوني و شنافي، 2017، الصفحات 181-182)

1. أثر التعلم الفردي على تنمية رأس المال البشري: يتحقق التعلم الفردي من رغبة الفرد في البحث بنفسه عن إمكانيات التطور وإيجاد وسائل تساعد على التعلم، مما يرقى به إلى مستوى الاحترافية وينمي فيه القابلية للعمل وهو ما يعزز الرأسمال البشري أكثر داخل المؤسسة، كما يجب على المؤسسات أن تلتزم بالتعلم الفردي لأن التعلم التنظيمي لا يحدث دون التعلم الفردي، وذلك من خلال العمل على تهيئة مواقع العمل لتكون صالحة للتعلم وإتاحة الفرصة للأفراد لتجديد معارفهم من خلال الممارسة وتطبيق المفاهيم والنظريات، وتيسير طرق نقل الخبرة والرؤى الفكرية لأن الأفكار الإبداعية تتولد من مناخ يوفر التعلم من خلال التجربة والاستفادة من التنوع؛

2. أثر التعلم الجماعي على تنمية رأس المال البشري: يسمح التعلم الجماعي بتعلم الأفراد من بعضهم البعض وتجديد معارفهم وخبراتهم بشكل دائم وكذلك اكتساب مهارات متعددة تتيح للفرد شغل عدة وظائف وتطوير مساره الوظيفي وزيادة فرص التمكين، فالتعلم الجماعي يشجع على تبادل الأفكار بين أعضاء الفريق ليصبح بذلك التفكير جماعياً ويساهم بإظهار القدرات التي لم تظهر أثناء العمل بشكل فردي، وذلك نتيجة التفاعل والتعاقد بين الأفراد في إطار علاقات اجتماعية ليصبحوا أكثر انسجاماً وإبداعاً مما يساهم في تنمية رأس المال البشري؛

3. أثر التعلم المنظمي على تنمية رأس المال البشري: يعتمد نجاح المؤسسة على اكتساب المعارف والمهارات بشكل مستمر والتبادل السريع لها، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم عند جميع أفرادها لغرض الاستفادة منها، ويتحقق ذلك من خلال وضع الهياكل المناسبة وتحسين وسائل العمل وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية، إلى جانب توسيع نطاق استخدام التكنولوجيا الحديثة ووضع أساليب لحل النزاعات جماعياً مما يسمح بتسهيل عمل الفريق، إضافة إلى القيام بتفويض السلطات لزيادة القدرة على العمل واتخاذ القرارات ووضع الأهداف ومتابعتها، كل ذلك يؤدي إلى زيادة القدرات الفكرية وتحسين المعارف النظرية والسلوكية في الرأسمال البشري.

المطلب الثالث: الصحة والسلامة المهنية لرأس المال البشري

ترى مقارنة رأس المال البشري أن الصحة والوقاية تعتبر استثمار لزيادة الطاقة الإنتاجية والأرباح، ويتم تقييمها على أساس الأجور المفقودة التي كان من الممكن أن يتلقاها العامل إذا كان لا يزال على قيد الحياة وبصحة جيدة. (Antonopoulou & Targoutzidis, 2010, p. 28)

أولاً- مفهوم الصحة والسلامة المهنية:

تشير الصحة المهنية إلى العلاقة بين العمل والصحة وتركز بشكل أساسي على تحقيق ثلاث أهداف الأول هو الحفاظ على صحة العمال وقدراتهم على العمل وتعزيزها، والثاني هو تحسين بيئة العمل حتى تصبح مواتية لضمان تحقيق صحة وسلامة العاملين، وأخيراً تطوير المؤسسات بطريقة تدعم الصحة والسلامة في العمل وتعزز التفاعلات الاجتماعية الإيجابية من خلال تحسين الإنتاجية. (Suparna & Jaiswal, 2021, p. 263)

وهناك من يرى أن الصحة والسلامة المهنية هي حماية الصحة البدنية والعقلية للأفراد من الأمراض والإصابات الناتجة عن العمليات أو الإجراءات أو المواد المستخدمة في العمل. (Hughes & Ferrett, 2016, pp. 2-3)

كما تعتبر الصحة والسلامة المهنية عن المحافظة على عناصر الإنتاج الرئيسية المتمثلة في القوى العاملة والمواد الخام والمعدات والبيئة. (الدغمي، 2004، صفحة 3)

ومن ناحية أخرى "تعرف الشبكة الأوروبية لتعزيز الصحة في العمل" في عام 2001 الصحة والسلامة المهنية على أنها الجهود المشتركة لأصحاب العمل والعمال والمجتمع لتحسين صحة ورفاهية الأفراد في العمل، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الجمع بين تحسين بيئة العمل وتعزيز المشاركة الفعالة وتشجيع التنمية الشخصية. (Muller & Mairiaux, 2008, p. 162)

من خلال ما سبق نستنتج أن الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية يهدف إلى المحافظة على رأس المال البشري من خلال توفير بيئة عمل آمنة ومريحة تضمن حمايته ووقايته من جميع المخاطر والحوادث الصناعية مما يعزز بقاءه وانتماءه إلى المؤسسة، كما يقلل من الأضرار التي قد تلحق بأصول وممتلكات العمل مما يجنب المؤسسة تحمل تكاليف إضافية، وبالتالي فهو يعتبر بمثابة تأمين للمؤسسة.

ثانياً- المواصفة الدولية للصحة والسلامة المهنية "OHSAS18001":

تعرف المواصفة بأنها مجموعة من الإجراءات التي تؤدي لتوفير الحماية المهنية للعاملين والحد من خطر المعدات والآلات على العمال والمنظمة ومحاوله منع وقوع الحوادث أو التقليل منها، وتوفير الجو المهني السليم الذي يساعد

العاملين على العمل، صدرت هذه المواصفة للحاجة لمعيار يقيس نظام إدارة الصحة المهنية والسلامة والذي يمكن من خلاله تقييم وترخيص أنظمة الإدارة الخاصة بالمؤسسات.

طورت المواصفة بواسطة "معهد المعايير البريطاني" في 2002 ووضعت المعايير لتطوير نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية مما مكن المؤسسات من السيطرة على مخاطر الصحة والسلامة المهنية وتحسين الأداء، كما وضعت المواصفة الحدود للتمييز بين المؤسسات التي تطبق "ISO14001" الخاص بإدارة البيئة على أنه نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية، وبين المؤسسات التي تطبق "ISO 18001" الخاص بالصحة والسلامة المهنية. (العزاوي و جواد، 2013، الصفحات 455-457)

تتميز هذه المواصفة بأنها مواصفة موحدة على مستوى العالم مما يعطي الثقة لذوي العلاقة أن المؤسسات التي تطبقها تفي بجميع الشروط المطلوبة لحماية عمالها وحماية المجتمع من الحوادث والأخطار. (جودة، 2014، صفحة 378)

ثالثاً- مزايا الاستثمار في الصحة والسلامة المهنية: تؤدي فعالية نظام الصحة والسلامة المهنية إلى حماية المؤسسة من تكبد مجموعة من الخسائر والتكاليف المباشرة وغير المباشرة والتي من بينها نجد: (International labor organization, 2016, p. 13)

- تكلفة العلاج؛
- تكلفة انخفاض عدد أيام العمل؛
- تكلفة انخفاض الإنتاجية؛
- تكاليف التعويض؛
- تكاليف التدريب والتأهيل للعامل البديل؛
- تكاليف إصلاح أضرار الآلات والمعدات؛
- خسارة العقود لأن المنتج لا يفي بالمواصفات.

ومن بين المزايا نجد أيضا ما يلي: (Noroozi & Taherian, 2023, pp. 6-7)

- تحفيز العاملين: بحيث يؤدي التزام المؤسسة بتطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية إلى شعور العاملين بأهميتهم وحاجة المؤسسة إلى إبقائهم في وظائفهم عن طريق حمايتهم من الإصابة والمرض، فيعمل ذلك على دفعهم وتحفيزهم إلى العمل؛

- تحسين جودة المنتجات: فلقد وجدت العديد من المؤسسات أن جودة منتجاتها تحسنت بعد تصحيح مختلف مشاكل الصحة والسلامة المهنية، ومن الأمثلة التي تساهم في تحسين الجودة نجد التدريب والتواصل الفعال ونظام لضمان الالتزام بالمعايير ومشاركة العاملين كجزء من برنامج الصحة والسلامة المهنية بالمؤسسة؛
- تجنب الملاحقة القانونية التي تطالب بحماية العاملين والدفاع عن حقوقهم؛
- حماية البيئة من مختلف أشكال التلوث.

كما نجد أن توفير البيئة الصحية يساعد على التقليل من الآثار النفسية الناتجة عن الحوادث والأمراض، فالحوادث لا يكون تأثيرها على الجوانب المادية فقط بل تمتد آثارها إلى مشاعر العاملين داخل المؤسسة وإلى كل المتعاملين معها. (الزمانان و جفري، 2023، صفحة 355)، فيؤدي ذلك إلى انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي زيادة القدرة على الاحتفاظ بالعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة. (Ikechukwu A, 2011, p. 118)

رابعاً- أنواع المخاطر المهنية: الأمراض الصناعية هي تلك الأمراض أو إصابات العمل أو حوادث العمل التي تسبب أمراض أو عاهات لصحة العاملين وتعرضهم للمخاطر التي يجب على الإدارة أن تدرب العاملين على تجنبها، ومن أنواع هذه المخاطر نجد ما يلي: (رضا، التدريب والتأهيل الإداري، 2010، صفحة 137)

- **المخاطر الآلية:** وهي التي تنتج عنها إصابات العمل ومن أمثلتها نجد الانزلاق بسبب الزيوت أو الحروق، المشي على أجسام حادة مثل الحديد والمسامير والجروح الناتجة عن الآلات؛
- **المخاطر الكيماوية:** ومن أمثلتها نجد الدخان والبخار والغبار، ومختلف الأتربة والغازات التي تتصاعد بسبب العمل؛

- **المخاطر الطبيعية:** وتشمل الحرارة الشديدة والبرودة الشديدة، الضوء ومختلف الإشعاعات، الضجيج والاهتزازات، التي يتعرض لها العمال أثناء القيام بعملهم؛

- **المخاطر البيولوجية:** وهي التي تنشأ عن كائنات حية مثل البكتيريا والميكروبات والجراثيم وتصيب العمال عادة نتيجة تداولهم لمختلف المخلفات أو المواد الأولية.

خامساً- وسائل الوقاية من المخاطر المهنية: يتعرض العاملون لكثير من المخاطر مما يستلزم على المؤسسة توفير مختلف الوسائل اللازمة لحمايتهم ومن بينها نجد: (Occupational safety and health administration, 2023, pp. 9-33)

- نظارات واقية لحماية العين من مختلف الأوساخ والغازات والغبار، إشعاعات الليزر، تطاير الأجسام التي قد تلامس العين وتدخل إليها مثل الرذاذ والشظايا؛

- واقبات السمع التي تقلل من الضوضاء مثل سدادات الأذن؛
 - واقبات الوجه مثل الصفائح والأقنعة البلاستيكية الشفافة التي تقي الوجه من مختلف الجزيئات الخطرة؛
 - أغطية الرأس مثل خوذة الأمان والقبعات الصلبة لحماية العاملين من الصدمات ومختلف الإصابات؛
 - قفازات السلامة لحماية اليد والذراع من خطر امتصاص الجلد للمواد الضارة والحروق الكيميائية والجروح؛
 - أحذية واقية لحماية القدم والساق من مختلف الأشياء الحادة والأخطار الكهربائية والصدمات؛
 - الملابس الواقية لحماية الجسم من كافة المخاطر؛
 - أنظمة الحماية من السقوط مثل أحزمة الجسم.
- سادسا- قياس السلامة المهنية:** يعتبر قياس معدل تكرار الحوادث ومعدل شدة الحوادث خلال فترات محددة من أهم وسائل الرقابة في إجراءات الصحة والسلامة المهنية وذلك بإجراء مقارنة مرجعية بين معدلات المؤسسة ومعدلات الصناعة أو معدلات السلامة المهنية لمؤسسة رائدة، ونعرض هذه المعدلات كما يلي: (جودة، 2014، الصفحات 379-380)
- معدل تكرار الحوادث:** يستخدم معدل تكرار الحوادث لمعرفة عدد الإصابات والأمراض التي تحدث في السنة وبحسب كما يلي:
- $$\text{معدل تكرار الحوادث} = (\text{عدد الإصابات والأمراض في السنة} \times 1000000 \text{ ساعة}) / \text{عدد ساعات العمل الكلية في السنة.}$$
- تحسب معدلات تكرار الحوادث على أساس 500 موظف كما يلي: 40 ساعة بالأسبوع \times 50 أسبوع بالسنة \times 500 موظف = 1000000 ساعة عمل.
- معدل شدة الحوادث:** يعكس معدل شدة الحوادث عدد ساعات العمل المفقودة بسبب الإصابات والأمراض ويتم حسابها كالتالي:
- $$\text{معدل شدة الحوادث} = (\text{عدد ساعات العمل المفقودة بسبب الإصابة} \times 1000000 \text{ ساعة}) / \text{عدد ساعات العمل الكلية في السنة.}$$
- من خلال ما سبق نستنتج أنه كلما انخفضت معدلات تكرار الحوادث دل ذلك على انخفاض عدد الإصابات مما يشير إلى فعالية نظام الصحة والسلامة المهنية في التقليل من الحوادث المهنية، كما نجد أن عدد الساعات المفقودة يرتبط بمدى خطورة الحادث.

سابعاً- إجراءات تجنب مخاطر وإصابات العمل: يرتبط تجنب إصابات ومخاطر العمل بمعرفة الأسباب التي أدت إليها من أجل إدارتها والتحكم فيها وبالتالي الحد من المخاطر الناجمة عنها، ومن بين الأسباب نجد أسباب مرتبطة بظروف العمل وأسباب إنسانية مرتبطة بالعامل نفسه، وعليه تنقسم الإجراءات إلى مايلي:

1. إجراءات تجنب المخاطر المرتبطة بالعامل: وتشمل هذه الإجراءات ما يلي: (العريفي، 2012، الصفحات 188-190)

1.1. الاختيار والتعيين الجيد للعاملين: ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- إجراء الاختبارات النفسية للتأكد من التوازن والاستقرار النفسي للعاملين؛
- قياس التناسق العضلي للعامل المطلوب في بعض الوظائف؛
- قياس قوة النظر لدى العاملين؛
- إجراء كشف طبي شامل.

2.1. حملات التوعية: وتشمل ما يلي:

- الندوات التثقيفية؛
- الملصقات الجدارية التي تتناول موضوع السلامة المهنية.

3.1. التدريب: يقصد به التدريب المرتبط بالسلامة المهنية الذي يؤدي إلى تخفيض الحوادث وخاصة بالنسبة للعامل الجدد؛

4.1. خلق ثقافة إيجابية باتجاه تجنب المخاطر: تسمح برامج السلامة المهنية الجيدة بخلق ثقافة إيجابية لدى العاملين اتجاه تجنب المخاطر التي تسبب الكثير من الحوادث وإصابات العمل؛

5.1. إلتزام الإدارة العليا بموضوع السلامة المهنية: يشير هذا الإلتزام إلى تدخل الإدارة العليا بشكل دوري في الأنشطة المرتبطة بالسلامة المهنية وإعطاء موضوع السلامة المهنية الأولوية في اجتماعاتها مع المختصين، وكذلك الاهتمام بتدريب العاملين الجدد وإعطاء المختصين بموضوع السلامة المهنية سلطة ومراكز إدارية عالية تمكنهم من القيام بعملهم بشكل فعال.

6.1. مسؤوليات العاملين: يتحمل العاملون مسؤوليات محددة بموجب "منظمة العمل الدولية" منها: (Ferrett, 2022, p. 12)

- الامتثال للتعليمات والتقييد بالإجراءات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية؛
- الإبلاغ عن أي حادث أو إصابة صحية تنشأ أثناء العمل؛

- استخدام أجهزة السلامة ومعدات الحماية بشكل صحيح والحفاظة عليها.

2. إجراءات تجنب المخاطر المرتبطة بظروف العمل: هناك مجموعة من الإجراءات التي يجب إتباعها من أجل تلافي المخاطر وإصابات العمل، ويمكن إجمالها فيما يلي:

1.2. موقع العمل والإنشاءات: يجب على المؤسسة اختيار موقع العمل بما يتناسب مع طبيعة النشاط المطلوب القيام به، كما يجب تخطيط مكان العمل بحسب تسلسل العمليات الإنتاجية وأن تكون هناك مسافات مناسبة بين الآلات تسمح بالحركة السهلة وعدم الاصطدام بين العاملين، كما أنه لابد من تسييج أماكن العمل وتوفير مختلف وسائل الاتصال والوقاية في المؤسسة؛

2.2. الآلات والمعدات: يجب الاهتمام بصيانة الآلات ووضع حواجز أمامها وتغطية الأجزاء الحادة منها، بالإضافة إلى وضع علامات تحذير على المولدات الكهربائية وتغليف الأسلاك الكهربائية بالعوازل والسماح فقط للمختصين بتشغيل الآلات؛

3.2. المواد المستعملة: وتشمل عدم استخدام المواد المحرم استخدامها قانونيا وعزل المواد الخطرة في أماكن خاصة بها؛

4.2. ظروف العمل: تلتزم المؤسسات وفقا لقوانين العمل بضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل التي تكفل الراحة للعاملين وتجنبهم إصابات وأمراض العمل، ويتم ذلك من خلال ضبط الكثير من العوامل مثل ضبط الحرارة والإضاءة والتهوية بحيث يتم تجديد الهواء من خلال تركيب أجهزة تنقية الهواء، ضبط الضوضاء من خلال عزل الآلات التي يصدر عنها الصوت باستخدام مواد عازلة للصوت، وأيضا منع حدوث التلوث من خلال توفير أجهزة شافطة لمختلف المخلفات.

من خلال ما سبق نستنتج أن الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية لرأس المال البشري يجعل المؤسسة تتحمل مجموعة من التكاليف في البداية منها تكاليف التدريب والصيانة، توفير معدات الحماية الشخصية والفحوصات الطبية الوقائية، وبالمقابل فإنه يحقق لها عوائد ومنافع عديدة مستقبلا مثل: التخلص من الهدر والوقت الضائع بسبب الحوادث، القيمة المضافة الناتجة عن تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم مما يدفعهم إلى التركيز المستمر على تحسين جودة المنتجات وبالتالي خلق صورة أفضل للمؤسسة.

المطلب الرابع: تحفيز رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري أهم مورد في نجاح المؤسسة وتفوقها، لذلك تسعى المؤسسات إلى تطوير سياستها الخاصة بجذب المواهب والاحتفاظ بها من خلال تنفيذ نظام حوافز فعال يتناسب مع ربط أهداف الأفراد بالأهداف التنظيمية، مما يؤدي إلى إثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم للعمل في مصلحة المؤسسة وكذلك تعزيز الولاء الوظيفي لديهم.

أولاً- ماهية التحفيز: ترتبط عملية التحفيز بمجموعة من المفاهيم مثل الدافع والحافز والدافعية والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1. مفهوم الدافع والدافعية: يرجع أصل الدافع إلى الكلمة اللاتينية "Mover" وتعني المحرك الداخلي الذي يدفع

الأفراد نحو العمل والأداء. (Stankovska & and others, 2017, p. 161)

حسب "Herzberg" دافع العمل هو رغبة واستعداد العاملين لتعزيز الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية.

(Tien, 2019, p. 7)

ويرى "Luthan" أن الدافع هو العملية التي تبدأ بنقص أو حاجة فيزيولوجية تنشط سلوكاً قصد تحقيق

الهدف. (Khoshnevis & Tahmasebi, 2016, p. 28)

كما يمكن تعريفه على أنه دفعة نفسية للفرد تحدد اتجاه سلوكه في المؤسسة ومستوى الجهد ودرجة المثابرة

أو المرونة في مواجهة عقبة أو مشكلة ما، لذلك يمكن تفسير دافع العمل على أنه حماس العمل الموجود لدى

العاملين مما يجعلهم قادرين على العمل لتحقيق أهداف معينة. (Pananrangi & and others, 2020, p. 22)

وفي نفس الصدد لا بد من الإشارة إلى مفهوم الدافعية التي تعرف بأنها حالة استثارة وتوتر داخلي تثير

السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين. (سيد عبد الله، 2014، صفحة 33)

2. مفهوم الحافز: الحوافز هي قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث الفرد على بذل الجهد والقيام بالعمل المطلوب

بشكل متميز، أي أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز. (أبو النصر، 2014، صفحة 149)

كما تعرف الحوافز بأنها جائزة تتعلق بالعمل بحيث كلما ارتفع أداء العمل زادت الحوافز المتلقاة بهدف

تحفيز العاملين على تطوير أنفسهم وإبداعاتهم ليصبحوا عاملين أكفاء. (Mulyati & and others, 2023, p. 3)

وتشير الحوافز إلى العناصر والعوامل التي تشبع النقص في حاجات الأفراد مما يولد الرغبة لدى الفرد في بذل

المزيد من الجهد لتحسين مستوى الأداء والإنتاج في مجال عمله. (المومني، 2013، صفحة 19)

إذن نستنتج أن الدوافع هي طاقة داخلية تتعلق بالشخص تحتاج للتنشيط والإثارة لتدفعه نحو إشباع حاجاته ورغباته، بينما الحافز يكون خارجي تقدمه المؤسسة للأفراد بهدف خلق وإثارة دوافعهم وتحريكها نحو إشباع الحاجة.

3. مفهوم التحفيز: يعرف التحفيز على أنه العملية التي تدفع المؤسسة من خلالها العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تقديم الحوافز بما في ذلك المكافآت والجوائز والرواتب. (Adanlawo & and others, 2023, p. 131)

كما يعبر التحفيز عن الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتشجيع عمالها على تقديم أفضل ما لديهم ورفع معنوياتهم، والاحتفاظ بهم وتعزيز الولاء الوظيفي لديهم. (المعاينة و الحموري، 2013، صفحة 130)

وتجدر الإشارة إلى أن تحفيز العاملين يركز على ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في الخصائص الشخصية للعاملين، خصائص العمل الذي يقومون به وخصائص بيئة العمل، وعليه من أجل تحفيز العاملين على العمل بفعالية يجب على المديرين الاهتمام بالعوامل المتعلقة بسياسات الرواتب والرعاية الاجتماعية إلى جانب تحسين بيئة العمل وتطوير المؤسسات. (Tien, 2019, p. 8)

من خلال ما سبق نستنتج أن التحفيز هو عملية تهدف إلى الاستثمار في رأس المال البشري من خلال توفير مختلف الحوافز المادية والمعنوية، الإيجابية والسلبية، الفردية والجماعية، التي من شأنها إشباع مختلف حاجاته ورغباته مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية.

4. أهمية التحفيز: يعد تحفيز العاملين حالياً هو المفتاح الرئيسي لنجاح المؤسسة بأكملها، فأرأس المال البشري هو العامل الرئيسي الذي يدعم الاقتصاد الابداعي. (Kmecova & Androniceanu, 2024, p. 80)

وعليه تتجلى أهمية التحفيز فيما يلي: (Bankole, 2023, p. 5)

- تحسين أداء العاملين؛
- تعزيز علاقات العمل الإيجابية؛
- تعزيز الابتكار والولاء الوظيفي؛
- زيادة رفاهية العاملين.

كما نجد أيضاً: (جماز، 2010، صفحة 100)

- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين مما يحقق مزيداً من المبيعات والأرباح للمؤسسة؛
- شعور العاملين بالرضا الوظيفي نظراً لتطبيق العدالة؛

- القضاء على الظواهر السلبية في المؤسسة مثل الغياب وارتفاع معدل دوران العمل والشعور بالإحباط؛
- خفض تكاليف الإنتاج بسبب اندفاع الأفراد نحو التطوير والابتكار مما يؤدي إلى تقليص التكاليف والتوفير في الوقت والمواد الأولية.

ثانياً- نظريات التحفيز: تعددت نظريات التحفيز وتباينت باختلاف الباحثين الذين اهتموا بدراسة دوافع الأفراد ومحاولة فهمها وإيجاد الحوافز اللازمة لإشباعها قصد زيادة أداء المؤسسة وتعظيم ربحيتها، ومن أهم هذه النظريات نجد:

1. نظرية "Maslo": قسم "Maslo" الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات في شكل هرم وهي الحاجات الفيزيولوجية، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الاحترام والتقدير، الحاجة إلى تحقيق الذات. معتبرا أن الحاجات الفيزيولوجية والحاجة إلى الأمن هي الحاجات الأساسية، وأن الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى الاحترام والتقدير والحاجة إلى تحقيق الذات هي الحاجات الثانوية، وافترض أنه يتم إشباع الحاجات الموجودة في قاعدة الهرم أولاً ثم إشباع الحاجات الموجودة في المستويات العليا أي الحاجات الثانوية، كما افترض أيضاً أنه إذا تم إشباع الحاجة فهي لن تصبح دافعا للسلوك. (Arbidane & and others, 2020, p. 44)

والجدول التالي يوضح أساليب استجابة المؤسسة لسلم "Maslo":

الجدول رقم(70): أساليب استجابة المؤسسة للحاجات المحددة في سلم "Maslo"

الوسائل التحفيزية	الحاجة
أنظمة الدفع والأجور، برامج التغذية والاطعام	الحاجات الفيزيولوجية
الرواتب التقاعدية، البرامج الصحية، برامج وخدمات الاسكان	الحاجة للأمان
فترات الراحة، الانضمام إلى فرق العمل، السفريات الاجتماعية	الحاجات الاجتماعية
تحمل المسؤولية، نوعية المكتب وتأثيره	الحاجة إلى الاحترام والتقدير
المواقع القيادية، الاستقلالية	الحاجة إلى تحقيق الذات

المصدر: (أبو عساف و المرعى، 2019، صفحة 116)(بتصرف)

من خلال ما سبق نستنتج أن إشباع الحاجة هو حافز لظهور حاجة جديدة، فإشباع الحاجات الأساسية يحفز على ظهور الحاجات الثانوية التي تدفع بالفرد نحو تحقيق ذاته.

2. نظرية "X و Y" لـ "Douglas Mc GREGOR": اقترح Douglas نموذجين هما النموذج "X" والنموذج "Y" لشرح طبيعة الإنسان، بحيث يفترض النموذج "X" أن الأفراد لا يحبون العمل ولا يعملون بجد كما أنهم يتخلون عن مسؤولياتهم ولذلك يجب إجبارهم على العمل عن طريق الحافز المادي والعقاب، أما النموذج

"Y" فهو يفترض أن الإنسان طموح ومبدع ويجب عمله كما أن له القدرة على تحمل المسؤولية والقدرة على إدارة نفسه إذا توفر الحافز المعنوي والمعاملة الحسنة. (Khoshnevis & Tahmasebi, 2016, p. 215)

إذن نستنتج أن أفكار النموذج "X" تستند إلى أفكار المدرسة الكلاسيكية أما أفكار النموذج "Y" فهي ترجع إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية.

3. نظرية الحاجات الثلاث لـ "David Mc Clelland": تركز هذه النظرية على وجود ثلاث محفزات رئيسية هي الحاجة إلى الإنجاز التي تحفز الأفراد على تحمل المسؤولية في إدارة المهام المعقدة ومعالجتها بنجاح مع تحقيق أهداف المؤسسة، الحاجة إلى القوة التي تحفز الأفراد على القيادة والنمو والمبادرة، أما الحاجة إلى الانتماء فهي تشجع الناس على العمل في فريق، لذلك حسب "Mc Clelland" يجب أن يحصل العاملون الذين يحتاجون إلى الانتماء على وظيفة توفر لهم فرص الحوار الاجتماعي، ويجب إعطاء الأفراد الذين يحتاجون إلى السلطة فرصة القيادة واتخاذ القرارات بأنفسهم، كما يجب أن يمنح الأفراد الذين لديهم حاجة إلى الإنجاز مهام شيقة وفيها نوع من التحدي ومن ثم مكافأهم على نجاحهم. (Sycheva & and others, 2019, p. 572)

4. نظرية العاملين لـ "Herzberg": أجرى "Herzberg" دراسة على عينة من 200 محاسب ومهندس يعملون في مؤسسات "Pittsburgh & Pennsylvania"، حيث طلب منهم تحديد الأوقات التي شعروا فيها بالرضا والأوقات التي شعروا فيها بالاستياء مع شرح الأسباب وذلك من خلال طرحه لثلاث أسئلة كالتالي: كيف يمكن تحديد مواقف العاملين اتجاه وظائفهم؟ ما الذي يسبب هذه الأنواع من المواقف؟ ماهي العواقب المرتبطة بهذه المواقف؟، وافترض "Herzberg" أن هناك مجموعة من العوامل هي التي تؤدي إلى الشعور بالرضا في العمل وتسمى العوامل الدافعة، كما أن شعور الأفراد بالاستياء يتولد من غياب عوامل تعرف بالعوامل الوقائية.

في الأخير توصل إلى أن العوامل الدافعة هي العوامل التي ترتبط بالوظيفة ذاتها وتشمل الحاجة إلى الشعور بالإنجاز، الرغبة في تحمل المسؤولية، الترقية والتقدم في الوظيفة، بينما العوامل الوقائية فهي التي ترتبط ببيئة العمل مثل ظروف العمل، الأمن الوظيفي، نمط الإشراف وسياسة المؤسسة وإدارتها. (Adanlawo & and others, 2023, pp. 132-133)

من خلال ما سبق نستنتج أن وجود العوامل الدافعة يزيد من الشعور بالرضا ولكنه لا يمنع الشعور بالاستياء في العمل، كما أن توفر العوامل الوقائية يمنع الشعور بالاستياء ولكنه لا يؤدي إلى الشعور بالرضا، ومنه مفهوم الرضا الوظيفي ليس مفهوما عكسيا للشعور بالاستياء فأسباب الشعور بالرضا تختلف عن أسباب الشعور بالاستياء.

ثالثاً- تصميم نظام الحوافز: يمر تصميم نظام الحوافز بمجموعة من المراحل الآتية: (بن عنتر، 2010، الصفحات 62-63)

1. تحديد الهدف العام للنظام: ويتم فيه تحديد الأهداف المراد تحقيقها في الوقت الحالي وفي المستقبل؛
2. دراسة مكونات الأداء: وذلك من أجل تكوين فكرة واضحة عن نشاطات المؤسسة والجوانب الثابتة فيها والجوانب المتغيرة منها، ومعرفة العلاقات والمواصفات المطلوبة في كل عامل بالإضافة إلى تحديد كيفية القياس الفعلي للأداء؛
3. تحديد ميزانية الحوافز: بمعنى تحديد المبالغ المخصصة للإنفاق على الحوافز وقد تستخدم الموازنة الثابتة ذات المبلغ الثابت المحدد سلفاً أو الموازنة المرنة التي تتناسب مع الأرباح المحققة؛
4. وضع إجراءات التحفيز: وتتمثل في ترجمة النظام في شكل مجموعة من الإجراءات التالية:

- تحديد توقيت تقديم الحوافز؛
- تحديد نوعية الحوافز التي ستقدم؛
- تحديد دور كل مسؤول عن التقييم وكيفية إجراء التقييم؛
- تحديد مواعيد الاجتماعات الدورية بين المسؤولين وكيفية إدارتها؛
- تحديد ميعاد الاجتماع النهائي للجنة الحوافز؛
- تحديد طريقة تقديم الحوافز.

رابعاً- أنواع التحفيز: يصنف التحفيز إلى الأنواع التالية:

1. حسب الأطراف المستفيدة من الحوافز: تصنف الحوافز إلى نوعين هما الحوافز الفردية والحوافز الجماعية كالتالي: (محمود، 2018، الصفحات 38-39)

1.1. الحوافز الفردية: وتتمثل في كافة الحوافز المادية والمعنوية، الإيجابية والسلبية التي تمنح لعامل معين دون غيره، أي تختص بالمجهود الفردي للأفراد نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها تخصيص هدية لأفضل عامل في القسم، تخصيص مكافأة لعامل الشهر، الترقيات، ومن بين إيجابيات هذا النوع من الحوافز أنه يخلق جواً من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يرفع من أدائهم ومن جانب آخر قد تؤثر الحوافز الفردية سلباً من حيث تقليلها للعمل الفردي والتعاون بين الأفراد داخل المؤسسة.

2.1. الحوافز الجماعية: وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها، منح مكافأة تشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم بعمل مشترك بحيث توزع المكافأة عليهم بنسب معينة حسب

درجة مساهمة كل عامل في تحقيق الهدف، ومن إيجابياتها إشباع حاجة الانتماء إلى فريق وتشجيع التعاون والعمل بروح الفريق حيث يحرص كل عامل على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه بل يتكامل معهم، بالإضافة إلى تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة داخل المؤسسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.

من خلال ما سبق نجد أن كل نوع من التحفيز له خصوصيته فالحوافز الفردية تحفز على المنافسة وتقلل من العمل الفريقي بين الأفراد، وفي المقابل نجد أن الحوافز الجماعية بدورها تشجع على العمل الجماعي والتعاون غير أنها قد تخلق نوع من التنكالية بين الأفراد، ولهذا يجب تطبيق النوعين معا من أجل فعالية نظام التحفيز في رفع أداء الأفراد وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

2. حسب أثرها على الفرد: تنقسم الحوافز وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين: (منيف، 2018، الصفحات 24-26)

1.2. الحوافز الإيجابية: وتتمثل في الوسائل التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمال معينة ودفعتهم إلى زيادة إنتاجهم وكفاءتهم عن طريق تقديم المزايا والخدمات التي تشبع حاجاتهم ورغباتهم، ومن أمثلتها شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات في عملهم، توفير فرص الترقية للأفراد والعدالة في معاملة العاملين؛

2.2. الحوافز السلبية: هي تلك الحوافز التي تهدف إلى منع العاملين من القيام بأعمال معينة من أجل إنجاز العمل بالشكل المطلوب، وتعتمد على أسلوب العقوبات الذي يطبق على العاملين غير الأكفاء وغير المنتظمين في الأداء، ومن بين أشكاله نجد التنزيل من الدرجة الوظيفية أو النقل إلى مكان صعب للعمل، نشر أسماء الأفراد المهملين في القائمة السوداء، الإنذار والتوبيخ، التهديد بالعقاب أو الطرد.

من خلال ما سبق نستنتج أن الحوافز الإيجابية تقوم على مبدأ ثواب العاملين بينما تعكس الحوافز السلبية مبدأ العقاب.

3. حسب طبيعة الحوافز: تنقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى نوعان هما الحوافز المادية والحوافز المعنوية كما يلي:

1.3. الحوافز المادية: تتمثل في الدفع المالي الممنوح للعاملين الذين أداءهم عالي، وهي تعرف أيضا بأنها هدايا في شكل مالي يتم تقديمها إلى العاملين الذين يتجاوز مستوى إنتاجهم المعيار المحدد. (Sahibzada & Pandya, 2023, p. 19)، وتتخذ عدة أشكال منها: (الجربوعة، 2018، الصفحات 211-213)

– الأجر: تعتبر الأجور أحد أهم الحوافز الخاصة بالعمل نظرا لفعاليتها في التحفيز على رفع الكفاءة الإنتاجية؛

- **العلاوات الدورية الاستثنائية:** تمنح لتساعد العامل على مواجهة تكاليف الحياة بحيث تضاف إلى الأجر كنوع من الحوافز؛

- **المكافآت التشجيعية:** يختلف الأفراد في قدراتهم واستعدادهم للعمل ومن ثم تختلف مساهمة كل منهم في الإنتاج، وعليه تمنح المكافآت التشجيعية للعامل الكفاء النشط كحوافز لزيادة إنتاجه؛

- **اشتراك العاملين في الأرباح:** ويقصد به منح جزء محدد من أرباح المؤسسة الصافية للعاملين فوق أجورهم السنوية حسب نسبة معينة متفق عليها، مما يحفز العاملين على زيادة الإنتاج والولاء للمؤسسة التي يعملون بها للحصول على نصيب أكبر من الأرباح وإحساسهم بأن ثمار عملهم تعود عليهم بالمنفعة؛

- **منح العاملين تيسيرات مادية غير مباشرة:** وتتمثل هذه الحوافز في توفير المساكن بأجور منخفضة وتوفير النقل إما مجاناً أو بأجور رمزية، منح القروض في أوقات الأزمات وإقامة النوادي ودور الحضانة لأبناء العاملات، بالإضافة إلى المساعدة على أداء فريضة الحج والعمرة بأجور منخفضة.

2.3. الحوافز المعنوية: هي تلك العوامل التي تجذب الأفراد وتدعوهم إلى العمل من خلال إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية مما يشعرون بالرضا ويعزز ولائهم إلى المؤسسة، إذ لا يجب على إدارة المؤسسة أن تكتفي بالحوافز المالية فقط لأنها لا تستطيع أن تشبع سوى جانب واحد من حاجات الإنسان الأساسية ولا تشبع حاجاته الأخرى، ومن بين أشكال الحوافز المعنوية نجد: (النخلة، 2015، الصفحات 135-139)

- خطابات الشكر والتقدير التي توجه للعامل؛
- الألقاب والأوسمة اعترافاً بالإنجازات والإبداعات التي حققها العامل؛
- لوحات الشرف لتسجيل أسماء العاملين الأعلى أداءً؛
- تنظيم المصاريف والرحلات والحفلات الترفيهية؛
- التوجيه والتدريب والبعثات التدريبية؛
- فرص الترقية والتقدم التي تعكس تقدير الإدارة للفرد إذ كلما زاد الارتباط بين الترقية كهدف وتحسين الإنتاجية تكون الترقية أكثر فاعلية لتحفيز الأفراد؛
- المشاركة في اتخاذ القرارات وهي إعطاء الفرد فرصة المساهمة بأفكاره ومقترحاته في تخطيط المشروع وذلك عبر إشراكه في مجالس الإدارة مما يشعره بأهميته؛
- توفير الوظيفة المناسبة ويقصد بذلك ملائمة العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ورغباته وهذا ما يسميه "Herzberg" بالعوامل الدافعة التي تدفع الفرد إلى العمل وتحسين أدائه؛

- تقييم الأداء فعندما يتم تقييم الأداء وفقا لمعايير سليمة وواضحة ومفهومة من طرف العاملين فإن ذلك يحفزهم على العمل وتحقيق الأداء الأفضل لأنهم يعلمون أن جهودهم لن تضيع وإنما هي محل تقدير فزيادة الجهد يؤدي إلى زيادة العائد والعكس صحيح؛

- تشجيع الرياضة والنوادي الاجتماعية؛

- تحسين ظروف العمل من خلال شعور العامل بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه ودرجة التعاون مع زملائه في العمل مما يحافظ على توازنه المعنوي ومن ثم يؤدي إلى رفع إنتاجيته.

من خلال ما سبق نستنتج أن تطبيق الحافز المادي أو الحافز المعنوي لوحده غير كاف وغير فعال لأن للفرد مجموعة من الحاجات المتنوعة منها الحاجات المادية والمعنوية، ولهذا ينبغي على المؤسسة تطبيق الحوافز المادية والمعنوية معا من أجل إشباع تلك الحاجات المختلفة.

خامسا- أسس منح الحوافز: يعتمد التحفيز على مجموعة من المعايير في تقديم الحوافز للعاملين، وهو ما يمكن توضيحه كما يلي: (عشوش و آخرون، 2017، الصفحات 281-282)

- **معيار الأداء:** يعد التميز في الأداء المعيار الأساسي الذي تمنح على أساسه الحوافز وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء في الكمية أو الجودة، أو من حيث التقليل من وقت العمل والتوفير في الموارد وتقليل التكاليف؛

- **معيار الجهد:** يعتبر هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان، ويستخدم عندما يصعب قياس ناتج العمل مثل أداء وظائف الخدمات لأنه غير ملموس وغير واضح فيتم مكافأة الجهود وليس النتيجة؛

- **معيار الأقدمية:** يقصد به طول الفترة التي قضاها العامل في العمل فيتطلب ذلك مكافأته على ذلك في شكل علاوات مثلا؛

- **معيار المهارة:** تكافئ بعض المؤسسات العامل على أساس ما يحصل عليه من شهادات أو رخص وبراءات اختراع ودورات تدريبية إلا أن هذا المعيار لا يستخدم بكثرة في تحفيز الأفراد مقارنة بالمعايير الأخرى.

سادسا: شروط نجاح نظام الحوافز: ترتبط فعالية نظام الحوافز بتوفر مجموعة من الشروط منها: (الظاهر، 2009، صفحة 125)

- العدالة في منح الحوافز وبعدها عن العلاقات الشخصية؛

- الاستمرارية في إعطاء الحوافز؛

- الارتباط المباشر بين الحوافز ودوافع العاملين؛
 - ارتباط الحوافز بالجهود المبذولة من طرف الأفراد لتحقيق الكفاية الإنتاجية؛
 - تكييف الحوافز مع توقعات الأفراد العاملين في المؤسسة؛
 - تكييف الحوافز مع بيئة العمل.
- من خلال ما سبق نستنتج أن تحفيز رأس المال البشري هو إنفاق استثماري له مجموعة من التكاليف مثل ميزانية الحوافز المختلفة التي تمنح للأفراد من أجل تشجيعهم على العمل والمبادرة، وفي المقابل يستهدف استرجاع مجموعة من العوائد مثل زيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي الذي ينعكس على تحسين أداء العاملين وزيادة ربحية المؤسسة.

خلاصة:

يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من أهم الاستراتيجيات الفاعلة لنجاح المؤسسة وضمان استمراريته من خلال تزويد الأفراد بكافة المعارف والمهارات لتعظيم إنتاجيتهم والرفع من مستويات أدائهم وتعزيز انتمائهم إلى المؤسسة، ومنه تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم رأس المال البشري والمعارف والمهارات والخبرات المكونة له، وكذا خصائصه وأبرز تصنيفاته ومن ثم عرض ماهية الاستثمار في رأس المال البشري وأبرز نظرياته، ثم بيان الصعوبات التي تعترض قياسه باعتباره أصلاً غير ملموس.

كما تطرقنا إلى أبرز الوسائل والأساليب المستخدمة للاستثمار في رأس المال البشري كتدريب رأس المال البشري بهدف إعداده وتأهيله للتكيف مع متطلبات وظائفه، وتعلم رأس المال البشري من خلال التجربة والخبرة والحوار الذي يشجع على تشارك المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة جماعية مما يعمل على تطوير القدرات الجوهرية للأفراد، إلى جانب الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية لرأس المال البشري الذي يهدف إلى توفير بيئة عمل سليمة لضمان حماية الأفراد من المخاطر وخلوهم من الأمراض والإصابات المهنية، وكذا تحفيز رأس المال البشري عبر مختلف الحوافز المادية والمعنوية بهدف المحافظة عليه والاستفادة القصوى من قدراته وإبداعاته لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني:

الاستثمار في رأس المال البشري كأساس

لتحسين الأداء الوظيفي

تمهيد:

يرتبط نجاح المؤسسات واستمراريتها بمستوى الأداء المتميز لعمالها باعتبارهم من أهم الأصول التي تساهم في تنفيذ أنشطة المؤسسة وتحقيق أهدافها، ولذلك تسعى المؤسسات جاهدة لإيجاد السبل الكفيلة لتحسين أدائها الوظيفي من خلال مختلف أساليب الاستثمار في رأس المال البشري التي تساهم في تنمية مهارات العاملين وزيادة قدرتهم على أداء مهامهم الوظيفية، بهدف بلوغ الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية عالية والقدرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة التي تفرضها الظروف البيئية مما يضمن بقاء المؤسسة وتعزيز مكانتها التنافسية.

وعليه سنتطرق إلى الأداء الوظيفي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي؛

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي؛

المبحث الثالث: تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

عرف موضوع الأداء الوظيفي اهتماما واسعا من طرف الباحثين وذلك لأن نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها يتحدد بمستوى أداء أفرادها ومدى إلمامهم بإنجاز وظائفهم، وعليه يهدف هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي ثم إبراز أهم محدداته وأبعاده وأخيرا عرض مقاييس الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مدخل إلى الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من المصطلحات المتعددة المعاني حيث نلاحظ تباين وجهات نظر الباحثين حوله وعدم التوصل إلى مفهوم موحد له، فهناك من يرى أنه أداء العاملين لأعمالهم وهناك من يرى أنه يرتبط بهيكله الوظائف داخل المؤسسة، وعليه سنعرض أهم المفاهيم المرتبطة به من وجهة النظر الأولى بالإضافة إلى أهم مكوناته وعناصره.

أولاً- مفهوم الأداء الوظيفي:

من الناحية اللغوية يرجع أصل كلمة الأداء إلى القرن الثالث عشر فهو مشتق من المصطلح الفرنسي "Performance" ومن الفعل "Performer" والذي يعني إنجاز أو تنفيذ، ثم في القرن الخامس عشر ظهرت الكلمة الإنجليزية "To Performe" والتي تعني إنجاز عملية أو مهمة معينة مع النتائج والنجاح الذي تحققه. (Pesqueus, 2004, p. 6)

أما اصطلاحاً فقد تعددت تعريفاته ومن أبرزها نجد ما يلي:

الأداء الوظيفي هو توجيه قدرات الفرد نحو إنتاج منتجات وخدمات تلي حاجة محددة، ويعكس مدى فعالية القوى العاملة في تحقيق مهمة المؤسسة وأهدافها. (Bankole, 2023, p. 7)

ويقصد بالأداء الوظيفي مجموعة سلوكيات العاملين التي يمكن مراقبتها وقياسها وتقييمها من حيث الإنجاز على المستوى الفردي، ويجب أن تكون هذه السلوكيات متوافقة مع الأهداف التنظيمية. (Samuel Olabode & others, 2023, p. 6)

يعرف الأداء الوظيفي أيضا على أنه الأنشطة ذات الصلة بالهدف للعامل. (Kulsum & and others, 2022, p. 4)

ويمثل الأداء الوظيفي التزام العاملين بإنجاز واجبات الوظيفة الرسمية. (Sapkota, 2023, p. 60)

كما يشير الأداء الوظيفي إلى مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة والمعبرة عن قيام العامل بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وتتضمن تلك السلوكيات جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة،

فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية. (القرالة، 2011، صفحة 49)

ونجد أن الأداء هو نتيجة العمل التنظيمي الذي يقوم به العاملون الذين يستجيبون قدر الإمكان لتعليمات العمل وأوامر القائد والقدرة على تطوير التفكير في مكان العمل. (Afif & and others, 2023, p. 138)

كما يعكس الأداء الوظيفي النتيجة المتحصل عليها في أي مجال عمل، ويظهر من حيث مكوناته ومعايير كنهج الجهد المبذول وكميته ونمطه وكذلك أبعاده. (دمانة، 2017/2016، صفحة 174)

ويعبر الأداء الوظيفي عن نجاح الفرد في أداء مهامه خلال فترة زمنية معينة مع احترام المعايير المحددة مسبقا لمنتجات وأهداف العمل. (Hartin Nst & and others, 2023, p. 129)

يمكن وصف الأداء الوظيفي بأنه المدى الذي يقوم من خلاله العامل بإكمال أدواره الوظيفية المطلوبة وتنفيذ الإجراءات والسلوكيات ذات الصلة التي تتوافق مع الأهداف المحددة للمؤسسة، وذلك في إطار جودة وكمية ووقت العمل حيث يركز جانب الجودة على قدرة العامل على تنفيذ مهامه وأدواره الوظيفية وفقا للإرشادات والمعايير المحددة من طرف المؤسسة، ويركز عامل الوقت على قياس الوقت المخصص لأداء الوظيفة ومقارنته بالمدة التي يستغرقها العامل لإنتاج نواتج معينة، وأخيرا يركز البعد الكمي على مقدار الإنتاج الذي يمكن للعامل القيام به في ظل الموارد المتاحة داخل مكان العمل. (Ivwithrevero & and others, 2023, p. 79)

وهناك من يرى أنه المقدار الذي يساهم به الفرد في الفعالية التنظيمية في ضوء التوقعات المرتبطة بدوره الوظيفي. (Putra & and others, 2023, p. 845)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو الطريقة التي يتبعها العاملون في استغلال الموارد المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

ثانيا- المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي: يرتبط الأداء الوظيفي بمجموعة من المفاهيم منها:

1. الكفاءة "Efficiency": هي القدرة على خفض الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة وذلك من خلال استخدامها بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجودة والتكلفة. (مرسي، 2010، صفحة 415)

كما تعني الكفاءة القيام بأداء العمل بشكل أفضل فهي تركز على خفض التكاليف، وهي أيضا القيام بالأعمال بطريقة صحيحة. (Drucker, 1986, p. 36)

وهي مقياس مدى حسن استخدام المدخلات لتحقيق المخرجات المقصودة. (Ahmad & and others, 2017, p. 53)

وتتوافق الكفاءة مع أفضل تسيير ممكن للموارد والقدرات فيما يتعلق بالنتائج. (Alazard & Sépari, 2018, p. 12)

2. الفعالية "Effectiveness": تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة. (مرسي، 2010، صفحة 415)

كما تعني تخصيص موارد وجهود العمل لتحقيق نتائج غير عادية بدلا من النتائج العادية، فهي تركز على نهج التحسين وفرص تحقيق الإيرادات وخلق الأسواق والمنتجات الجديدة، وهي القيام بالأعمال الصحيحة. (Drucker, 1986, p. 36)

وتشير الفعالية إلى حصول المؤسسة على النتائج ضمن إطار الأهداف المحددة. (Alazard & Sépari, 2018, p. 12)

إذن نستنتج أن الكفاءة ترتبط بالمدخلات بينما الفعالية تتعلق بالمرجات، ومنه يمكن تعريف الأداء الوظيفي من خلال مركباته أنه القيام بالأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة.

3. الإنتاجية: تشير الإنتاجية إلى القدرة على خلق النتائج والقيمة المضافة باستخدام عوامل الإنتاج خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج وفق المعادلة التالية: (عدنان، 2018، صفحة 53)

الإنتاجية = الإنتاج المتحصل عليه / الوقت اللازم للإنجاز

ثالثاً- عناصر الأداء الوظيفي: هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء الوظيفي وهي كالتالي: (الحرارشة، 2010، صفحة 92)

1. العامل: بما يملكه من معارف ومهارات واتجاهات وقيم ودوافع خاصة للعمل؛

2. الوظيفة: ويقصد بها كل ما تشمله الوظيفة من متطلبات وتحديات؛

3. الموقف: وهو ما يميز البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل ونطاق الإشراف والأنظمة الإدارية، والهيكلة التنظيمي ووفرة الموارد.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي وأبعاده

يتأثر الأداء الوظيفي بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية التي فرضت على المؤسسات ضرورة الانتقال من المقاربة التقليدية للأداء القائمة على وحدوية البعد المتعلق بأداء المهام الرسمية إلى مقاربة شاملة تقوم على تعدد الأبعاد نتيجة السلوكيات المختلفة للأفراد داخل المؤسسة، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى مجموع العوامل التي تحدد مستوى الأداء الوظيفي وأهم أبعاده.

أولاً- محددات الأداء الوظيفي: تتمثل في مجموع العناصر التي تؤثر على الأداء سلباً أو إيجاباً، وتنقسم من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى محددات داخلية ومحددات خارجية كما يلي: (الحاسنة، 2013، الصفحات 113-115)

1. المحددات الداخلية: وهي العناصر المرتبطة بالعامل ويستطيع التحكم فيها وتتمثل في الجهد والقدرات وإدراك الدور.

1.1. الجهد: ينتج الجهد من حصول العامل على الحافز الذي يترجم إلى طاقات جسمية وعقلية يبذلها الفرد في سبيل أداء مهامه، وقد تكون هناك عوامل مثبطة للجهد مما ينعكس على الأداء بالسلب أو الإيجاب؛

2.1. القدرات: وتعني مجموع الخصائص والمهارات الشخصية المطلوبة لأداء الوظيفة وتسمى أيضاً بالكفايات أو السمات الشخصية الواجب توفرها في صاحب الوظيفة، مثل سرعة البديهة والتحمل مما يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي؛

3.1. إدراك الدور: وهو مدى فهم العامل للدور الذي يقوم به من خلال وظيفته مما يجعله يترجم جهوده وقدراته ويسخرها في العمل بناء على هذا الفهم وهو ما ينعكس على أدائه.

2. المحددات الخارجية: تتمثل في مجموع العناصر التي تتعلق بالبيئة المحيطة وتكون خارج سيطرة العامل وتضم متطلبات العمل، البيئة التنظيمية والبيئة الخارجية.

1.2. متطلبات العمل: وتتعلق بالواجبات والمسؤوليات والأدوات وما هو متوقع أدائه من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه؛

2.2. البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة الداخلية السائدة في المؤسسة التي تؤدي فيها الوظيفة وتشمل مناخ العمل والإشراف، نظام الاتصال وأسلوب القيادة، الهيكل التنظيمي ونظام الحوافز وغيرها من العوامل التي تساهم في تحفيز أو تثبيط دافعية الفرد وتؤثر على جودة أدائه؛

3.2. البيئة الخارجية: وتتمثل في العوامل الخارجية الموجودة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة مثل المنافسة والتحديات الاقتصادية التي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على كل متطلبات العمل والمهارات وبيئة التنظيم، فيصعب هذا التأثير في النهاية على أداء العامل فمثلاً التحديات الاقتصادية السلبية تؤدي إلى انخفاض الرواتب والحوافز والمكافآت مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي.

ثانياً- أبعاد الأداء الوظيفي: تتمثل أبرز أبعاد الأداء الوظيفي فيما يلي:

1. بعد أداء المهمة: يعبر أداء المهمة عن سلوك الأفراد الخاص بأداء الأنشطة الفنية الجوهرية في المؤسسة وإنجاز المسؤوليات المحددة في الوصف الوظيفي والقيام بالمتطلبات الرسمية لأداء الوظيفة، التي تؤثر بشكل مباشر على تقييم أداء العامل داخل المؤسسة فهو يعتبر مؤشر واضح على كفاءة ومهارة الأفراد. (العنزي و العطوي، فهم الهيكل الكامن لمحددات تقييم الأداء الوظيفي الشامل، 2012، الصفحات 9-10)

ويمكن التمييز بين نوعين من أنشطة أداء المهمة كما يلي: (Hunthausen, 2000, pp. 20-21)

- الأنشطة المسؤولة عن تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات؛
- الأنشطة الداعمة التي تساعد عملية الإنتاج عن طريق إمدادها بالمواد الخام والصيانة وتوزيع المنتجات النهائية، والقيام بوظائف مهمة مثل التخطيط والتنسيق والإشراف، والتوظيف لرفع كفاءة العمل وفعاليته.

2. بعد الأداء السياقي: جاءت أهمية هذا البعد من إشارة "Katz" إلى أن المؤسسات التي تعتمد على قيام الأفراد بمهامهم الرسمية فقط هي مؤسسات ضعيفة وغير قادرة على الاستمرارية على المدى الطويل، معتبرا بأنها بحاجة إلى قيام الأفراد بمهام تتجاوز دورهم الرسمي إلى العلاقات التفاعلية ما بين الأفراد وهو ما يطلق عليه الأداء السياقي ويسمى أيضا بالأداء خارج الدور. (جبيرات، 2019، صفحة 60)

عرف الباحثان "Bormann & Motowidlo" الأداء السياقي أنه أداء الفرد الذي يحافظ على الشبكة الاجتماعية للمؤسسة ويعزز المناخ النفسي الذي يدعم المهام الفنية، ويتضمن أنشطة لا تمثل مهام عمل رسمية على الرغم من أنها تقدم مساهمة مهمة في فعالية المؤسسة، فغالبا لا يتم كتابة هذا النوع من الأداء في وصف الوظيفة ولكنه يعتبر بعدا مهما في الأداء الوظيفي. (Kappagoda Sampath, 2012, p. 4)

يتميز الأداء السياقي بأنه أكثر ارتباطا بالشخصية والدافع ويتضمن مجموعة من السلوكيات التالية:

(Wright, 2023, p. 32)

- مساعدة زملاء العمل؛
- التطوع للقيام بأعمال إضافية؛
- تقديم الاقتراحات حول تحسين إجراءات العمل.

كما نجد أيضا من بين الأمثلة على الأداء السياقي ما يلي: (Qaralleh & and others, 2023, p. 6)

- الحفاظ على الحماس في العمل؛
- المشاركة في حل المشاكل الصعبة؛
- مشاركة المعلومات من أجل التطور التنظيمي.

ويختلف أداء المهمة عن الأداء السياقي في أربعة جوانب تتمثل في الآتي: (جبيرات، 2019، الصفحات 61-62)

- تكون نشاطات المهمة مكرسة لعمل ما دون غيره بينما نشاطات الأداء السياقي تتشابه في كل الوظائف والمؤسسات وتظهر في شكل مساعدة وتعاون؛

- تتباين نشاطات المهمة بتباين المهارات والقدرات المعرفية للأفراد في حين أن النشاطات السياقية تتأثر بالخصائص الشخصية والعوامل التحفيزية؛

- نشاطات المهمة تكون معرفة ضمن التوصيف الوظيفي والإطار الرسمي للعمل بينما النشاطات السياقية تطوعية.

3. بعد الأداء المتكيف: تم طرح هذا البعد في السنوات الأخيرة من طرف الباحث "Pula Kos" بهدف

الوصول إلى مؤسسة مرنة تتكيف مع كافة التغيرات السريعة في متطلبات العمل الناتج عن الابتكارات التكنولوجية وإعادة الهيكلة وتقليص حجم المؤسسة، مما يتطلب أفراد لهم القدرة على التعلم السريع والتكيف مع الأوضاع

الجديدة من أجل تأدية المهام المستحدثة والقدرة على المنافسة، ويشير الأداء المتكيف إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى قدرة الفرد على تغيير سلوكه لمقابلة التغيير في المحيط والانتقال المستمر من حالة إلى حالة أخرى، ومن

بين أهم أبعاده نجد: (جبيرات، 2019، صفحة 62)

- حل المشكلات بطريقة خلاقة؛

- تعلم مهام جديدة وإجراءات عمل جديدة؛

- تسيير ضغوط العمل؛

- معالجة الظروف الاستثنائية؛

- التكيف الثقافي بمعنى القدرة على العمل في بيئات ثقافية مختلفة؛

- التكيف مع زملاء العمل الجدد والقدرة على العمل ضمن فرق العمل الجديدة؛

- التكيف المادي بمعنى القدرة على العمل في بيئات مختلفة وصعبة.

من خلال ما سبق نستنتج أن تحقيق الأداء الوظيفي الجيد لم يعد مرتبطاً فقط بأداء العامل لمهامه الرسمية

بل أصبح يتجاوز ذلك إلى العمل خارج الدور مع ضرورة تكيفه مع مختلف ظروف العمل، مما يمكن المؤسسة من

التفوق على منافسيها ويجعلها تحقق البقاء والاستمرارية في ظل التغيرات السريعة.

المطلب الثالث: مقاييس الأداء الوظيفي

هناك مجموعة من المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء الوظيفي والتي يمكن تصنيفها إلى مقاييس السمات ومقاييس السلوك، ومقاييس النتائج على النحو التالي: (نعساني، 2020، الصفحات 134-146) **أولاً- مقاييس السمات:** تركز هذه المقاييس بشكل رئيسي على الفرد ذاته فهي تتجاهل الموقف والسلوكيات والنتائج، وبالتالي فالمقيم يعتمد على تقييم الصفات التي تتسم بالاستقرار النسبي لدى الفرد بما فيها القدرات المعرفية والقدرات الشخصية، مثلاً قياس ذكاء العامل ومدى صحوة الضمير لديه خلال فترة التقييم، وقد تم تبرير هذه الطريقة من خلال الاستناد للعلاقة الإيجابية التي تم اكتشافها بين بعض القدرات كالذكاء وبين السلوكيات المرغوبة والمرتبطة بالعمل.

ومن بين أبرز التحديات التي تواجه قياس الأداء على أساس السمات نجد ما يلي:

- إن السمات ليست تحت سيطرة الأفراد فهي في معظم الحالات مستقرة وثابتة طيلة حياة الفرد ومن الصعب تغييرها حتى ولو بذل الأفراد الجهود اللازمة، ونتيجة لذلك قد يشعر العاملون بأن هذه الطريقة غير عادلة؛
- إن امتلاك العامل لسمة معينة كالذكاء مثلاً لا يعني أن هذه السمة ستحقق بالضرورة السلوكيات والنتائج المرغوبة، لأن أداء الفرد يعتبر جزءاً لا يتجزأ من الموقف فإذا كانت معدات العمل غير صالحة والزملاء غير متعاونين لن يستطيع العامل ممارسة السلوكيات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة حتى ولو تمتع بالذكاء؛
- على الرغم من التحديات السابقة تعتبر هذه المقاييس مفيدة جداً في بعض الحالات مثلاً عند تخصيص العاملين عبر الوحدات التنظيمية التي تم إنشائها حديثاً على أساس السمات التي يمتلكونها، ومع ذلك فإن معظم المؤسسات لا تميل لاستخدام هذا المدخل في قياس الأداء.

ثانياً- مقاييس السلوك: تركز هذه المقاييس على ما يفعله العاملون في عملهم بشكل أساسي دون الاهتمام بسمات العامل أو العوائد الناتجة عن سلوكه، وتعد هذه المقاييس ملائمة للاستخدام في الحالات الآتية:

- عندما يحتاج العاملون إلى وقت طويل نسبياً للحصول على النتائج أو العوائد المرجوة: مثلاً في حال العاملين الجدد الذين لا تتوفر لديهم المعلومات الكافية بخصوص النتائج المتوقعة منهم، فإنهم يستفيدون كثيراً من هذه المقاييس في قياس أدائهم من خلال التركيز على كيفية أدائهم لمهامهم بدلاً من التركيز على مخرجات الوظيفة؛
- عندما تكون مخرجات الأداء طويلة الأمد: يكون قياس السلوكيات مفيداً جداً عندما لا تظهر نتيجة الأداء لعدة شهور أو خلال عدة سنوات؛

- عندما تكون النتائج ضعيفة بسبب العوامل الخارجية: عندما تكون نتائج أداء العامل ضعيفة بفعل عوامل خارجة عن سيطرته في هذه الحالة تقوم المؤسسة بقياس سلوكياته وكيفية أدائه لمهامه.

ثالثاً- مقاييس النتائج: تركز هذه المقاييس بصورة رئيسية على العوائد والنتائج التي يحققها العامل فهي لا تهتم بسمات العامل أو كيفية قيامه بعمله وإنما تركز على ما ينتجه مثل حجم المبيعات أو عدد أخطائه، وتتميز هذه المقاييس بأنها تتطلب وقتاً أقل مقارنة بالمقاييس السابقة لأن قياس النتائج يحتاج لوقت أقل من تتبع السلوكيات والعمل على قياسها، كما تعتبر أقل تكلفة والأهم أن البيانات الناتجة عن مقاييس النتائج تعتبر أكثر دقة وموضوعية، ولهذا تعتبر مقاييس النتائج أكثر المقاييس ملائمة لقياس الأداء الوظيفي.

يمكن التمييز بين نوعين من النتائج وهي المخرجات الكمية والعوائد النوعية، وعليه تنقسم مقاييس النتائج إلى مقاييس كمية ومقاييس نوعية كما يلي:

1. المقاييس الكمية: تستخدم لقياس المخرجات القابلة للقياس الكمي، ومن أبرزها نذكر ما يلي:

- المقاييس المالية: مثل الدخل والقيمة المضافة، قيمة الأسهم، التكاليف، العائد على الاستثمار؛
- مقاييس الكمية: مثل عدد الوحدات المنتجة، الإنتاجية، مستوى الإقبال على الخدمة، حجم المبيعات، عدد العملاء الجدد؛

- مقاييس الوقت: مثل سرعة الاستجابة، الإنجاز الفعلي مقارنة بالجدول المخطط، مواعيد التسليم، زمن الوصول إلى السوق ومعدل التأخر في إنجاز الأعمال؛

2. المقاييس النوعية: وهي المقاييس التي تستخدم لقياس العوائد النوعية الناتجة عن بذل جهد ما والتي لا تكون قابلة للقياس كما، وعليه يمكن ذكر الأمثلة التالية:

- تحقيق المعايير المطلوبة: مثل الجودة ومستوى الخدمة المقدمة؛

- التغيير في السلوك؛

- إنجاز العمل؛

- اكتساب المهارات والمعارف الإضافية واستخدامها بشكل فعال؛

- ردود الفعل: وتتمثل في الأحكام التي يطلقها الزملاء والعملاء الداخليون والخارجيون.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تلعب عملية تقييم الأداء الوظيفي دورا فعالا في تحقيق أهداف المؤسسات من خلال كشف المستوى الفعلي لأداء الأفراد والعمل على توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ووضع الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء، وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض أساسيات حول تقييم الأداء الوظيفي ثم الإشارة إلى أهم الطرق التقليدية والحديثة المعتمدة في تقييم الأداء، وبعدها إبراز أهم الصعوبات التي تعترض عملية التقييم بالإضافة إلى الإجراءات التصحيحية لنجاحها.

المطلب الأول: أساسيات حول تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء أداة إدارية فعالة لتحسين الأداء الفردي والتنظيمي وقصد الإلمام به سنتناول من خلال هذا المطلب أهم المفاهيم المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي، ثم الانتقال إلى عرض أهمية تطبيقه بالنسبة لجميع الأطراف داخل المؤسسة والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وأخيرا إبراز المراحل الأساسية اللازمة لتنفيذ عملية تقييم الأداء الوظيفي.

أولا- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

تقييم الأداء الوظيفي هو عملية مستمرة لتقييم مدى جودة أداء العاملين في القيام بوظائفهم فيما يتعلق بالمعايير المعمول بها وإيصال هذا التقييم إلى العاملين. (Samuel, 2013, p. 6)

يقصد بتقييم الأداء الوظيفي العملية الموضوعية من طرف المؤسسة لتقارن الأداء الفعلي للفرد بالأداء المستهدف مع تحديد نواحي القوة والضعف في الأداء وتبين أسبابها ثم التغذية العكسية لتنمية الفرد، وتستفيد المؤسسة من المعلومات الخاصة بتقييم الأداء في قياس مدى فاعلية ونجاح سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وغيره من الأنشطة والسياسات الخاصة بالموارد البشرية. (بودبوس و زهمول، 2020، صفحة 27)

كما يعرف تقييم الأداء على أنه العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي، للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا. (أمبارك، 2018، صفحة 246)

وفي إطار التفريق بين تقييم الأداء وقياس الأداء نجد أن قياس الأداء يقتصر على النتائج فقط، بينما تقييم الأداء أشمل من حيث النطاق فهو يركز على معرفة الأسباب و يهتم بالأهداف وطرق تنفيذها، فقياس الأداء وسيلة لا غنى عنها لتقييم الأداء. (Matthieu Lauras, 2004, p. 112)

وهناك من نظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء من عملية الرقابة معتبرا أن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية، لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حال انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا إلى الإنجازات المرغوبة. (عبد الفتاح رضوان، 2014، صفحة 10)

من خلال ما سبق نستنتج أن تقييم الأداء الوظيفي هو عملية التأكد من تحقيق العاملين لأعمالهم بالشكل المطلوب وفق المعايير المحددة والكشف عن الانحرافات الموجودة ومن ثم العمل على تصحيحها بهدف تحسين الأداء.

ثانيا- أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي: تكمن أهمية وأهداف الأداء الوظيفي فيما يلي:

1. أهمية تقييم الأداء الوظيفي: تشمل عملية تقييم الأداء الوظيفي تحقيق ثلاث غايات كما يلي: (جبالي، 2016، صفحة 8)

1.1. أهميتها بالنسب للمؤسسة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوي العاملين اتجاه المؤسسة؛
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية باعتبار نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هاته السياسات؛
- مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2.1. أهميتها بالنسبة للمديرين:

- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية، وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم؛
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم.

3.1. أهميتها بالنسبة للعاملين:

- تجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من طرف المؤسسة؛
- دفع العامل لبذل أقصى ما في وسعه بغية نيل احترام وتقدير رؤساءه والفوز بالمكافآت المعنوية والمادية.

2. أهداف تقييم الأداء الوظيفي: يسعى الأداء الوظيفي إلى تحقيق المزايا التالية: (حسن و سلطان، 2011، صفحة 238)

- اختيار الأفراد المستحقين للترقية؛
 - تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم على أساسها تطبيق مختلف أنواع الجزاء أو العقاب؛
 - تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم؛
 - تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها؛
 - إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة؛
 - تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا المناصب الأعلى مستقبلاً؛
 - معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب من خلال تحديد نقاط الضعف في أداء الأفراد لتحسين كفاءتهم؛
 - الحفاظ على مستوى عال من الكفاءة الإنتاجية؛
 - مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الذين هم تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات وزيادة التعاون بينهم؛
 - تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
- إذن نستنتج أن تقييم الأداء هو التقييم الرسمي للأداء الوظيفي في المؤسسات مما يساعد على الترقية والتدريب وتحديد الأجور والمكافآت وتحفيز العاملين. (Sahoo, 2023, p. 112)

ثالثاً- مراحل تقييم الأداء الوظيفي: تمر عملية تقييم الأداء الوظيفي بمجموعة من المراحل الرئيسية كما يلي: (أبو ماضي، 2018، الصفحات 64-67)

1. مرحلة تحديد النشاط المراد تقييمه: تعتبر هذه المرحلة مهمة جداً كونها تعبر عن بداية عملية تقييم الأداء بشكل فعلي، وفيها تبدأ الإدارة بتحديد النشاط المراد تقييمه والعمليات والنتائج المحققة في التنفيذ الفعلي لخطة المؤسسة، وهنا يتم التركيز على العناصر الأكثر أهمية في كل نشاط يتم قياسه ولذلك فإن عملية قياس الأداء في هذه المرحلة يجب أن تشمل على الأنشطة الحرجة بغض النظر عن صعوبات تقييمها؛

2. مرحلة وضع معايير الأداء: إن مسألة وضع معايير الأداء قبل البدء في عملية تقييم الأداء تعد مسألة ضرورية فمن خلالها يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المراد تحقيقه وتحديد الفجوة بين الأدائين للوصول للهدف المرغوب، وتختلف معايير تقييم الأداء فمنها معايير كمية وأخرى نوعية وهناك معايير زمنية ومعايير التكلفة، وهي تعبر عن الأهداف الفعلية المراد تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وتعد عملية وضع المعايير عملية صعبة حيث تحتاج إلى

إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المراد تحقيقها ومعرفة قدرات العاملين وغيرها من الاعتبارات، كما تتطلب ما يلي:

- تحديد خصائص الأداء الفعال فعادة ما يتميز العمل الجيد بعدة صفات يجب تحديدها للحكم على مستوى الأداء الفعلي؛

- تحديد معيار أو مقياس لكل خاصية بعد تحديد الخصائص؛

- ربط النتائج بالجهة المسؤولة بهدف عدم محاسبة الشخص على أخطاء غيره وسهولة المعالجة في حال الخلل؛

- مراجعة النقاط الاستراتيجية والتي يؤدي الانحراف فيها إلى خطورة كبيرة تهدد كيان المؤسسة بأكملها؛

- مراجعة طرق العمل حيث يتم تخفيض التكلفة وتحقيق نتائج إيجابية ويزر ذلك في إطار الخدمات؛

- تحديد الانحرافات المسموح بها لأن كل معيار يتضمن حدودا للسماح، بمعنى أن تكون المعايير مرنة تسمح ببعض الانحرافات عن المعيار المثالي؛

- عدم وضع المعايير للمخرجات النهائية فقط بل يجب وضع المعايير للعمليات الوسيطة أيضا.

3. مرحلة قياس الأداء: وفيها يتم جمع المعلومات عن الأداء الفعلي للأفراد كما تشمل قياس الأداء للجانب الكمي والنوعي، ويتم في هذه المرحلة الاعتماد على النتائج الرقمية بشكل كبير بهدف تبيان مدى الانحراف في العملية وتتضمن جانبين رئيسيين هما:

- قياس النتائج الفعلية للأداء بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية؛

- إيصال البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها إلى مراكز المسؤولية لكي يتم تحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب بهدف تخفيض التكلفة والخسائر.

4. مرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية: يتم فيها مقارنة الأداء المحقق مع الأداء المرغوب والتأكد من أنه يتوافق مع الهدف، وإن وجد انحراف يتم تحديده وهل هو في الإطار المسموح به أو يفوقه من أجل العمل على معالجته؛

5. مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية: تصبح عملية تقييم الأداء بدون معنى إن لم تتم عملية التصحيح، إلا في حالة واحدة عند وجود تطابق بين الأهداف الموضوعية والأداء الفعلي فهنا لا توجد حاجة إلى التصحيح بل هناك حاجة إلى التحسين في مراحل قادمة، أما إذا وجد انحراف فإنه لا بد من تطبيق الخطوات التالية:

- تحديد أسباب الانحراف هل هو داخلي أو خارجي وهل هو بسبب القصور في التنفيذ من طرف الفرد أو بسبب التغييرات في البيئة المحيطة مثلا؛

- اختيار أنسب الطرق لعلاج الانحراف، فقد تجد الإدارة أكثر من بديل يمكن تطبيقه لعلاج الانحراف ويتم المفاضلة بينها على أساس إمكانية القبول لدى العاملين وتوفر الموارد البشرية والمادية لتطبيقه، وأن يكون بتكلفة مناسبة ويساهم تطبيقه في الحل؛

- التأكد من أن تطبيق البديل أدى إلى علاج الخلل.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي

يعتمد تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسات على مجموعة من الطرق التي تقسم إلى صنفين هما الطرق التقليدية والطرق الحديثة، وفيما يلي عرض لأهم تلك الطرق مع ذكر مزايا وعيوب كل طريقة حسب كل تصنيف:

أولاً- الطرق التقليدية في تقييم الأداء: وهي الأساليب المعتمدة على الأحكام والآراء الشخصية للمديرين اتجاه أداء العاملين، لذلك تختلف كل طريقة عن غيرها وفقاً لأسلوب المقيم ومحتوى التقييم، ومن الأمثلة على الطرق التقليدية نجد طريقة التدرج، طريقة الترتيب، طريقة المقارنة الزوجية، طريقة التوزيع الإجباري، كما سنوضحها في ما يلي: (عبد النبي محمد، 2019، صفحة 190)

1. طريقة المقاييس المتدرجة البيانية: تعتبر هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء وتقوم على أساس حصر مجموعة من الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة أو المصداقية مثلاً ثم تقييم كل خاصية على أساس مجموعة من الدرجات بدءاً من غير مرضية حتى فائقة، بعدها يبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية ثم يتم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص. (ديسلر و ترجمة عبد المتعال، 2015، صفحة 446)

على الرغم من أن هذه الطريقة تستخدم كثيراً في مجال الأعمال إلا أن ما يعاب عليها أنها لا تعطي العامل فكرة عما يجب تغييره عندما تكون تقديراته سيئة. (جودة، 2014، صفحة 263)

2. طريقة الترتيب التنازلي: حسب هذه الطريقة يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من خلال مقارنة المستوى العام لأداء بعضهم البعض ثم يبدأ بتحديد أحسن مرؤوسيه وأسوأهم ويحدد على أساسها مستويات الأفراد الباقين حتى ينتهي من الترتيب العام لمرؤوسيه، رغم سهولة هذه الطريقة فهي غير موضوعية حيث تتوقف على التقدير الشخصي للرئيس وما قد يشوبه من تحيز، كما أن عدم تقدير مستوى الأداء لكل عنصر على حدى لا يؤدي إلى التوصل لنقاط القوة والضعف التي تعتبر أساس التقييم، بالإضافة إلى صعوبة استخدام هذه الطريقة في حالة زيادة عدد المرؤوسين. (القحطاني، 2015، الصفحات 169-170)

3. طريقة المقارنة المزدوجة: وفيها يقوم المشرف بمقارنة كل عامل بزملائه في المجموعة بشكل منفرد أي واحدا تلو الآخر ثم إعطاء العامل درجة واحدة في كل مرة يتفوق فيها تقييمه على زميله، وبعد الانتهاء من المقارنة الثنائية يقوم بحساب عدد المرات التي تفوق فيها أداء الفرد موضع التقييم على زملائه ويصبح ذلك المجموع هو الأساس في تحديد الترتيب النهائي لأفراد المجموعة، وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المقارنات الزوجية.

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \text{عدد الأفراد المطلوب تقدير كفاءتهم} (\text{عدد الأفراد المطلوب تقدير كفاءتهم} - 1) \div 2$$

من إيجابيات هذه الطريقة أنها تتسم بالبساطة والسهولة ولكن يعاب عليها أنها تتطلب وقتا طويلا نسبيا خاصة في الحالات التي يتسع فيها نطاق الإشراف. (بن سمشة، 2018، صفحة 74)

4. طريقة التوزيع الإجباري: في هذه الطريقة يكون كل مشرف مجبرا على توزيع مرؤوسيه على مقياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة والذي بموجبه يتم توزيع العاملين إلى مجموعات حسب التوزيع الطبيعي لأي مجتمع، فيكون تقدير 10% منهم ممتاز و 20% منهم جيد جدا، تقدير 40% من الأفراد هو جيد و 20% منهم يحملون تقدير أداء مرضي و 10% الباقية أداء ضعيف.

ومن بين محاسن هذه الطريقة أنها تنفادي المشرف المتساهل أو المتشدد في التقييم من خلال إجباره على التقييم تبعا لهذا التوزيع، أما الانتقادات الموجهة لها هي أنها لا تصلح لعدد قليل من العاملين. (جودة، 2014، الصفحات 260-261)

ثانيا- الطرق الحديثة في تقييم الأداء: هي الأساليب التي ظهرت بسبب التطورات المؤثرة في العملية الإدارية الخاصة بالمؤسسات وطبيعة تعامل الإدارة مع العاملين وثقتها بهم، فهي تستخدم بهدف تنمية وتطوير طاقات ومهارات العاملين ومساعدتهم على الوصول للأهداف المطلوبة، ومن الأمثلة على الطرق الحديثة نجد طريقة الوقائع أو الأحداث الحرجة، طريقة الاختيار الإجباري، طريقة التقرير المكتوب، طريقة الإدارة بالأهداف، طريقة قوائم المراجعة وتقييم⁰ 360، كما سنوضحها في ما يلي: (عبد النبي محمد، 2019، الصفحات 190-191)

1. طريقة الوقائع الحرجة: تتطلب هذه الطريقة ضرورة قيام كل رئيس بالاحتفاظ بسجلات لتدوين جميع الوقائع الحرجة السلبي منها والإيجابي والتي تعكس وجود الكفاءة في أداء المرؤوس لعمله أو انعدامها، ويعتمد نجاح هذه الطريقة على قيام الرئيس بتدوين ملاحظاته يوميا وعلى إجراء حوارا موضوعيا مع الفرد موضع التقييم مما يجعله خال من التعميم والعبارات الغامضة في التقييم، كما يفيد في تنمية القدرات الذاتية للمرؤوس أكثر من كونه أسلوبا لتقييم الأداء.

وما يعاب عليها أنها قد تؤدي إلى الإشراف المباشر واللصيق للرئيس على مرؤوسيه، كما أنها قد تؤدي إلى تخوف المرؤوسين نظرا لقيام الرئيس بتسجيل كل شيء في السجل الخاص بكل منهم. (ديري و الكسواني، 2009، الصفحات 203-204)

2. طريقة الاختيار الإجباري: حسب هذه الطريقة يتم إعداد مجموعة من العبارات التي تصف بعض جوانب الأداء بحيث هناك عبارتان تعبران عن الجوانب الإيجابية وعبارتان تعبران عن الجوانب السلبية، ويتولى المشرف اختيار واحدة من العبارات الإيجابية وأخرى من العبارات السلبية الأكثر انطباقا على العامل المراد تقييمه مع إعداد شفرة خاصة لتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية، ثم من خلال مراجعة العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد قيمة أداء العامل عن طريق حساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط.

تميز هذه الطريقة بالموضوعية والحد من التحيز والتقييم الشخصي، ولكن يؤخذ عليها أنها لا تمكن الفرد الذي تم تقييمه من التعرف على نقاط الضعف في أدائه مما يؤدي إلى صعوبة تحديد الأسلوب المناسب لتنمية أدائه.

مثال: إذا كانت الصفة المراد تقييمها هو مدى الالتزام بوقت العمل.

عبارتان من الناحية الإيجابية:

- يعمل طوال الوقت، شفرتها السرية هي 10 مثلا؛

- يعمل أغلب الوقت.

عبارتان من الناحية السلبية:

- يعمل بعض الوقت؛

- يضيع الوقت في العمل، شفرتها السرية هي 2 مثلا.

إذا اختار المشرف عبارة يعمل طوال الوقت فإن درجة الفرد في هذه الصفة هي 10 وإذا كانت الصفة المختارة هي يعمل أغلب الوقت فإنه لا تحتسب العلامة للعامل لأنها غير موجودة على الشفرة. (القحطاني، 2015، الصفحات 168-169)

3. طريقة المقال: تتطلب هذه الطريقة قيام المشرف بكتابة مقال يوضح فيه جوانب القوة والضعف في أداء العامل المراد تقييم أدائه والمهارات التي يتمتع بها مع تقديم بعض الاقتراحات لتحسين أدائه، وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم كما أنها تقدم بعض السبل لتطوير أداء العاملين، ولكن يعاب

عليها استهلاكها لوقت طويل من المشرف لكتابة المقالات عن جميع العاملين في إدارته، إضافة إلى أنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون غير كافية لأنها تزيد وتنقص تبعاً للمقال فهي تعتمد على أسلوب المشرف في العرض، وكذلك قد تعاني من تحيز وعدم موضوعية المشرف عند كتابته للمقال. (الحري، 2016، صفحة 293)

4. تقييم 360 درجة: ظهر هذا الأسلوب في عالم الإدارة في سنة 1980 بعد البدء في عملية تفويض السلطة للعاملين وتمكينهم، ومن أشهر المؤسسات التي طبقت هذا النظام بنجاح هي مؤسسة موتورولا وجنرال إلكتريك. (المعاينة و الحموري، 2013، صفحة 121)

وهو نوع من أنواع التقييم الحديث الذي يتم فيه تقييم أداء العامل من طرف جميع المتعاملين معه من داخل المؤسسة وخارجها في شكل دائرة 360⁰، مثل الرئيس المباشر والزملاء والعملاء والعامل نفسه، ومن بين مزايا هذه الطريقة أنها تقلل من التحيز لتعدد مصادر التقييم مما يضمن الموضوعية في التقييم، كما أنها تتميز بالشمولية لتلقيها المعلومات من أطراف مختلفة وتبين للفرد نقاط قوته وضعفه، أما أهم عيوبها هو أنها تتطلب الكثير من الوقت مما يعرقل عملية تطبيقها. (شنافي، 2014-2015، صفحة 131)

1.4. مصادر تقييم 360 درجة: تضم المصادر التالية: (زايد، 2003، الصفحات 375-379)

- **الرئيس المباشر:** يعتبر الرئيس المباشر من أهم مصادر معلومات التقييم لأنه أكثر الأشخاص إلماماً بمستوى أداء المرؤوسين ومتطلبات الوظيفة، إلا أن هناك بعض المشاكل التي قد تنتج في حال الاعتماد على الرئيس المباشر كمصدر أساسي لمعلومات تقييم الأداء مثل التحيز الشخصي الذي قد يظهره الرئيس المباشر لصالح عامل معين أو قد يصعب عليه ملاحظة السلوك الفعلي للمرؤوس، وعليه فإن نظام تقييم الأداء الفعال يجب أن يصمم ليقلل من التحيز والطريقة المناسبة لذلك هي عدم الاعتماد على الرئيس المباشر بصفة كلية كمصدر وحيد للمعلومات؛

- **زملاء العمل:** يستطيع زملاء العمل الحكم على سلوك المرؤوس بدقة بحيث يكونون على درجة عالية من المعرفة بمتطلبات العمل إضافة إلى قدرتهم على مراقبة السلوك الوظيفي، وتزداد أهمية الاعتماد على زملاء العمل كمصدر لتقييم الأداء عندما لا يتمكن الرئيس المباشر من ملاحظة السلوك الفعلي للمرؤوس، وكذلك في الحالات التي تتأثر فيها النتائج بالعمل الجماعي، ومن مشاكل هذه الطريقة هو احتمال التحيز فقد يكون تقييم الأداء منخفض عندما يحدث خلاف بين المرؤوس وزملائه، كما قد يكون التقييم مرتفعاً خاصة بين الأصدقاء من الزملاء بغض النظر عن مستوى الأداء الفعلي؛

- **العامل نفسه:** وهو ما يعرف بالتقييم الذاتي وفيه يتم الاعتماد على العامل نفسه للحصول على معلومات عن مستوى الأداء، ومن الطبيعي أن يبالغ العامل في تقييم نفسه لأن نتائج التقييم يمكن أن تؤثر على مستقبله الوظيفي؛

- **العملاء:** يعتبر العملاء من المصادر الأساسية للحصول على معلومات تقييم الأداء خاصة في الحالات التي يتعامل فيها العامل مع العميل مباشرة، حيث تستخدم المؤسسات نماذج مختلفة لاستقصاء آراء العملاء، إلا أنه يعاب على هذا المصدر أنه مكلف.

5. طريقة الإدارة بالأهداف: هي عملية تعاونية يقوم من خلالها المشرف وكل مرؤوس بتحديد الأهداف بشكل مشترك، حيث يجتمعان للموافقة على الأهداف الفردية وتعديلها من خلال التفاوض لأن المشرف لديه الموارد لمساعدة المرؤوسين على الالتزام بتنفيذ الهدف، وحتى تنجح برامج الإدارة بالأهداف يجب التزام ومشاركة جميع المستويات في المؤسسة من الإدارة العليا إلى أدنى منصب. (Francis, 2018, p. 119)

وتتكون برامج التقييم على أساس الإدارة بالأهداف من الخطوات التالية: (حمدي رضا، 2014، الصفحات 128-130)

- **وضع الأهداف:** وفيها يتم تحديد أهداف المؤسسة بناء على خطة مستقبلية وتحديد مراكز المسؤولية والأنشطة الضرورية لتطور المؤسسة؛

- **تطوير خطة عملية:** وفيها يتم تحديد الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيق الأهداف التي سبق وضعها؛

- **القيام بمراجعة دورية:** من خلال إنشاء نظام رقابة بغرض التأكد من أن المؤسسة تسير على الطريق الصحيح وأن الأعمال ستؤدي إلى الأهداف المتفق عليها؛

- **تقييم الإنجاز السنوي:** وهنا يتم التقييم السنوي للإنجازات التي تمت ومن ثم الإعداد للعام المقبل وذلك من خلال مقارنة المدراء للأداء الفعلي لكل عامل مع الأداء المستهدف؛

- **التغذية العكسية:** أين يتم مناقشة المدراء والمرؤوسين للتقدم ومعرفة الانحرافات وتحديد أسبابها ثم تصحيحها والعمل على تفاديها في المرات القادمة.

ومن بين مزايا الإدارة بالأهداف نجد ما يلي: (شلي، 2017، صفحة 25)

- أنها تعزز الاتصال بين المشرف والمرؤوسين؛

- توفر للمرؤوس الفرصة لوضع أهدافه الخاصة بعد مناقشتها مع المشرف؛

- تجعل المرؤوس يشعر بالدافعية كونه يملك حرية تحديد أهدافه الخاصة؛

- المراجعة الدورية لأداء المرؤوس مما يمكنه من كشف ما إذا كان يسير بالاتجاه الصحيح قبل فوات الأوان.
 - كما نجد أيضا من أهم المزايا التي يحققها هذا الأسلوب ما يلي: (فلية و عبد المجيد، 2005، صفحة 276)
 - الاهتمام بالأداء المستقبلي للفرد؛
 - تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه والأساليب اللازمة لتحقيقها؛
 - تنمية قدرات الفرد فيما يتعلق بالتقييم الذاتي؛
 - التركيز على إنجازات الفرد وليس سماته الشخصية.
- أما من بين المشاكل التي تصادف طريقة الإدارة بالأهداف كإحدى الطرق الحديثة لتقييم الأداء نذكر ما يلي: (ديسلر و ترجمة عبد المتعال، 2015، صفحة 460)
- وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها؛
 - تستغرق الكثير من الوقت والجهد في وضع الأهداف ومناقشتها، ثم توفير المعلومات عن التغذية العكسية؛
 - قد يكون هناك صراع نتيجة اختلاف الرئيس والمرؤوس عند وضع الأهداف.

المطلب الثالث: أخطاء عملية تقييم الأداء وإجراءات تصحيحها

تعد الأخطاء التي قد تصاحب عملية تقييم الأداء من أهم المشاكل التي تؤثر على مدى دقة ونجاح العملية، وعليه نوجز في هذا المطلب أهم الأخطاء التي يحدث وقوعها في عملية تقييم الأداء الوظيفي بهدف العمل على تداركها بالإضافة إلى عرض الإجراءات التصحيحية لنجاحها.

أولاً- أخطاء عملية تقييم الأداء الوظيفي: وهي كالآتي:

1. الأخطاء الذاتية التي تتعلق بالمقيم: تنقسم إلى ما يلي: (Javidmehr & Ebrahimpour, 2015, pp. 290-294)

- خطأ تعميم الصفات أو خطأ الهالة: وهو ميل المشرف إلى تقييم العامل على أساس خاصية واحدة من خصائصه، بمعنى إذا كان أدائه مرتفع في خاصية واحدة سيعمم ذلك على كافة الخصائص الأخرى، وبالتالي إذا كانت هذه الخاصية إيجابية يصبح أدائه إيجابي وإذا كانت سلبية يصبح أدائه سلبي فيؤثر ذلك على تقييم الأداء بشكل كبير، مثلا إذا كان العامل قليل الغياب يمنحه المشرف تقييما مرتفعا في كافة جوانب الأداء بناء على هذه الخاصية؛

- أخطاء التساهل أو التشدد: يؤدي التساهل المفرط من طرف المشرف أو الصرامة الشديدة في الحكم إلى تشويه نتائج تقييم الأداء وجعل النظام غير فعال وبالتالي يجب تجنبها، فالمشرف المتساهل يمنح جميع العمال

درجات عالية بدلا من التقييمات الحقيقية لأدائهم، ويحدث ذلك غالبا عندما تؤثر قرارات التقييم على عملية صنع القرارات الرسمية خاصة في الترقيات والمكافآت، أما المشرف الصارم فيعطي جميع العمال درجات منخفضة ويتعلق بالمقيمين الذين يشعرون بالمسؤولية وبالتالي يبذلون المزيد من الاهتمام عندما يقومون بتقييم الآخرين؛

- خطأ النزعة المركزية أو الميل ناحية الوسط: هي ميل المشرف إلى تصنيف جميع العاملين في فئة الأداء المتوسط بغض النظر عن الاختلافات الموجودة في أدائهم، وهذا بغرض تجنب الصراع والقضايا السلوكية مما يعطي انطباع أنه لا يوجد أداء جيد جدا ولا يوجد أداء ضعيف جدا؛

- التحيز الشخصي: وهنا يتأثر تقييم الأداء بشعور المشرف اتجاه كل عامل، يعني أن حب العامل أو كرهه يؤثر على تقييمه، بالإضافة إلى عدة عوامل أخرى منها الخلفية الاجتماعية والعائلية والجنس والعرق والعمر وغيرها.

كما نجد أيضا من بين الأخطاء المصاحبة لعملية التقييم ما يلي: (Samuel, 2013, pp. 10-11)

- ممارسة التقييم بشكل غير منتظم: فالتقييم هو عملية مستمرة تتطلب الإشراف والمتابعة المستمرة؛

- الفشل في متابعة ممارسات تقييم الأداء: فلكي تكون عملية تقييم الأداء فعالة يجب استغلال المعلومات التي تم جمعها ووضعها موضع الاستخدام؛

- مقارنة العاملين: يميل بعض المقيمين إلى مقارنة أداء عامل بأداء عامل آخر وهذا ما تتطلبه العديد من أساليب التقييم التقليدية، إلا أن المقارنة الأكثر فعالية هي مقارنة أداء العامل مع المعايير الموضوعية؛

- استخدام النماذج غير الفعالة: وذلك من خلال استخدام نماذج التقييم التي لا تركز على العوامل المتعلقة بالوظيفة والأداء وإنما تركز على السمات الشخصية للعامل بدلا من ذلك.

بالإضافة إلى ما يلي: (اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، 2015، صفحة 25)

- خصائص وصفات المقيم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المشرف المقيم لممارسة مهنته، لذا يشترط أن يكون ذو خبرة عالية ويملك قدرة على التفاعل الاجتماعي؛

- خطأ التقييم الأولي أو الحديث: يظهر هذا المشكل في عملية التقييم طويلة المدى، حيث يعتمد المشرف في تقييمه إما على الأداء الأولي للعامل دون النظر إلى التطورات اللاحقة في أدائه، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد على تقييمه على أساس أحدث مستوى للأداء أي أداءه في الفترة الأخيرة، بينما عملية تقييم الأداء هي عملية مستمرة تستهدف تقييم التغيرات الماضية والحالية وحتى المتوقعة في المستقبل.

وهناك أيضا الأخطاء الآتية: (Mumtaz & and others, 2020, p. 4)

- أخطاء الانطباع الأول: وهو أن يتأثر تقييم المشرف بالانطباع الأول الذي تركه العاملون ولا يقيمهم على أساس الأداء الفعلي، فإذا ترك العامل انطباع جيد يمنح له تقييم إيجابي وإذا ترك انطباع سيء لدى المشرف يمنحه تقييم سلبي؛

- التأثير بالحالة الوظيفية: في هذا النوع من الأخطاء يعتمد المشرف في تقييمه على مناصب العمال بدلا من مؤهلاتهم وأدائهم لعملهم خلال وقت التقييم، بحيث يمنح تقديرا مبالغا فيه للعاملين الذين يشغلون المستويات العليا في المؤسسة في حين يقلل المشرف من تقديره للعاملين في المستويات الدنيا مما يؤدي إلى حالة عدم الرضا.

2. المشاكل الموضوعية: وهي التي تتعلق بعملية تقييم الأداء في حد ذاتها فنجد ما يلي: (اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، 2015، صفحة 26)

- عدم الوضوح في أهداف عملية تقييم الأداء مما يجعلها تعاني من العشوائية؛
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء؛
- عدم توفر تعليمات كافية وسليمة في أسلوب تقييم الأداء؛
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.

ثانيا- إجراءات تصحيح أخطاء تقييم الأداء: هناك مجموعة من الإجراءات التي من شأنها التقليل من أخطاء تقييم الأداء بهدف الوصول إلى نظام سليم لتقييم الأداء، والتي نذكر منها ما يلي: (حسن و سلطان، 2011، صفحة 249)

- يجب أن يتم تدريب المشرفين تدريباً شاملاً على عملية التقييم؛
- المناقشة الجماعية بين المشرفين والعاملين كوسيلة لاكتشاف الأخطاء ونواحي التحيز والعمل على تلافيها، فعن طريق الاجتماعات والندوات الدورية يستطيع المشرفون أن يتوصلوا لاتفاق حول ما يتوقعونه من مرؤوسيه، وكذلك تحديد العوامل التي يجب أن يتم التركيز عليها في عملية تقييم الأداء؛
- يجب أن يقوم المشرف بتقييم كل العاملين بالنسبة لعامل تقييم واحد فقط من عوامل التقييم وعندما ينتهي من ذلك يقوم بتقييمهم جميعاً بالنسبة لعامل تقييم آخر وهكذا حتى يتمكن من مقارنة أداء كل العاملين بالنسبة لمعيار محدد، بدلا من أن يقوم بتقييم كل عامل بالنسبة لجميع عوامل التقييم مرة واحدة فيقع في خطأ التعميم؛
- أن تعطى للمشرفين أمثلة افتراضية لوظائف معينة وما تتضمنه هذه الوظائف من أعباء وسلوك العاملين فيها ويطلب منهم تقييم هؤلاء العاملين ثم تقارن تقييماتهم وتناقش الاختلافات بينها، بهدف تحديد ما إذا كانت

الاختلافات في التقييم قائمة على أساس الاختلافات الفعلية في مستويات الأداء، أم أنها راجعة لتحيز المشرفين وتأثرهم بعوامل شخصية في التقييم؛

- الحرص على استخدام طرق تقييم الأداء التي تتميز بالدقة والموضوعية وقدرتها على اكتشاف الفروق الفردية في أداء الأفراد.

وهناك أيضا من بين الأساليب التي تساعد على تحسين درجة الوثوق في مقاييس الأداء بغرض التقليل من

أخطاء تقييم الأداء ما يلي: (بربر، 2012، الصفحات 180-181)

- **زيادة عدد المقيمين:** يؤدي وجود أكثر من مقيم واحد للحكم على أداء الفرد إلى توفر ملاحظات عديدة حول نفس الأداء، مما يساعد على التحقق من التوازن بين المقيمين وتقليل تأثير الحالة المزاجية للمقيم؛

- **زيادة عدد مرات التقييم:** تسمح الزيادة في عدد مرات التقييم بتحقيق التوافق في بيانات التقييم وتقليل المشكلات المرتبطة بالتوقيت، أو الحالات العارضة التي قد تضر بالفرد الذي يتم تقييمه؛

- **زيادة عدد وحدات القياس:** عند استخدام أي طريقة لقياس الأداء من الأفضل أن تحتوي تلك الطريقة على أكثر من وحدة لقياس خاصية أو سمة واحدة من مكونات الأداء، مما يقلل من الوقوع في الخطأ نتيجة التعريف الغير كافي للأداء؛

- **توحيد طريقة تقييم الأداء:** يؤدي الاعتماد على طريقة موحدة في عملية تقييم الأداء إلى زيادة درجة الوثوق في عملية تقييم الأداء والتخفيف من الأخطاء المترتبة على العوامل الموقفية والعوامل الفردية العارضة، ويتضمن ذلك توفر أوزان موحدة لتقييم فعالية الأداء ومستويات محددة للمقيمين والقيام بعملية التقييم في وقت واحد.

المبحث الثالث: تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي

تركز نظرية رأس المال البشري التي تم طرحها من قبل "Schultz" على أن تطوير القوى العاملة هو شرط أساسي لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين ولذلك فإن المهارات التشغيلية والمعرفة والتدريب الذي يكتسبه العامل يؤثر على تصوره للعمل، كما أن الاستثمار في تنمية رأس المال البشري يضيف إلى قيمته وبراعته وقدراته التي تعزز الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وعليه لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق القدرة الاستراتيجية يجب أن تقوم بإعداد العاملين لديها ليكونوا أكثر ذكاءاً ومعرفة ومرونة من منافسيهم.

كما تؤكد نظرية رأس المال البشري على كيفية مساهمة التعلم والتدريب في تحسين إنتاجية العاملين بشكل متزايد من خلال زيادة مستوى المخزون المعرفي لهم وتوسيع قدراتهم، وتفترض النظرية أن المهارة والمعرفة المكتسبة تغرس في العاملين المهارات والقدرات التشغيلية اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي في مكان العمل. (Udu & Ewans, 2016, p. 45)

المطلب الأول: تأثير التدريب على تحسين الأداء الوظيفي

لقد وجدت المؤسسات في التدريب الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى حد مما يمكنها من الإبداع والابتكار وتقديم الأجود في منتجاتها، ويفيد التدريب في تطوير أداء العاملين من خلال ما يلي: (الحريري ر.، 2017، الصفحات 82-83)

- معالجة العديد من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات كسوء أداء العاملين أو سوء سلوكهم، ظهور الصراعات التنظيمية أو ارتفاع معدلات دوران العمل وكثرة الغياب، انخفاض معدل الإنتاجية؛
- تطوير مهارات العاملين وإثراء حصيلتهم المعرفية وتحديث أساليب أدائهم للعمل؛
- يساعد التدريب في تكوين القادة الأكفاء وتنمية القيادات الإدارية؛
- يزيد التدريب من التزام العاملين وولائهم للمؤسسة من خلال تعزيز إدراكهم بأنها مكان جيد.

وعليه أصبح تدريب العاملين مطلباً ضرورياً لأي مؤسسة نظراً لدوره في مساعدة العاملين على القيام بمسؤولياتهم وأدوارهم بفعالية وتعلم أشياء جديدة تؤهلهم لتولي مسؤوليات أكثر وأعلى كفاءة في المستقبل. (Ali & and others, 2018, p. 12)

وفي إطار العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي نجد أن التدريب يساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال

ما يلي:

- يتمتع العاملون المدربون جيدا بحافز ومعنويات أعلى من غيرهم لأنهم يشعرون أن المؤسسة استثمرت في قدراتهم وتطويرهم وهذا ما يؤدي إلى انخفاض معدلات دوران العمل، بالإضافة إلى أن العاملين الذين يتلقون تدريباً منتظماً هم أكثر قبولاً للتغيير والتوصل إلى الأفكار الجديدة؛ (Jagero & and others, 2012, p. 115)
- يؤدي التدريب إلى تحسين الثقة بالنفس ورفع مستوى الكفاءة والمعرفة بمحتوى الوظيفة مما يساهم في زيادة الاهتمام بأداء المهام اليومية ويرفع من الأداء الوظيفي، كما يؤدي التدريب إلى تحسين قدرة العاملين على حل المشكلات وعلى التحليل النقدي وتحسين أساليب العمل مما يزيد من مسؤولية أدائهم لعملهم؛ (Shahin & Soomro, 2022, p. 33)
- يساهم التدريب أثناء العمل في مساعدة العاملين على التكيف مع عملهم وتزويدهم بالمهارات المناسبة المتعلقة بالوظيفة، كما يؤثر بشكل كبير على الإبداع وتحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين جودة العمل، فإذا منحت المؤسسة الدعم للعاملين من حيث التقييم الجيد والتدريب والترقية والأجور فإنهم سيقابلون ذلك بموقف إيجابي اتجاه العمل؛ (Arinaitwe & Barigye, 2021, p. 43)
- يعتمد الأداء الوظيفي للعامل بشكل أساسي على التدريب الذي يتلقاه، فالتدريب يعمل على غرس المهارات الحاسمة اللازمة للقيام بوظائف مختلفة في المؤسسة، كما يحفز سلوك العاملين وقدراتهم على أداء العمل بكفاءة وإنتاجية؛ (Kanapathipillai & Azam, 2020, pp. 3-4)
- يتجلى أثر التدريب في تحقيق مجموعة من النتائج الملموسة والغير ملموسة، حيث تظهر النتائج الملموسة من خلال جودة الخدمات وإنتاج المنتجات المميزة وتحسين الإنتاجية وتعظيم الموارد، أما النتائج الغير ملموسة فتظهر في شكل ارتفاع تقدير الذات وتعزيز الروح المعنوية وتحقيق رضا المرؤوسين وزيادة المعارف والمهارات والقدرات المكتسبة. (Nguyen & Duong, 2020, p. 374)
- كما يستهدف التدريب الفعال تحسين الأداء الوظيفي من خلال تحقيق النتائج التالية: (جميل، 2016، الصفحات 52-55)
- **تحسين الكفاءة في الأداء:** بمعنى ارتفاع معدل الأداء بالنسبة للجهد المبذول، فالتدريب يستهدف رفع معدل أداء المتدرب مع بقاء الجهد المبذول على مستواه أو مع تخفيض الجهد المبذول؛
- **تحسين الإنتاجية:** يساعد التدريب على تحسين النسبة بين المخرجات الناتجة عن الأداء وبين المدخلات المستخدمة في الأداء مع ضرورة تحقيق الجودة ويحدث ذلك في الحالات التالية: ارتفاع المخرجات مع ثبات

المدخلات، ارتفاع المخرجات بنسبة أعلى من نسبة ارتفاع المدخلات، انخفاض المخرجات بنسبة أقل من نسبة انخفاض المدخلات، ثبات المخرجات مع انخفاض المدخلات؛

- **تحسين معدلات إنجاز الأداء في مواعيده:** يؤدي التدريب إلى التخلص من أسباب هدر الوقت وترشيد الوقت المستغرق في الأداء ليتفق مع خطط الأداء؛

- **تحسين أنماط السلوك:** تتعدد مظاهر السلوك البشري غير المتوافق مع توجهات المؤسسة وأهدافها، ويصبح التدريب وسيلة مهمة لإحداث تغيير سلوكي يؤدي إلى التوافق بين توجهات الأفراد وأهداف المؤسسة؛

- **تنمية الترابط بين العاملين:** إن أحد أهم النتائج التي يستهدفها التدريب هو تنمية القدرة بين العاملين للعمل الجماعي كفريق متكامل ومترابط حتى ولو تباعدت أماكنهم في العمل، كما يفيد في تنمية إحساس العاملين في المؤسسة بأنهم فريق متكامل يؤثر أداء كل منهم في فرص الآخرين على الأداء المتميز سلبا أو إيجابا، كونهم أعضاء في مؤسسة واحدة تتأثر مصالحهم بما يحققونه لها من منافع؛

- **تخفيض التكاليف:** يؤدي التدريب إلى ترشيد النفقات والتخلص من أشكال الفاقد في الموارد المستخدمة وتنمية الإيرادات الناتجة من الأداء، ومن ثم تحسين الفائض المتحقق وارتفاع القيمة المضافة للأداء؛

- **تنمية الابتكارات وأنماط التفكير الخلاق:** تسعى الكثير من المؤسسات إلى استخدام التدريب كوسيلة لتحريك الطاقات الابتكارية للعاملين وتحفيزها من خلال تنمية إحساس العاملين بها من جهة وتدريب القيادات الإدارية على توفير الظروف المناسبة لتفعيلها وتوظيفها بكفاءة من جهة أخرى.

من خلال ما سبق نجد أن هناك علاقة مباشرة في الاتجاهين بين التدريب والأداء الوظيفي فكل منهما يؤثر على الآخر، فالتقييم الفعال لأداء العاملين يمكن من كشف نقاط الضعف والحاجة إلى التدريب وبالتالي يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تمثل الخطوة الأولى من مراحل التدريب، إضافة إلى أن التدريب ينمي مهارات وكفاءات العاملين وبالتالي يؤثر بشكل مباشر على أدائهم الوظيفي ومنه لا يمكن فصل التدريب عن الأداء الوظيفي. (عبد الرزاق و طنبور، 2020، صفحة 10)

المطلب الثاني: تأثير التعلم على تحسين الأداء الوظيفي

إن المؤسسات التي تتمتع بأكبر قدر من الانسجام بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية هي تلك التي تهتم بالأفراد وتزودهم بالموارد والفرص للتعلم والإنجاز، كما أن المؤسسات التي جعلت التعلم أولوية لها رأت أن ذلك يؤدي ثماره من خلال زيادة الربحية وزيادة الرضا الوظيفي، فالتعلم هو شرط أساسي للتغيير وتحقيق الأداء الناجح من خلال تعزيز القدرات الفكرية للعاملين، كما يمكن اعتبار التعلم بمثابة عملية ديناميكية لإنشاء المعرفة

واكتسابها وتكاملها بهدف تطوير الموارد والقدرات التي تساهم في تحسين الأداء. (Che Rose & and others, 2009, p. 56)

كما أن المعرفة والمهارات الجديدة التي يتم الحصول عليها من خلال التعلم تعمل على تحسين القدرات الابتكارية للمؤسسة وبالتالي تعزيز مستوى القدرة التنافسية والأداء للمؤسسات. (Azizi, 2017, p. 168)

وفي إطار العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي نجد ما يلي:

- قدرة العاملين على التعلم تؤثر على الأداء من حيث تحسين جودة وكمية الإنتاج، زيادة الربحية وحماية استقرار المؤسسة، بالإضافة إلى التقليل من المخاطر وخفض التكاليف؛ (Desta & and others, 2022, p. 164)

- يتحسن الأداء تدريجياً مع الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي أين يصل الأفراد إلى التعلم الجماعي المستمر الذي يتميز بالتفكير التآزري البناء وتحقيق أعلى مستويات الأداء، فحسب "Senge" التعلم الجماعي هو التفكير في العمل كفريق وتبادل المهارات بين الأفراد بحيث يتمكن الفريق من تطوير الذكاء والقدرة بشكل أكبر من مجموع مواهب الأفراد. (Power & Waddell, 2004, p. 245)

ويساهم أيضاً التعلم في تحسين الأداء الوظيفي عن طريق إثراء معارف ومهارات الأفراد كما يلي: (وصفي عقيلي، 2005، صفحة 448)

- تعليم رأس المال البشري نظام التفكير الذي يمكنه من التفكير في المسائل والأمور بشكل صحيح وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها، وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح للوصول إلى استنتاجات حولها؛

- تعليم رأس المال البشري كيف يستخدم قدراته في عملية الإبداع وخلق أشياء جديدة؛

- تعليم رأس المال البشري النموذج الذهني الصحيح الذي يساعده على التنبؤ بالأمور بشكل صحيح ومعرفة ما ستكون عليه وتشكيل تصور حولها؛

- تعليم رأس المال البشري كيفية العمل ضمن فرق العمل، حيث يتعلم الفرد كيف يفكر ويتناقش مع الآخرين وكيف يتصل مع زملائه ويصل إلى حلول جديدة مبتكرة معهم مما يحقق التنسيق الجماعي بينهم؛

- تعليم رأس المال البشري على تقبل الأشياء الجديدة وإدراك محتواها وعدم الخوف منها ومقاومتها؛

- تعليم رأس المال البشري كيفية التعامل مع المواقف حسب الظروف المحيطة والتفكير بشكل إيجابي في حلها.

من خلال ما سبق نستنتج أنه كلما زادت مستويات تعلم العاملين زاد أدائهم الوظيفي، فالتعلم يؤدي إلى اكتساب الأفكار والمعلومات الجديدة التي تثري من قدرات العاملين وتدفعهم نحو تحقيق الإبداع والابتكار كما تمكنهم من التغلب على مختلف التحديات التي تواجههم.

المطلب الثالث: تأثير الصحة والسلامة المهنية على تحسين الأداء الوظيفي

أصبح تكامل الصحة والسلامة المهنية لتحسين الأداء الوظيفي معترف به بشكل متزايد في جميع أنحاء العالم كما أن له أهمية استراتيجية مع مرور الوقت، بحيث تقوم المؤسسات التي تدمج الصحة والسلامة المهنية في سياستها بتوجيه كل من الإدارة والعاملين إلى ثقافة مكان العمل الإيجابية التي تزيد في النهاية من إنتاجية وربحية المؤسسة، فإهمال السلامة في مكان العمل يمكن أن يسبب الكثير من الأضرار مثل الخسائر المالية وفقدان الموارد البشرية القيمة مما يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين. (Ahmad & and others, 2017, p. 54)

إن توفر بيئة عمل آمنة من حيث ممارسات الصحة والسلامة الفعالة في مكان العمل يقلل من معدلات الغياب والدوران الوظيفي ويزيد من أداء العاملين، كما أن ذلك له تأثير مباشر على زيادة الإنتاجية وتقوية العلاقة بين العامل وصاحب العمل وفي النهاية سيحقق أداء أعلى للمؤسسة. (Bandara & Perera, 2022, p. 3)

وبالنظر إلى تأثير سياسة الصحة والسلامة المهنية على أداء العاملين نجد أنه عندما يفهم العمال قواعد وإجراءات الصحة والسلامة الخاصة بعملهم والأدوات المستخدمة في العمل فإن ذلك يساعدهم على العمل بكفاءة وفعالية مما يؤدي إلى أداء أفضل للعاملين.

كما نجد أنه في المؤسسات التي يتم فيها الترويج لسياسات الصحة والسلامة بشكل كبير يشعر العاملون بالتقدير لأنهم محميون من المخاطر وهذا ما يوفر لهم الفرص لأداء أفضل في العمل لتحقيق النجاح التنظيمي، إضافة إلى أن تعزيز الصحة والسلامة المهنية في مكان العمل له تأثير إيجابي مباشر على أداء العاملين لأن ممارسات إدارة الصحة والسلامة المهنية الجيدة من شأنها أن تساعد في بناء ثقافة إيجابية في مكان العمل وهذا ما يعزز أداء جميع العاملين ويوفر لهم المجال الذي يشجعهم على الإبداع والابتكار، فنظام الصحة والسلامة المهنية يؤدي إلى ممارسات عمل أكثر أماناً تؤثر إيجاباً على نتائج العاملين من حيث تحقيق الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، خلق الدافع للوظيفة والمشاركة الوظيفية، تحقيق الصحة العقلية والرفاهية للعاملين. (Dwomoh & and others, 2013, p. 3)

كما أنه يميل العاملون الذين يعملون في بيئة عمل آمنة وصحية إلى التمتع بمستويات أعلى من الطاقة والتركيز مما يمكنهم من العمل بكفاءة أفضل وتجنب الحوادث والإصابات التي يمكن أن تعطل سير العمل، ويمكن

أن تساهم الصحة والسلامة المهنية الجيدة بشكل كبير في تحقيق احترافية العاملين من حيث المواقف والسلوكيات وقدرات العمل التي تثبت الكفاءة والنزاهة والتفاني والمسؤولية، فعندما يشعر العاملون بالأمان والصحة في بيئة العمل فإنهم يميلون إلى إظهار مواقف إيجابية بما في ذلك الالتزام بالعمل والنزاهة والمسؤولية في المهام التي يؤديونها، وسيكونون قادرين على تنفيذ قدراتهم في العمل بشكل أفضل بسبب الظروف الداعمة وبالتالي زيادة كفاءتهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم. (Ikhwanuddin & and others, 2023, pp. 32-33)

المطلب الرابع: تأثير التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي

تؤثر الحوافز على الأداء الوظيفي بشكل إيجابي وذلك نتيجة لما تتركه لدى العاملين من انطباعات جيدة مثل الرضا الوظيفي خاصة عند شعورهم بأنه قد تم تقدير جهودهم، ومن بين النتائج الإيجابية نجد ما يلي: (أبو حيمد، 2020، الصفحات 636-637)

- زيادة إنتاجية العاملين: تؤدي الحوافز إلى تحقيق الرضا الوظيفي فعندما يشعر العامل بالرضا اتجاه عمله سيكون لديه الدافع القوي والحرص العالي على زيادة إنتاجيته في عمله، مما يساهم في تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين: تعمل الحوافز على زيادة شعور العاملين بأن لهم قيمة كبيرة في المؤسسة وأنهم جزء أساسي تعتمد عليه في نجاحها فيرفع ذلك من معنوياتهم مما ينعكس على تحسين أدائهم؛
- دعم العاملين المتميزين في المؤسسة: تشجع الحوافز الأفراد على تحسين وتطوير أدائهم حتى تصبح لديهم الفرصة في الحصول على مختلف المكافآت والترقيات الوظيفية، وبالتالي يقدم كل منهم أفضل ما لديه من طاقات إنتاجية للحصول على الحوافز.

كما نجد أن معظم المؤسسات تستخدم العوامل التحفيزية بمختلف أنواعها لتحفيز عمالها على تحقيق أداء أعلى، بحيث أنه كلما ارتفع أداء العامل أدى ذلك إلى ارتفاع أداء المؤسسة، وفي إطار العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي نجد ما يلي: (Kumari & and others, 2021, p. 406)

- تلعب المكافآت المالية وغير المالية دوراً محورياً في الاحتفاظ بالعاملين وتحقيق ولائهم في أي مؤسسة، بحيث أنه إذا تمت مكافأة العاملين بشكل مناسب على جهودهم فسيتقنون لفترة أطول ويعملون بأقصى قدر من التفاني والالتزام؛
- كما أنه لا يمكن تحقيق مستوى الأداء المستهدف إلا إذا شعر العامل بالثقة المتبادلة والاحترام وتحقيق أهدافه الشخصية، ولذلك اعتادت المؤسسات أن يكون لديها برنامج فعال للمكافأة والتقدير لتعزيز معنويات العاملين وتحفيزهم مما يحقق الفعالية التنظيمية على المدى الطويل؛

- يعتبر التحفيز بمثابة مصدر إلهام للعاملين للسعي المستمر نحو التميز، فعندما يشعر العاملون بالتقدير والاعتراف بجهودهم فإنهم سيسعون جاهدين لتجاوز توقعات مديريهم مع توقع حصولهم على مكافأة جيدة مقابل عملهم الذكي.

وفي نفس السياق نجد أن هناك علاقة وطيدة بين عملية تحفيز العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي، حيث نجد مايلي:

- تعتمد أنظمة الحوافز في المؤسسات على تقارير الأداء المناسبة فيعطى العامل المجد والمثابر مكافأة لتمييزه لكي يزداد اندفاعه وعطاءه، ويعاقب المقصر أو يجرم المتكاسل من العطاء حتى يصحح أخطائه ويتلافى تقصيره، وبهذا تقوم الإدارة بمواجهة الانحرافات التي قد تظهر في المؤسسة؛ (عباس و حمادي، 2009، صفحة 118)

- تؤدي الحوافز الجماعية إلى تنمية روح المشاركة والتعاون بين العاملين لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تشجع ذوي المهارات العالية على نقل مهاراتهم إلى زملائهم مما يساهم في تنمية المهارات بين أفراد الجماعة؛ (منايفي و رماش، 2018، الصفحات 262-263)

- مهارات الأفراد وقدراتهم لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم؛ (آل عطية و آل طحطاح، 2020، صفحة 383)

- تؤثر الحوافز على الأداء الوظيفي ويتضح ذلك من خلال دور الحوافز في التقليل من مشاكل العمل مثل تخفيض معدل دوران العمل والحد من الغياب، وكذلك دورها في إشباع الحاجات والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمؤسسة وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك؛ (منايفي و رماش، 2018، صفحة 266)

- يمكن للعاملين المحفزين ذوي الدوافع العالية الوصول إلى أداء جيد على الرغم من وجود بعض الفجوات المعرفية لديهم، مثلاً العامل الجديد الذي ينضم إلى المؤسسة يكون لديه الدافع الكامل للعمل ويفتقر إلى المهارات والخبرة ولكنه يحقق أداء جيد لأن دافعه للتعلم والتطور يجعله يتفوق على نقاط الضعف بسرعة، أما إذا كان الدافع معدوماً فحتى العامل الأكثر موهبة لن يفي بالتزاماته. (Yemiru, 2016, p. 22)

من خلال ما سبق نستنتج أن الحوافز تؤثر على سلوك رأس المال البشري داخل المؤسسة وتدفعه نحو تحسين أدائه.

خلاصة:

يعكس الأداء الوظيفي إنجاز الأفراد لوظائفهم وفقا للمعايير المطلوبة فهو يمثل محصلة جميع الأنشطة وبالتالي يتوقف نجاح المؤسسات إلى حد كبير على مدى كفاءة وفعالية الأفراد في أداء عملهم.

ومنه تم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية الأداء الوظيفي ومحدداته وأبعاده وكذا أبرز مقاييسه، ومن ثم عرض أساسيات حول عملية تقييم الأداء الوظيفي لاكتشاف جوانب القوة وتدعيمها والإلمام بجوانب الضعف ومعالجتها، بالإضافة إلى معرفة مدى تحقيق الأهداف المرجوة من خلال استخدام مختلف طرق تقييم الأداء التقليدية منها والحديثة، مع الوقوف على مختلف الأخطاء التي تعترض عملية التقييم سواء الأخطاء الذاتية التي تتعلق بالمقيم نفسه أو المشاكل الموضوعية وكذا بيان الإجراءات التصحيحية المرافقة لذلك.

وأخيرا عرض العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي حيث تبين أن أساليب الاستثمار في رأس المال البشري تساهم في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي إلى الأحسن من خلال دورها في تنمية الابتكارات والتقليل من مشاكل العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين، بالإضافة إلى تطوير المعارف والمهارات والقدرات التي تسمح برفع إنتاجية العاملين وزيادة انتمائهم وولائهم للمؤسسة مما يساهم في تأدية العمل بكفاءة وفعالية عالية.

الفصل الثالث:

دراسة أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين
الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية
البويرة

تمهيد:

بعد دراسة الجانب النظري في الفصلين السابقين والمتعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة في الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى إسقاط الدراسة ميدانيا على مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة باعتبارها من أهم المؤسسات الاقتصادية العمومية في المنطقة، وذلك بهدف دراسة مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي من خلال دراسة العلاقة والأثر بينهما، ومعرفة مدى تطبيق الاستثمار في رأس المال البشري ودرجة توفر مختلف أساليبه وكذلك معرفة مستوى الأداء الوظيفي من خلال توفر مختلف أبعاده في المؤسسة محل الدراسة، وفق التقسيم التالي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ماهية مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة إلى جانب تقديم الهيكل التنظيمي الخاص بها، ثم بعد ذلك عرض مختلف مواردها المادية والبشرية والإنتاجية والتسويقية.

المطلب الأول: ماهية مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة

تعتبر مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة من أهم المؤسسات الرائدة في مجال إنتاج الإسمنت وذلك نظرا لجودة منتجاتها وتغطيتها لجزء كبير من احتياجات السوق، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى التطور التاريخي لها وتعريفها مع ذكر أبرز أهدافها.

أولاً- التطور التاريخي لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة

قامت الجزائر بإنشاء العديد من المؤسسات الاقتصادية الهامة في إطار مخططات التنمية الاقتصادية الكبرى التي اتبعتها في بداية سنة 1974 خاصة بعد ارتفاع سعر البترول الذي وصل إلى 49 دولار للبرميل الواحد، ومن بين تلك المؤسسات نجد المؤسسة الوطنية لمواد البناء "S.N.M.C" التي تم إخضاعها لقانون الصفقات العمومية المنشأ بمرسوم رقم البناء "145/82" وهي مؤسسة تجارية تخضع لأحكام القانون التجاري كما أنها مؤسسة اقتصادية هدفها إنتاج الإسمنت وتحقيق الربح وهي تقع تحت إشراف وزارة الصناعات الخفيفة، ولقد مرت منذ نشأتها سنة 1980 بمراحل سيطرت فيها على السوق الوطنية بسبب حاجات السوق المتزايدة آنذاك، أما تسييرها فكان من طرف الوزارة الوصية فهي المحددة لمختلف السياسات على المدى الطويل والمتوسط مثل سياسة التوظيف وسياسة الأجور والرواتب، سياسة التسعير والتسويق، وقد كانت عبارة عن مؤسسة عمومية محلية تحت اسم الشركة الوطنية لمواد البناء إلا أنها لم تدم طويلا، وتم تقسيمها لمجموعة من الأسباب نذكر منها: (وثائق مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة)

- عدم وجود تحديد دقيق لمستويات اتخاذ القرار مما أدى إلى تداخل المهام؛
- عدم ملائمة القرارات الموضوعية من طرف الجهات المخططة مع الواقع العملي للمؤسسة؛
- البيروقراطية والشعور باللامسؤولية؛
- كبر حجم المؤسسة وصعوبة التحكم فيها، فقد صدر قرار بتقسيم المؤسسة الوطنية لمواد البناء "S.N.M.C" إلى العديد من المؤسسات الفرعية سنة 1983 وكل مؤسسة مختصة في مادة معينة فهناك

مؤسسات مختصة في إنتاج القرميد ومؤسسات مختصة في إنتاج الرمل وأخرى في إنتاج الإسمنت وهذه الأخيرة تم تقسيمها إلى مؤسسات جهوية هي:

- المؤسسة الجهوية للإسمنت في الغرب "E.R.C.O"؛
- المؤسسة الجهوية للإسمنت في الوسط "E.R.C.C"؛
- المؤسسة الجهوية للإسمنت في الشرق "E.R.C.E".

وفي عام 2011 تم دمج هذه المؤسسات الجهوية في شكل مجمع واحد هو المجمع الجزائري للإسمنت

"Group Gica" مقره الرئيسي في مدينة مفتاح بولاية البليدة.

وتعتبر مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان أحد فروع مجمع جيكا التي تم إمضاء العقد الخاص بإنشائها في تاريخ 1979/11/26 ثم انطلقت أشغال إنجازها الفعلي من طرف مؤسسة دغماركية تدعى "F.L. Smidth" في 1980/02/26، وتم افتتاحها في 1980/08/26 أين بدأت بإنتاج المادة الأولية "Clinker" في 1983 /09 /25 أما بداية إنتاج الإسمنت فكانت في تاريخ 1983/10/20 وقدرت تكاليف ذلك ب 1.321.668.943 دج ثم تم بيع أول دفعة من المنتج في 1983/11/05، وفي 2008/02/1 قامت بعقد اتفاقية شراكة مع المؤسسة الإيطالية "Buzzi Unicem". (وثائق مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة)

ثانيا- تعريف مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة

هي إحدى المؤسسات التابعة للمجمع الصناعي للإسمنت بالجزائر وهي شركة مساهمة برأسمال قدره 1900000000 دج والتي تمثل نسبة 65% بالشراكة مع المجموعة الإيطالية "Buzzi Unicem" منذ فيفري 2008 والتي تمثل 35%، وتقع مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان على فج بكوش في الطريق الوطني رقم 05 وتبعد عن مدينة سور الغزلان بحوالي 07 كلم وعن مقر ولاية البويرة ب 27 كلم، وتقع على بعد 120 كلم جنوب شرق الجزائر العاصمة حيث تتربع على مساحة تقدر ب 41 هكتار مما يجعلها تلعب دورا اقتصاديا مهما في المنطقة الوسطى حيث تقوم بتزويد العديد من ولايات الوسط بالإسمنت، وتراوح قدرة إنتاجها من 3000 طن يوميا إلى 1.000.000 طن سنويا علما أنها تأسست في البداية برأسمال قدره 246 مليون دينار ثم في 2008 أصبحت شركة مساهمة ذات سجل تجاري 98B0282105 وتشخيص جبائي 099810398130121 ورقم مادة 10385858011. (وثائق مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة)

ثالثاً- أهداف مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها: (وثائق مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة)

- توفير مناصب شغل وهذا بتشغيل أكبر عدد ممكن من اليد العاملة؛
- تغطية السوق المحلية والحد من هدر العملة الصعبة الموجهة لتغطية الطلب على مادة الإسمنت؛
- تحقيق التوازن الجهوي حيث تغطي جزء كبير من احتياجات الوسط سواء من المؤسسات أو الأفراد؛
- كسب ولاء العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم في أسرع وقت ممكن من حيث الجودة والكمية؛
- الوصول إلى السوق الدولية من خلال تصدير المنتجات.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يحتوي الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة على مجموعة من المديرات التي تنقسم إلى دوائر ومن ثم إلى مصالح وفروع وذلك تبعا لنشاط المؤسسة، وعليه سيتم عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي: (وثائق مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة) (الهيكل التنظيمي للمؤسسة الملحق رقم 02)

أولاً- المديرية العامة: تضم الرئيس المدير العام الذي يعتبر المسير الأساسي للمؤسسة، نائب المدير العام، الأمانة العامة، المدراء المركزيون، مسؤول إدارة الجودة، مساعد التحكم في التسيير، مصلحة مكتب التنظيم، مصلحة الدراسات القانونية والتأمين، مصلحة أمانة الصفقات العمومية وأيضاً دائرة رقابة الجودة، بالإضافة إلى بعض المكلفين بالدراسات المختلفة، وتمثل مهام المديرية العامة في التنسيق بين الإدارة ومختلف مصالح الفروع وكذلك تمثيل المؤسسة أمام الهيئات العمومية وفي كل الاجتماعات الرسمية بالإضافة إلى إعداد الاستراتيجية السنوية العامة للمؤسسة وعقد الاجتماعات الدورية، كما تعنى بالتوجيه والرقابة مع ضمان إرسال البريد إلى جميع المصالح.

ثانياً- مديرية التدقيق الداخلي: يحكمها مدير التدقيق والمراجعة الذي تتمثل مهامه في تدقيق ومراجعة جميع العمليات والملفات المتعلقة بمديريات المؤسسة وتحليل الأداء الكلي لها مع التأكد من امتثال الشركة للمعايير المعمول بها،

ثالثاً- مديرية الموارد البشرية: يديرها مدير الموارد البشرية الذي تتمثل مهامه في إعداد برنامج لتسيير الموارد البشرية على المدى الطويل، والحرص على توفير المناخ التنظيمي المناسب للعمال، وتنقسم إلى دائرتين هما دائرة الموارد البشرية ودائرة التكوين كما يلي:

ويوجد بهذه المديرية دائرتين هما دائرة الموارد البشرية التي تحتوي على ثلاثة مصالح ودائرة التكوين التي تحتوي على مصلحتين، والتي نعرضها كما يلي:

1. دائرة الموارد البشرية: تنقسم إلى ثلاثة مصالح كما يلي:

1.1. مصلحة المستخدمين: وهي التي تعنى بالتوظيف والتنصيب وتسجيل الحضور والغيابات، وكذلك تحديد العطل السنوية وساعات العمل العادية والإضافية، وتنقسم هذه المصلحة إلى فرعين هما: فرع تسيير المستخدمين الذي يهتم بالتسيير ومراقبة حركة العمال من حيث الحضور والغياب، ووضع برامج العطل السنوية، وأيضا تنظيم ملفات العمال ومتابعة مستجدات الترقية بالإضافة إلى توعية العمال بالقانون الداخلي للمؤسسة، وفرع تسيير الأجور المسؤول عن دفع الأجور للعمال؛

2.1. مصلحة الشؤون الاجتماعية: تختص بالجانب الاجتماعي للعمال من عطل مرضية وتعويضات الأدوية، حوادث العمل والتقاعد، إلى جانب تقديم التمريض والإسعافات الأولية للعمال في حالة المرض أو الحوادث المختلفة، بالإضافة إلى إخضاع كافة العمال لمتابعة صحية دورية مع طبيب العمل؛

3.1. مصلحة الوسائل العامة: تهتم بتهيئة الوسائل الضرورية لنقل العمال ومتابعة حركة المطعم وكذلك تنظيف المكاتب.

2. دائرة التكوين وإدارة المهن: وتضم مصلحتين هما:

1.2. مصلحة تسيير التكوين والتخطيط الوظيفي: تعنى باستقبال العمال الجدد وتقوم بتوجيههم إلى المصالح المختلفة للتعرف عليها، كما تهتم بتنظيم الدورات التكوينية من أجل تدريب العمال، وكذلك الإشراف على المتربصين من التكوين المهني والطلبة الجامعيين، بالإضافة إلى تسيير المسار الوظيفي للعمال؛

2.2. مصلحة تسيير الأرشيف: تهتم هذه المصلحة بالقيام بعمليات الأرشيف والحفظ بطريقة تتناسب مع الوظيفة والموضوع والفترة بهدف سهولة الرجوع إلى الملفات وقت الحاجة، إلى جانب إدارة الملفات من خلال التحكم في المسار الوظيفي للوظائف المتتابة للعمال مما يؤدي إلى اكتساب المهارات والرفع من القدرات المهنية.

رابعاً- مديرية المالية والمحاسبة: يرأسها مدير المالية والمحاسبة، ومن صلاحياته مراقبة ميزانية المؤسسة باستمرار ومتابعة الملفات الخاصة بعملية الشراء، فهذه المديرية هي المسؤولة عن معالجة المعلومات المحاسبية والمالية وتسجيل مختلف المعاملات الداخلية والخارجية، وتنقسم إلى دائرتين:

1. دائرة الميزانية والمحاسبة: تضم مصلحتين هما:

1.1.1. مصلحة المحاسبة العامة: تختص بالعمليات المحاسبية تبعا للأصول المحاسبية المتعارف عليها وتنقسم إلى قسمين قسم المشتريات وقسم المبيعات:

1.1.1.1. قسم المشتريات: يهتم بتسجيل التدفقات التي تنفقها المؤسسة والتي تدعى المدفوعات، كما يختص بتسجيل المشتريات والمصاريف التي تتعامل بها المؤسسة.

2.1.1.1. قسم المبيعات: يختص هذا القسم بتسجيل كل العمليات التي تنتج مدخولا للمؤسسة وهذا وفقا لأساليب المحاسبة العامة المتعارف عليها.

2.1.1.2. مصلحة التحليل ومتابعة الميزانية: تستخدم المحاسبة التحليلية في تحديد سعر تكلفة المنتج وتحديد هامش الربح، كما تعنى بالتحكم في الميزانية من خلال مقارنة الأنشطة المنفذة مع المصروفات التي تتحملها المؤسسة للتنبؤ بالمستقبل بهدف تخطيط الأنشطة والنفقات المقابلة، وعليه هناك ثلاثة عوامل يتم الاعتماد عليها عند تقدير الميزانية وهي: البيانات المسجلة في العام الماضي والاقتراحات المقدمة من طرف المسؤولين، إلى جانب التجربة والخبرة المكتسبة في التخطيط والبرمجة من قبل إدارات المؤسسة بعد وضع الميزانية التي تكون مرفقة بتقارير وفي نهاية السنة يتم مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المخططة.

2. دائرة المالية: تتكون من مصلحتين كالآتي:

1.2.1. مصلحة تحصيل الجباية ومتابعة العمليات الخارجية: هي المسؤولة عن كل نفقات المؤسسة ولها قسم يدعى الصندوق الذي يتمثل دوره في تحويل المبالغ النقدية من البنك إلى الحساب الجاري بالصندوق، وكذلك التسديد الفوري لبعض العمليات كالتسيقات عن الشراء ودفع الضرائب على الأجور.

2.2.1. مصلحة الخزينة: ينصب دورها في إدارة التدفقات النقدية للمؤسسة بشكل يومي كما تهتم بتحليل المواقف المصرفية وإجراء التسوية المصرفية، إلى جانب إعداد الميزانيات المؤقتة وتحليل مختلف المؤشرات، يديرها مسؤول الخزينة الذي تكمن مهمته الأساسية في إدارة سيولة المؤسسة من خلال مراقبة المقبوضات والمدفوعات.

خامسا- مديريةية نظام المعلومات والاتصال الداخلي: يسيروها مدير نظام المعلومات والاتصال الداخلي، تهتم

باختيار النوعية للآلات وإدارتها وتوزيعها على الأفراد المعنيين وكذا صيانتها، وتحتوي على مصلحتين هما:

1. مصلحة قواعد البيانات والتطبيقات: تعنى بحماية البيانات مع ضرورة توفيرها عند الحاجة، كما يقوم مسؤول قاعدة البيانات بتصميم وإدارة أنظمة قواعد البيانات ويضمن الاتساق والجودة والأمن والوصول الدائم للمعلومات؛

2. مصلحة الشبكة والاتصالات: يضمن مسؤول الشبكة والاتصالات التدفق الصحيح للمعلومات داخل المؤسسة وذلك عبر صيانة شبكات الكمبيوتر مع التحديث الدائم للأنظمة، إلى جانب إدارة الكابلات المادية للشبكة وتوجيهها الصحيح وضمان أمن الشبكة وتسيير الحسابات المختلفة للمستخدمين.

سادسا- مساعدة الأمن: يسيروها مساعد الأمن الذي يشرف على عملية الحراسة وأعمال الأمن الصناعي وذلك بمساعدة مجموعة من أعوان الأمن المختصين في هذا المجال، إلى جانب المراقبة بالكاميرات ومختلف الزيارات والتفتيش في المواقع لضمان الالتزام بالتعليمات الموجودة في خطة الأمن الداخلي، بهدف المحافظة على أمن المؤسسة.

سابعا- مديريةية الأمن والبيئة والأعمال الجديدة: يرأسها مدير الأمن والبيئة والأعمال الجديدة، وتتمثل أدواره في التحقق من تنفيذ سياسة الصحة والسلامة وحماية البيئة تبعا للمعايير المعمول بها، وتوفير الألبسة والأحذية الصناعية الواقية، وكذلك معالجة النفايات قبل التخلص منها بغية التقليل من الحوادث والأمراض المهنية وخطة للإنقاذ العمال في حالة وقوع الكوارث، وتنقسم إلى مصلحتين كالآتي:

1. مصلحة الأمن الصناعي: والتي تهتم بفرض التدابير الوقائية كإلزامية ارتداء وسائل الحماية الشخصية، والتأكد من سلامة ظروف وطب العمل مع التنسيق بين فريق أعوان الأمن؛

2. مصلحة البيئة والأعمال الجديدة: تهتم بالمحافظة على البيئة من خلال دراسة التعليمات واقتراح المعايير الخاصة بتنفيذ أنشطة مستديمة لا تضر بالبيئة.

ثامنا- مديريةية الاستثمارات والممتلكات: يسيروها مدير الاستثمارات والممتلكات، تتكون من دائرة الاستثمارات والممتلكات التي تعمل على دراسة المشاريع التي تعتمزم المؤسسة تحقيقها وذلك من كل الجوانب التطبيقية وبعدها إما تقبل أو ترفض، فبعد قبول المشروع تهتم بتجهيز المشروع ليصبح جاهز للخدمة، بالإضافة إلى عملية الجرد لممتلكات المؤسسة التي تتم كل سنة، وتتكون من ثلاثة مصالح كما يلي:

1. مصلحة دراسة ومتابعة المشاريع: وتمثل مهمتها في المصادقة على مختلف العقود الخاصة بإنجاز المشاريع، بالإضافة إلى متابعة التطور المستمر للمشاريع مع إعداد التقرير الشهري حول سير مختلف الإنجازات، وإعداد الميزانية الاستثمارية السنوية ومتابعة تنفيذها على مستوى مؤسسة الإسمنت؛

2. مصلحة الاستثمار: تعمل على المشاركة في المشاريع الاستثمارية في الأعمال الجديدة مع توفير صيانة البنى التحتية للمباني، وتقديم تقرير النشاط الدوري الخاص بإدارة المصلحة والتعليق على النتائج واقتراح الإجراءات التصحيحية، وأخيرا إعداد ملخص نهاية المشروع وما يحتويه من المصروفات الخاصة بالمشروع؛

3. مصلحة تسيير الممتلكات: تقوم هذه المصلحة بإدارة ملف الأصول مع التسويات الدورية مع مختلف الإدارات، وإعداد كشوف الأصول الثابتة وكشوف الإصلاح ومتابعتها، وأيضا عرض تقارير عن نشاط المصلحة. **تاسعا- مديرية التموين والتخزين:** تعمل على توفير الاحتياجات المختلفة للمؤسسة سواء من داخل الوطن عبر عمليات الشراء المحلي أو من خارج الوطن من خلال الاستيراد، وتتكون هذه المديرية من دائرتين:

1. دائرة الشراء: تضم مصلحتين هما:

1.1. مصلحة المشتريات المحلية والخدمات: بعد حصول مديرية التموين على المعلومات المتعلقة بنوع السلع والمعدات المراد شراؤها فإنها تصدر الأمر لهذه المصلحة بهدف إعلامها بجميع التفاصيل للقيام بإجراءات الشراء التي تتم وفق إجراءات إدارية محددة؛

2.1. مصلحة المشتريات من الخارج والعبور: تستورد مؤسسة الإسمنت الاحتياجات المختلفة الغير متوفرة على المستوى الوطني.

2. دائرة تسيير المخزونات: بعد شراء واستقبال المواد التي تم شراؤها من دائرة الشراء تتم عملية تخزينها حيث تفرز كل مادة على حدى بمراعاة الخصوصيات وفق تقنيات علمية، حيث يجر محضر استلام بحضور المكلف بعملية الشراء ومستعمل المادة والمكلف بالتخزين وتتكون هذه الدائرة من:

1.2. مصلحة تسيير المخزونات: تتمثل مهامها في استلام قسائم الاستلام وسندات الخروج من التخزين ومتطلبات مختلف المصالح، القيام بتشغيل طلب الشراء للسلع التي وصلت إلى حد التخزين الحرج أي التي قاربت على الانتهاء ومتابعتها حتى يتم بلوغ الطلب تماما لأشكال المخزونات المنهية إنشاء جدول الجرد الشهري ليتم فحصه من قبل المسؤول وإرساله إلى المحاسبة؛

2.2. مصلحة التخزين: وهي المسؤولة عن استلام البضائع وإدخال الأنواع المتوافقة إلى مكان التخزين حسب الإجراءات المتبعة وتبعا لطريقة التخزين والمكان المحدد مسبقاً، وكذا المشاركة في الجرد السنوي للمنتجات المخزنة إلى جانب التأكد من طلبات الشراء وفواتيرها وإيصالات استلام البضائع والتأكد من دخول البضائع المتوافقة من حيث الكم والنوع المطلوب من خلال استخدام القسائم المتوافقة والتحقق من تسجيلها.

عاشرا- مديرية التجارة والتسويق: يسيرها مدير التجارة والتسويق ومن بين مهامه إعداد برنامج خاص بتوزيع الإسمنت، وإرسال المعلومات اليومية الخاصة بعمليات شحنه، إلى جانب إعداد عقود الزبائن ومقارنة الكمية المشحونة مع الفواتير بشكل يومي، إضافة إلى تلقي شكاوي الزبائن والعمل على تسويتها، وتنقسم إلى دائرتين هما:

1. دائرة التجارة: تضم ثلاثة مصالح كما يلي:

1.1. مصلحة إدارة المبيعات: تقوم باستقبال الزبائن كل يوم وإعداد فواتيرهم مع تسليمهم الكميات المباعة وإحصائها، وفي نهاية كل يوم يقوم رئيس المصلحة بتسجيل مبالغ الفواتير، ويتم بيع الإسمنت حسب أحد الأشكال كالبيع عن طريق التعاقد، البيع بالفاتورة، البيع عن طريق الشيك؛

2.1. مصلحة البرمجة والبيع: تتمثل مهامها في برمجة الإنتاج الشهري والرد على الزبائن؛

3.1. مصلحة التغطية: مهمتها متابعة كمية السلع التي خرجت من قسم المبيعات بشكل يومي للزبائن المتعاملين على أساس التسديد لأجل، حيث تعمل على الاتصال بالمدين لتسوية مختلف الديون.

2. دائرة التسويق: تتمثل مهمتها في تعزيز الوعي بالعلامة التجارية من خلال الترويج للمنتج في السوق، والقيام بالاتصالات اللازمة لاستهداف الأسواق والعملاء بغية كسب أكبر شريحة ممكنة في السوق، وتتكون هذه الدائرة من مصلحة واحدة هي مصلحة التسويق والازدهار (التنقيب) التي تعنى بالبحث عن عملاء جدد حيث تقوم بجل الإجراءات الرامية إلى تحديد العملاء المحتملين الجدد والتواصل معهم والسعي إلى تحويلهم إلى عملاء حقيقيين.

احدى عشر- مديرية الصيانة: تهتم مديرية الصيانة بصيانة المعدات والآلات الخاصة بالمصنع، كما تغطي مختلف أشكال الصيانة العامة لكل المرافق وتتم أعمال الصيانة قبل حدوث العطب وإصلاح العطب بعد وقوعه، وتتكون هذه المديرية من مصلحة مكتب المناهج التقني ودائرتين:

1. مصلحة مكتب المناهج التقني: تهتم ببرمجة وإصلاح مختلف الأعمال من خلال تخطيط طريقة التدخل ومواقع التدخل ومعالجة كل ما يتعلق بالتقنيات، وكذلك مراقبة طرق العمل وإنشاء تقارير مفصلة عن حالات المجموعات العملية.

2. دائرة الميكانيك: مهمتها الحفاظ على المعدات والتجهيزات في المؤسسة وتوزيع أعمال الصيانة على كل المرافق وتكون من:

1.2. مصلحة المنطقة 100: تتم فيها أعمال الصيانة الميكانيكية على مستوى المنطقة 100 التي يتم فيها استخراج وسحق المواد الأولية؛

2.2. مصلحة المنطقة 200: يتم فيها القيام بأعمال الصيانة الميكانيكية على مستوى المنطقة 200 التي يتواجد فيها الفرن وبالتالي تعتبر منطقة جد حساسة بسبب مزج المواد الأولية على درجة عالية من الحرارة؛

3.2. مصلحة المنطقة 300: تقوم بأعمال الصيانة الميكانيكية على مستوى المنطقة 300؛

4.2. مصلحة المنطقة 500/400: تهتم بأعمال الصيانة الميكانيكية على مستوى المنطقة 500/400 التي يتم فيها طحن مسحوق الكلس وإضافة مختلف المواد الأولية ثم يتم تخزينه؛

5.2. مصلحة ورشة الميكانيك والبساط الناقل: تهتم هذه المصلحة بصيانة الآلات العاطلة وتوزيع مختلف التجهيزات والمعدات على بعض المصالح؛

6.2. مصلحة التسرب: تهتم بإدارة الأعمال لمكافحة التلوث والتقليل من النفايات والمخلفات في جميع مناطق التصنيع ومرافق مصنع الإسمنت، بالإضافة إلى الحرص على الالتزام بالمعايير المعمول بها في قطاع الإسمنت بهدف تحسين مستويات النشاط في مؤسسة الإسمنت؛

7.2. مصلحة المنافع: تقوم بصيانة التجهيزات الخاصة بالإنارة الداخلية ومراقبة مضخات المياه وآلات ضغط الهواء والتبريد وآلات الغاز عبر تنظيفها وتصليحها.

3. دائرة الكهرباء وتنظيم قياس التحكم: يتم فيها القيام بأعمال الصيانة الكهربائية على مستوى المؤسسة وتتكون من المصالح التالية:

1.3. مصلحة المنطقة 100: تقوم هذه المصلحة بأعمال الصيانة الكهربائية على مستوى المنطقة 100؛

2.3. مصلحة المنطقة 300/200: تقوم هذه المصلحة بأعمال الصيانة الكهربائية على مستوى المنطقة 300/200؛

3.3.3. مصلحة المنطقة 500/400: تقوم هذه المصلحة بأعمال الصيانة الكهربائية على مستوى المنطقة 500/400؛

3.4.3. مصلحة قياس التحكم: تعنى بأعمال الصيانة الكهربائية للواحد ومختلف التجهيزات، كما تقوم بجدولة أعمال الصيانة لأجهزة القياس التي تلتزم بمتطلبات المعايير والقوانين المعمول بها، بالإضافة إلى التأكد من الامتثال للمعايير والقوانين المعمول بها والخاصة بسلامة الأفراد وأصول مؤسسة الإسمنت.

عشر- مديرية الإنتاج: يسيروها مدير الإنتاج وتمثل أدواره في الحرص على السير الحسن لعملية الإنتاج وتطويرها من خلال تتبع طرق الإنتاج، وإجراء اجتماعات دورية لتلقي مختلف التقارير بهدف تحقيق الجودة العالية في مادة الإسمنت، وتنقسم إلى مصلحة مكتب المناهج ودائرتين:

1. مصلحة مكتب المناهج: تقوم بإدارة التراخيص الضرورية لاستغلال المحاجر الخارجية وتحضير التحليلات الجغرافية والخطط لتنفيذ أعمال الحجر، إلى جانب متابعة اعتماد الدراسات الفنية من طرف الهيئات الخارجية.

2. دائرة التصنيع: تهتم بتصنيع الإسمنت وتتكون من مصلحة التصنيع التي تقوم بصناعة الإسمنت ابتداء بدخول المواد الأولية إلى غاية تحويلها في النهاية إلى إسمنت.

3. دائرة الإسمنت والإرسال: تقوم بإرسال الإسمنت بعد صنعه، وتتكون من مصلحتين هما:

1.3. مصلحة الإرسال: يتم فيها ملاء الأكياس بالإسمنت وكذلك عملية سكب الإسمنت من أجل تعبئة الشاحنات المخصصة لذلك وإرسالها إلى الزبائن، وذلك حسب حاجيات السوق ومراكز التوزيع؛

2.3. مصلحة الصيانة العامة: تقوم بكل أعمال الصيانة العامة بالمؤسسة وتهتم بتوزيع مياه الشرب والمياه الخاصة بالاستخدامات الصناعية وصيانة مضخات المياه، إضافة إلى القيام بتنظيف كل المصالح التقنية بالمؤسسة.

عشر- مديرية المواد الأولية والعتاد المتنقل: تقوم بمراقبة حركة المواد الأولية وصيانة العتاد المتنقل يسيروها مدير المواد الأولية والعتاد المتنقل، وتحتوي على دائرتين كالتالي:

1. دائرة المواد الأولية: تهتم هذه الدائرة باستخراج المواد الأولية حتى وصولها إلى التحويل بالمقايير والمقاييس اللازمة وتنقسم إلى ثلاثة مصالح:

1.1. مصلحة التكسير والسحق: تقوم باستخراج المواد الأولية من الحجر وتكسيروها وسحقها؛

2.1. مصلحة الاستقبال: تهتم باستقبال المسحوق الذي تم تكسيروه من المواد الأولية ثم تقوم بتحويله؛

3.1. مصلحة تجهيز الإضافات وإدارة المخزون: يتم فيها تسيير نقل المواد الخام والإضافات التي تدخل في صناعة مادة الإسمنت وإدارة تخزينها بالشكل الآمن.

2. دائرة العتاد المتنقل: تحرص على صيانة وتصليح العتاد المتنقل من آلات وسيارات وشاحنات، معدات الحفر وغيرها، وتنقسم إلى مصلحتين:

1.2. مصلحة مكتب المناهج: تقوم ببرمجة عمليات الإصلاح ومراقبة فرق العمل ووضع تقارير عن الحالات المختلفة؛

2.2. مصلحة تصلح العتاد المتنقل: تهتم بعملية التصلح على حسب نوع العتاد والعطب وذلك في ورشات متخصصة.

المطلب الثالث: إمكانيات مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة

تتوفر المؤسسة على مجموعة من الموارد التي يمكن تقسيمها كما يلي:

أولاً- الإمكانيات المادية: تضم هذه المؤسسة ما يلي: (وثائق داخلية مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة)

- محجرة لسحق المواد الأولية بسعة 1000 طن/سا؛
- تجنيس مسبق وخزن حجر الكلس بسعة 3500 طن/سا؛
- تجنيس مسبق وخزن الطين بسعة 300 طن/سا؛
- مطاحن خام "Tirax-Unidan" قطرها 4.6 م، وطولها 9.75 م + 2.08 م وسعتها 2 X 140 طن/سا؛
- خزانات التجنيس سعة 2 X 8000 طن؛
- فرن "Unax" الدوار بالتسخين المسبق ذو الأربع طوابق حلزونية الشكل قطره 5.5 م، وطوله 89م؛
- خزانات حجر الكلس المحروق سعتها 3 X 1500 طن/سا؛
- مطحن المواد الإضافية بسعة 1000 طن/سا؛
- تخزين الجبس بسعة 1750 طن/سا؛
- مطاحن إسمنت "Unidan" قطرها 4.4 م، وطولها 12 م ، وسعتها 2 X 1000 طن/سا؛
- خزانات الإسمنت سعتها 4 X 8000 طن؛

- شحن الإسمنت بدون تغليف بسعة 200 X2 طن؛
 - معمل التغليف بسعة 100X5 طن/سا؛
 - مخبر يحتوي على مقياس الأشعة وتجهيزات الإعلام الآلي؛
 - معالجة المياه؛
 - مخزن زيت الوقود بسعة 5000 متر مكعب؛
 - الإدارة.
 - استهلاك المواد الأولية: وتضم حجر الكلس: 4500 طن/24 سا والطين: 500 طن/24 سا؛
 - مواد البناء: وتتمثل في إسمنت مسلح: 6600 متر مكعب، والفولاذ: 6900 طن، الهياكل المعدنية: 8400 طن؛
 - الآليات: وتتمثل في وزن المكائن : 19500 طن.
- ثانيا- الإمكانيات البشرية: بلغ عدد عمال مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة 341 عامل حسب إحصائيات جانفي لسنة 2024 منهم 211 إطار و 122 عون تحكم و 8 أعوان تنفيذ.
- الجدول رقم (80): عدد العمال الدائمين بمؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة حسب الوظيفة

والمؤشر الوظيفي

المؤشر الوظيفي	عدد العمال الدائمين	الوظيفة
490-220	211	إطارات
215-167	122	أعوان التحكم
164-136	8	أعوان التنفيذ
/	341	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقابلة شخصية مع السيد بن عبد الله نور الدين، رئيس مصلحة المستخدمين بمؤسسة

الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، الجزائر، يوم الثلاثاء 30 جانفي 2024 على الساعة 9.42 صباحا.

ويمكن تفسير ذلك بأن تصنيف العمال بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة يحسب على أساس

المؤشر الوظيفي Indice لكل فئة مهنية، حيث يتراوح المؤشر الوظيفي لفئة الإطارات (الإطارات + الإطارات

السامية) من 220 إلى 490 نقطة أما بالنسبة لأعوان التحكم فيكون المؤشر الوظيفي من 167 إلى 215 نقطة، وينحصر المؤشر الوظيفي لأعوان التنفيذ بين 136 و164 نقطة.

وفيما يتعلق بنظام العمل في المؤسسة هناك نوعان، نظام العمل (8×3) ويتعلق بالعمال الذين ينتمون إلى مديرية الإنتاج ومراقبة النوعية ونظام العمل (8×2) ويمكن توضيحهما في الجدولين المواليين:

الجدول رقم (90): نظام العمل (8×3)

المدة	الفرقة الأولى	الفرقة الثانية	الفرقة الثالثة	الفرقة الرابعة
3 أيام	من 6 إلى 14 سا	14 إلى 20 سا	20 إلى 6 سا	راحة
3 أيام	من 14 إلى 20 سا	20 إلى 6 سا	راحة	6 إلى 14 سا
3 أيام	من 20 إلى 6 سا	راحة	6 إلى 14 سا	14 إلى 20 سا
3 أيام	راحة	6 إلى 14 سا	14 إلى 20 سا	20 إلى 6 سا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقابلة مع السيدة بعجي سمية، المكلفة بالدراسات الإدارية مستوى 2 بمصلحة الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، الجزائر، يوم الخميس 2024/02/08 على الساعة 10:00 صباحا. من خلال الجدول نلاحظ أن هناك أربع فرق تعمل بنظام التناوب (8×3) أي بمعدل 8 ساعات لمدة ثلاث أيام، ماعدا عمال الإدارة الذين يعملون وفق النظام العادي من الساعة 8 صباحا إلى الساعة 16 مساء من الأحد إلى الخميس.

الجدول رقم (10): نظام العمل (8 × 2)

المدة	الفرقة الأولى	الفرقة الثانية
الأسبوع الأول	من 6 صباحا إلى 13 سا	من 13 إلى 20 سا
الأسبوع الثاني	من 13 إلى 20 سا	من 6 صباحا إلى 13 سا
يوم السبت	5 ساعات	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقابلة مع السيدة بعجي سمية، المكلفة بالدراسات الإدارية مستوى 2 بمصلحة الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، الجزائر، يوم الخميس 2024/02/08 على الساعة 10:00 صباحا. من خلال الجدول نلاحظ أنه هناك فرقتين تعملان بنظام التناوب (8×2) بحيث كل فرقة تعمل لمدة 7 ساعات من الأحد إلى الخميس بمعدل 35 ساعة أسبوعيا و5 ساعات المتبقية تعويضها يوم السبت لبلوغ الحجم الساعي 40 ساعة في الأسبوع.

الجدول رقم (11): تطور الطاقة البشرية في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة خلال الفترة

2024-2010

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
إطار	155	155	223	201	215	206	173	171	168	167	217	217	214	211	211
عون تحكم	253	252	191	161	172	155	134	150	146	145	127	128	125	122	122
عون تنفيذ	135	138	72	66	72	53	37	38	39	38	4	8	8	8	8
الجموع	543	545	486	428	459	414	344	359	353	350	348	353	347	341	341

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة

من خلال الجدول نلاحظ تناقص تدريجي لعدد العمال حيث تم تسجيل 543 عامل في سنة 2010 ثم انخفاض عدد العمال بحوالي 200 عامل خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2024 ليصل إلى 341 عامل في سنة 2024، وهذا راجع إلى مجموعة من الأسباب نذكر منها حالات التقاعد المبكر التي شهدتها المؤسسة في السنوات السابقة عند سن 55 للرجال مع توفر شرط العمل لمدة 20 سنة وفوق الـ 45 سنة للنساء مع ضرورة العمل لمدة 15 سنة، نقص التوظيف وتجميده في السنوات الأخيرة بسبب الوضع الاقتصادي للبلاد وانعكاسات أزمة كوفيد 19، بالإضافة إلى بعض حالات الاستقالة بسبب الزواج للنساء أو طلب التحويل، الأعيال التي تحدث في الفرن أو التوقف المبرمج له بغرض الصيانة، الحصول على وظيفة أخرى أفضل خاصة بالنسبة للعمال الذين يشغلون وظائف أقل من مؤهلاتهم وكذا حالات الوفاة.

ثالثاً- الطاقة الإنتاجية لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة:

1. المادة المنتجة: تقوم مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة بإنتاج ما يلي: (مقابلة مع السيد كنان محمود،

مهندس مكتب طرق الإنتاج بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، يوم الأحد على الساعة 15.45 مساءً)

- المادة نصف المصنعة: هي الكلنكر Clinker وهي عبارة عن خليط من أربعة مواد أولية وهي الكلس أو الحجر الجيري Le Calcaire والطين L'argile وخام الحديد Le Minerai de fer والرمل Le Sable. بحيث يتم استخراج الحجر الجيري والطين من المحاجر التابعة للمؤسسة، ويتم شراء المواد الخام والإضافات الأخرى؛

- المادة المصنعة: هي الإسمنت وهي عبارة عن الكلنكر + المساعدات من أجل زيادة كمية الإنتاج.

2. أنواع الإسمنت المنتج من طرف المؤسسة:

تقوم مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة بإنتاج جيكا بيطن " GICA BETON CEM II/ A-L42.5 N" بصفة دائمة والذي يحتوي على 80 إلى 88% من الكلنكر والباقي إضافات، كما تقوم بإنتاج نوعين آخرين من الإسمنت حسب الطلب هما جيكا إنجازات " GICA INDJAZAT CEL I 52.5 N" الذي يحتوي على 95% من الكلنكر و5% من الإضافات، وجيكا بنيان " GICA BENIAN CEM II/A-L32.5 N" الذي يحتوي على 80 إلى 94% من الكلنكر والباقي إضافات.

الجدول رقم (12): تطور الإنتاج والمبيعات بالمؤسسة في الفترة 2010-2023

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
الإنتاج بالطن	1004912	1143675	905068	855591	1010079	834616	1041074	1175102	1120026	806116	876798	783749	815881	753230
المبيعات / دج	982433,61	1164743,4	904704,12	856545,66	1003176	848112,86	1039506,1	1155066,8	1113278,0	820630,96	878519,79	780718,53	825647,11	735693,55

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقابلة مع السيد نادي لخضر، رئيس دائرة التصنيع بمديرية الإنتاج بمؤسسة الإسمنت

بسور الغزلان لولاية البويرة، الجزائر، يوم الأحد، 18/02/2024 على الساعة 14.30 زوالا.

من خلال الجدول نلاحظ أن حجم الإنتاج يكون مرتبط بكمية المبيعات حيث نجد أن هناك تذبذب في حجم الإنتاج إلى غاية سنة 2018، ثم بدأ حجم الإنتاج في الانخفاض تدريجيا وهذا راجع لمجموعة من الأسباب أبرزها انخفاض الطلب نتيجة زيادة عدد المصانع وكثرة المنافسين مما أدى إلى تضاعف إنتاج الإسمنت في الجزائر وتشبع السوق، بالإضافة إلى تداعيات أزمة كوفيد 19 التي أدت إلى إصابة بعض العمال ومختلف الإجراءات

الوقائية التي قامت بها المؤسسة كاستبعاد بعض العمال الذين يعانون من أمراض مزمنة، وكذلك توقف أغلب مشاريع البناء والأشغال مما انعكس سلبا على حجم الإنتاج والمبيعات، وهناك أيضا مختلف التوقفات المبرجة التي تؤثر على حجم الإنتاج مثل الأشغال المبرجة للأعطاب والاستثمارات المبرجة للتجديد، مثل الخطأ الفني الذي حدث في مرحلة الصناعة في سنة 2023 وأدى إلى توقف الفرن لفترة 112 يوم دون إنتاج.

رابعا- الإمكانيات التسويقية لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة

يمكن توضيح الإمكانيات التسويقية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (13): تطور رقم أعمال وزبائن المؤسسة في الفترة الممتدة من 2015-2023

السنة	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
رقم الأعمال (دج)	5053142622,14	6229509718,57	6902921080,12	6648244807,08	4870324685,58	5032958536,71	4363089816,69	4660750273,65	4330260773,83
عدد الزبائن	984	1087	958	650	500	376	351	266	265

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقابلة مع السيد مزراق أحمد، مدير المبيعات والتسويق بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، الجزائر، يوم الخميس 2024/02/22 على الساعة 9:45 صباحا.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك زيادة في رقم أعمال وعدد زبائن المؤسسة في الفترة الممتدة من سنة 2015 إلى سنة 2017، ثم في السنوات اللاحقة بدأ رقم الأعمال بالانخفاض تدريجيا مع تسجيل انخفاض عدد الزبائن بشكل ملحوظ وهذا راجع إلى مجموعة من الأسباب منها المنافسة الشديدة في السوق خاصة من طرف الخواص (شركة لافارج الجزائر التي تملك عدة فروع منها فرع المسيلة وفرع معسكر، شركة إسمنت عين الكبيرة التي تقع في ولاية سطيف، شركة إسمنت الشلف، شركة إسمنت حامة بوزيان مقرها قسنطينة) الذين يتوزعون وينتشرون على مختلف المناطق القريبة من المؤسسة، إلى جانب مختلف التسهيلات والامتيازات المقدمة حيث توفر المؤسسات المنافسة الخاصة وسائل نقل أرخص للزبائن بالإضافة إلى سهولة الدفع التي تمنحها لزبائنها كإمكانية الدفع

بالتقسيط وتوفير المبيت والإطعام لزبائنهم من المناطق البعيدة ومختلف العروض والتخفيضات والهدايا الممنوحة من أجل كسب أكبر شريحة ممكنة في السوق، بينما هناك قيود على السياسة التسويقية لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة رغم الجهود المبذولة في سبيل تنشيطها خاصة أن قرارات المؤسسة مرتبطة بمجمع جيكا الذي بدوره يخضع لقرارات وزارة الصناعة، إلى جانب الأحداث العالمية مثل جائحة كوفيد 19 وتأثيراتها على نقص الأشغال والمشاريع الجديدة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يوضح هذا المبحث منهجية الدراسة الميدانية إلى جانب اختبار أداة الدراسة للتأكد من ملائمتها وصلاحياتها للبحث، وكذلك تحليل وتفسير البيانات العامة لعينة الدراسة، وأخيرا يتم عرض تحليل وتفسير بيانات محاور الدراسة.

المطلب الأول: إجراءات وأدوات الدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة ثم عرض مختلف الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات، وكذلك الأساليب والاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أولاً- مجتمع وعينة الدراسة: يشير المجتمع الإحصائي إلى مجموعة العناصر التي تدور عليها الدراسة أو المعاينة ويرمز إليه بالرمز N، (عبان، 2022، صفحة 13) وعليه فهو يعكس إجمالي عمال مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة الذين بلغ عددهم 341 عامل منهم 211 إطار و 122 عون تحكم و 8 أعوان تنفيذ.

أما عينة الدراسة فهي مجموعة فرعية من مجموعة القيم الكاملة الخاضعة للدراسة (ديفيد و ترجمة أحمد شكل، 2016، صفحة 67)، أي أنها تعبر عن جزء من المجتمع الإحصائي وعليه تم سحبها لتكون ممثلة للمجتمع الإحصائي باستخدام معادلة "Steven Thompson" التي أكدت الحصول على حجم عينة مكون من 180 عامل، حيث تم توزيع 200 استمارة منها 14 استمارة ضائعة و 6 استمارات غير صالحة للدراسة ليتم في النهاية الحصول على العدد الصافي الذي يمثل 180 استمارة.

معادلة "Steven Thompson" التالية: (رقاني، 2022، صفحة 1094)

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[(N-1 \times (d^2 \div z^2)) + p(1-p)]}$$

N هي حجم المجتمع؛

n تمثل حجم العينة؛

حيث z يمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0,95 وتساوي 1,96؛

d تمثل نسبة الخطأ وتساوي 0,05؛

p تمثل القيمة الاحتمالية وتساوي 0,50.

ثانيا- الأدوات المستخدمة في الدراسة: تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات نذكر منها:

1.المقابلة: هي تفاعل علمي بين شخصين للحصول على حقائق ومعلومات تتعلق بموضوع بحث علمي بغية إثرائه علميا (غازي، 2014، صفحة 148)، وعليه تم إجراء مجموعة من المقابلات للحصول على المعلومات المختلفة التي توضح تطبيق الاستثمار في رأس المال البشري ومستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة على النحو التالي:

- مقابلة شخصية مع السيد بن عبد الله نور الدين، رئيس مصلحة المستخدمين بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، الجزائر، يوم الثلاثاء 30 جانفي 2024 على الساعة 9.42؛
- مقابلة مع السيدة بعجي سمية، المكلفة بالدراسات الإدارية مستوى 2 بمصلحة الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، الجزائر، يوم الخميس 2024/02/08 على الساعة 10:00 صباحا؛
- مقابلة مع السيدة داوي صبرينة المكلفة بالدراسات الإدارية مستوى 2 فرع الأجور يوم الخميس 2024/02/08 على الساعة 14.28؛
- مقابلة مع السيدة تواتي مسعودة، رئيسة مصلحة التكوين بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، الجزائر، يوم الخميس 2024 /02 /08 على الساعة 13.05؛
- مقابلة مع السيدة بوجناح مريم، رئيسة دائرة الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، الجزائر، يوم الأحد 18 فيفري 2024 على الساعة 14.50؛
- مقابلة مع السيد كنان محمود، مهندس مكتب طرق الإنتاج بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، يوم الأحد 2024/02/18 على الساعة 15:45؛
- مقابلة مع السيد نادي لخضر، رئيس دائرة التصنيع بمديرية الإنتاج بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، الجزائر، يوم الأحد، 2024/02/18 على الساعة 14:30؛
- مقابلة مع السيد مزراق أحمد، مدير المبيعات والتسويق بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، الجزائر، يوم الخميس 2024/02/22 على الساعة 9:45 صباحا؛
- مقابلة مع السيدة هلال وهيبية، رئيسة دائرة الأمن الصناعي، البيئة والأعمال الجديدة بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، الجزائر، يوم الخميس 22 فيفري 2024 على الساعة 14.48 زوالا.

2.الإستبيان: يعكس الاستبيان سلسلة من الأسئلة التي يصيغها الباحث بعناية شديدة في شكل استمارة يتم تعبئتها من طرف المستجيبين، للحصول على آراء وبيانات تتعلق بمواضيع معينة يصعب الحصول عليها من السجلات، (هليل، 2021، صفحة 37) وعليه تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة بغرض جمع المعلومات المختلفة حول موضوع الدراسة، حيث تم توزيع 200 استبيان على مختلف المستويات الوظيفية وتم استرجاع 180 استبيان صالح للدراسة، ولتصميمه تم الاعتماد على الجانب النظري للدراسة وكذلك الاطلاع على الدراسات السابقة التي تحمل أحد المتغيرات أو المتغيرين معا، من أجل تحديد الأبعاد الرئيسية لمتغيرات الدراسة ومن ثم صياغة العبارات التي تنتمي لكل بعد، وبعدها عرضه على مجموعة من المحكمين بغرض تعديله وتصحيحه، وعليه تم تقسيم الاستبيان كما يلي:

الجدول رقم (14): تصميم الاستبيان

عدد الفقرات	أرقام الفقرات	الأبعاد	المحاور
/	الجنس	/	محور البيانات العامة
	العمر		
	المستوى الوظيفي		
	المؤهل العلمي		
	الخبرة		
6	06-01	التدريب	محور الاستثمار في رأس المال البشري
6	12-07	التعلم	
6	18-13	الصحة والسلامة المهنية	
6	24-19	التحفيز	
7	31-25	أداء المهمة	محور الأداء الوظيفي
5	36-32	الأداء السياقي	
5	41-37	الأداء التكميلي	
41	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان الموجود في الملحق رقم(03)

ومن أجل الإجابة على فقرات المحاور تم الاعتماد على درجات سلم "Likert" الخماسي، أما المجال فيستخدم لتفسير نتائج فقرات الاستبيان بغية معرفة مدى تطبيق أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري وكذلك مدى توفر أبعاد الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (15): درجات مقياس "Likert" الخماسي

الدرجات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المجال	1,79-1	2,59-180	3,39-2,60	4,19-3,40	5-4,20

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (الفرا، 2009، صفحة 7،26)

3. الملاحظة: تم الاعتماد على الملاحظة من أجل جمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة، وذلك بهدف رصد ومعاينة المخرجات اللفظية أو السلوكية أو التنظيمية لهذه الحالة، وكذلك بغية التحقق من صحة ما قاله المبحوث في المقابلة الشخصية من خلال بناء شبكة ملاحظة تنسجم مع الخصائص المراد تسجيلها من خلال ملاحظة الحالة. (بن جخدل، 2019، صفحة 115)

ثالثاً- الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم الاعتماد على مجموعة من الاختبارات والأساليب الإحصائية بهدف الإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package For Social Sciences" والذي يرمز إليه ببرنامج "Spss"، بالإضافة إلى الاستعانة ببرنامج معالجة الإحصائيات "Excel" للإنشاء الأشكال البيانية المختلفة، ومن بين الاختبارات الإحصائية المستخدمة نذكر ما يلي:

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ "alpha cronpach": يستخدم لقياس إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، بمعنى إذا تم تطبيق الاستبيان على نفس أفراد العينة عدة مرات وفي نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة (الكاف، 2014، صفحة 56)، وتراوح قيم هذا المعامل ما بين 0 والواحد وأصغر قيمة مقبولة له هي 0,7؛

2. معامل الارتباط بيرسون "Pearson": هو أسلوب إحصائي يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين يكون محصور بين -1 و+1 (المزاح، 2013، صفحة 165)، كما يستخدم لقياس صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والبعد ككل، وكذلك يستخدم لقياس الصدق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد والمحور الذي ينتمي إليه؛

3. التكرارات والنسب المئوية: بغرض وصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة المدروسة؛
4. المتوسط الحسابي: يستخدم لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة المدروسة وكطريقة لمعرفة مدى توفر متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
5. الانحراف المعياري: يعتبر من مقاييس التشتت التي تقيس مدى ابتعاد كل قيمة من قيم أي مجموعة معطيات عن المتوسط، ويستخدم لقياس مدى تشتت إجابات الأفراد عن الوسط الحسابي وتباعدها عن بعضها البعض، فكلما كانت قيمته صغيرة دل ذلك على تقارب الإجابات وتركزها حول المتوسط الحسابي، كما يستخدم لترتيب العبارات في حال تساوي متوسطين حسابيين حيث نأخذ الانحراف المعياري الأقل للدلالة على العبارة الأولى؛
6. اختبار الانحدار الخطي البسيط: يستخدم لدراسة فرضية الأثر؛
7. اختبار ستودنت أو "اختبار T لعينة واحدة": يستخدم لمقارنة متوسط عينة بمتوسط فرضي، ويفيد لمعرفة مدى تطبيق متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة؛
8. اختبار "T لعينتين مستقلتين": يستخدم لدراسة فرضية الفروق في إجابات مفردات العينة التي تعزى لمتغير الجنس؛
9. اختبار التباين الأحادي **One way Anova**: يستخدم لدراسة فرضية الفروق في إجابات مفردات العينة التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التي تحمل أكثر من خيارين مثل العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة.

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة

سننظر في هذا المطلب إلى اختبار أداة الدراسة للتأكد من ثباتها باستخدام معامل " α cronpach "، وكذلك اختبار التوزيع الطبيعي، وأيضا صدق الأداة من خلال اختبارات الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للتأكد من ملائمتها للدراسة.

أولاً- اختبار الثبات بطريقة معامل " α cronpach " : يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير بمعنى إلى أي مدى يعطي المقياس نتائج متقاربة في كل مرة يستخدم فيها على نفس أفراد العينة عدة مرات وفي نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة، (الكاف، 2014، صفحة 56) وعليه تم استخدام معامل " α cronpach " الذي تتراوح قيمه بين 0 و 1 كما أن أصغر قيمة مقبولة له هي 0,7 بغرض قياس مدى ثبات أداة الدراسة، والجدول الموالي يوضح معاملات ثبات الاستبيان.

الجدول رقم (16): معامل " Cronpach α " لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحاور
الاستثمار في رأس المال البشري	24	0,870
الأداء الوظيفي	17	0,873
الثبات العام للاستبيان	41	0,913

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss22

من خلال الجدول نجد أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع جدا حيث بلغ 0,913 لإجمالي عبارات الاستبيان الواحدة والأربعين وهو أكبر من القيمة المقبولة 0,7، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0,870 كحد أدنى و 0,873 كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

ثانيا- اختبار التوزيع الطبيعي:

يقوم التوزيع الطبيعي على فرضيتين أساسيتين كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): تتبع البيانات التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية sig أكبر من 0,05.

الفرضية البديلة (H_1): لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية sig أقل من 0,05.

1. اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل: تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل (الاستثمار في رأس

المال البشري) باستخدام اختباري "kolmognov smirnov" و "shapiro-wilk" كما هو موضح في

الجدول التالي:

الجدول رقم (17): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري

shapiro-wilk			kolmognov smirnov			الاستثمار في رأس المال البشري
مستوى	درجة	القيمة	مستوى	درجة	القيمة	
الدلالة	الحرية	الاحصائية	الدلالة	الحرية	الاحصائية	
sig	ddl	0,935	sig	ddl	0,047	
		180			180	
		0,996			0,200	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss22

من خلال الجدول نجد أن قيمة "kolmognov smirnov" لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري هي 0,047 ومستوى الدلالة الاحصائية لها sig يساوي 0,200 وهو أكبر من 0,05، كما أن قيمة "shapiro-wilk" بلغت 0,996 ومستوى الدلالة الاحصائية لها sig يساوي 0,935 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، ومنه نقبل الفرضية الصفرية أي أن بيانات المتغير المستقل تتبع التوزيع الطبيعي.

2. اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع: تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) باستخدام اختباري "kolmognov smirnov" و "shapiro-wilk" كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(18): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الأداء الوظيفي

shapiro-wilk		kolmognov smirnov			الأداء الوظيفي
مستوى الدلالة sig	درجة الحرية ddl	القيمة الاحصائية	مستوى الدلالة sig	درجة الحرية ddl	
0,978	180	0,997	0,200	180	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss22

من خلال الجدول نجد أن قيمة "kolmognov smirnov" لمتغير الأداء الوظيفي هي 0,041 ومستوى الدلالة الاحصائية لها sig يساوي 0,200 وهو أكبر من 0,05، كما أن قيمة "shapiro-wilk" بلغت 0,997 ومستوى الدلالة الاحصائية لها هو sig يساوي 0,978 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، ومنه نقبل الفرضية الصفرية أي أن بيانات المتغير التابع تتبع التوزيع الطبيعي.

وبناء على ذلك فإن بيانات الدراسة الميدانية تخضع للتوزيع الطبيعي مما يسمح بإجراء الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

ثالثاً- اختبار صدق أداة الدراسة: وينقسم إلى اختبار الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي كما يلي:

1. الصدق الظاهري: من أجل التحقق من صدق الاستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين (الملحق رقم 04 يبين قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان) لتحكيمه وإبداء رأيهم فيه وتقديم أي ملاحظات يرونها مناسبة من حيث مدى ملائمة العبارات للمحاور الرئيسية، سلامة الصياغة العلمية واللغوية، وضوح العبارات وشموليتها وتنوع محتواها، وقد تركزت ملاحظاتهم حول تعديل وحذف بعض العبارات، دمج وإعادة ترتيب بعض العبارات الأخرى،

وقد تم أخذ جميع الملاحظات بعين الاعتبار عند التصميم النهائي لأداة الدراسة ليتم إعداد الاستبيان في صورته النهائية مكون من 41 عبارة مع الحرص على أن تكون مفهومة وموجزة ومناسبة للموضوع. (الملحق رقم 03 يبين الاستبيان في صورته النهائية).

2. صدق الاتساق الداخلي: يقصد باختبار صدق أداة الدراسة اختبار مدى مناسبتها لأغراض الدراسة أي إلى أي مدى تقيس الأداة الغرض المصممة من أجله وإلى أي درجة توفر بيانات ذات علاقة بمشكلة الدراسة من مجتمع الدراسة، (الكاف، 2014، صفحة 55) وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط " Pearson " بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي " Spss " والجدول الموالي يوضح ذلك.

1.2. حساب معاملات ارتباط عبارات محور الاستثمار في رأس المال البشري: يتكون محور الاستثمار في رأس المال البشري من أربعة أبعاد هي: التدريب، التعلم، الصحة والسلامة المهنية، التحفيز، وعليه سنتطرق لحساب اتساق كل بعد على حدى كما يلي:

الجدول رقم(19): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التدريب

العبارات	معامل الارتباط Pearson	قيمة الدلالة sig
1	0,668	0,000
2	0,664	0,000
3	0,702	0,000
4	0,722	0,000
5	0,757	0,000
6	0,696	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد طردية وموجبة حيث تراوحت بين 0,664 و 0,757 وكانت كلها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0,05 مما يدل على أن جميع العبارات

متسقة داخليا مع بعد التدريب، وعليه فإنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

الجدول رقم(20): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء التعلم

العبارات	معامل الارتباط Pearson	قيمة الدلالة sig
7	0,598	0,000
8	0,688	0,000
9	0,646	0,000
10	0,498	0,000
11	0,658	0,000
12	0,471	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد طردية وموجبة حيث تراوحت بين 0,471 و0,688 وكانت كلها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0,05 مما يدل على أن جميع العبارات متسقة داخليا مع بعد التعلم، وعليه فإنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

الجدول رقم(21): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء الصحة والسلامة المهنية

العبارات	معامل الارتباط Pearson	قيمة الدلالة sig
13	0,723	0,000
14	0,816	0,000
15	0,699	0,000
16	0,829	0,000
17	0,801	0,000
18	0,730	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد عالية حيث تراوحت بين 0,699 و0,829 وكانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0,05 مما يدل على أن جميع العبارات متسقة داخليا مع بعد الصحة والسلامة المهنية، وعليه فإنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

الجدول رقم (22): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعد التحفيز

العبارات	معامل الارتباط Pearson	قيمة الدلالة sig
19	0,452	0,000
20	0,568	0,000
21	0,552	0,000
22	0,819	0,000
23	0,828	0,000
24	0,795	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد عالية حيث تراوحت بين 0,452 و0,828 وكانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0,05 مما يدل على أن جميع العبارات متسقة داخليا مع بعد التحفيز، وعليه فإنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

2.2. حساب معاملات ارتباط عبارات محور الأداء الوظيفي:

يتكون محور الأداء الوظيفي من ثلاث أبعاد هي: أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكميلي، وعليه

سنقوم بقياس الاتساق الداخلي لكل بعد على حدى كما يلي:

الجدول رقم(23): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء أداء المهمة

العبارات	معامل الارتباط Pearson	قيمة الدلالة sig
25	0,589	0,000
26	0,743	0,000
27	0,656	0,000
28	0,582	0,000
29	0,663	0,000
30	0,604	0,000
31	0,632	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد عالية حيث تراوحت بين 0,582 و0,743 وكانت كلها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0,05 مما يدل على أن جميع العبارات متسقة داخليا مع بعد أداء المهمة، وعليه فإنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

الجدول رقم(24): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء الأداء السياقي

العبارات	معامل الارتباط Pearson	قيمة الدلالة sig
32	0,671	0,000
33	0,710	0,000
34	0,736	0,000
35	0,723	0,000
36	0,749	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد عالية حيث تراوحت بين 0,671 و0,749 وكانت كلها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0,05 مما يدل على أن جميع العبارات متسقة داخليا مع بعد الأداء السياقي، وعليه فإنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

الجدول رقم(25): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء الأداء التكيفي

العبارات	معامل الارتباط Pearson	قيمة الدلالة sig
37	0,679	0,000
38	0,695	0,000
39	0,714	0,000
40	0,701	0,000
41	0,677	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد عالية حيث تراوحت بين 0,679 و0,714 وكانت كلها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0,05 مما يدل على أن جميع العبارات متسقة داخليا مع بعد الأداء التكيفي، وعليه فإنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

3. إختبار الصدق البنائي: تم إجراء اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والمتغير نفسه، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(26): اختبار الصدق البنائي لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري

علاقة الارتباط	معامل ارتباط Pearson	مستوى الدلالة Sig
بعد التدريب	0,729	0,000
بعد التعلم	0,681	0,000
بعد الصحة والسلامة المهنية	0,765	0,000
بعد التحفيز	0,764	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss22

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0,05 وتراوحت قيمها بين 0,681 و 0,765 مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الأبعاد (التدريب، التعلم، الصحة والسلامة المهنية، التحفيز) و متغير الاستثمار في رأس المال البشري، وبالتالي يتمتع المتغير بالصدق وهو بالفعل مناسب لقياس ما وضع لقياسه في الأصل.

الجدول رقم(27): اختبار الصدق البنائي لمتغير الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة Sig	معامل ارتباط Pearson	علاقة الارتباط	متغير الأداء الوظيفي
0,000	0,863	بعد أداء المهمة	
0,000	0,845	بعد الأداء السياقي	
0,000	0,829	بعد الأداء التكيفي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss22

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0,05 وتراوحت قيمها بين 0,829 و 0,863 مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الأبعاد (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي) و متغير الأداء الوظيفي، وبالتالي يتمتع المتغير بالصدق وهو بالفعل مناسب لقياس ما وضع لقياسه في الأصل.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير البيانات العامة لعينة الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة مع تحليل وتفسير النتائج.

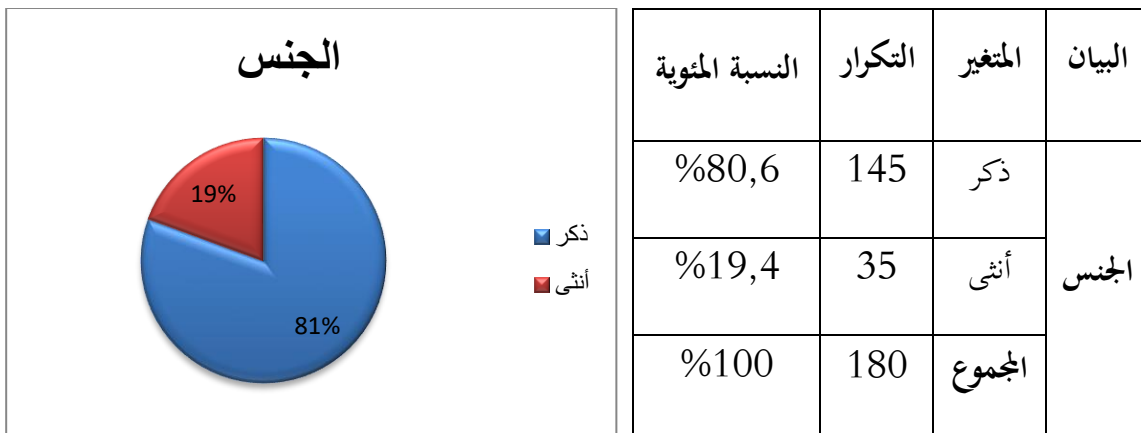
1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

يوضح الجدول والشكل أدناه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم(28): توزيع أفراد المجتمع حسب الشكل رقم(05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

متغير الجنس

متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

2010

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

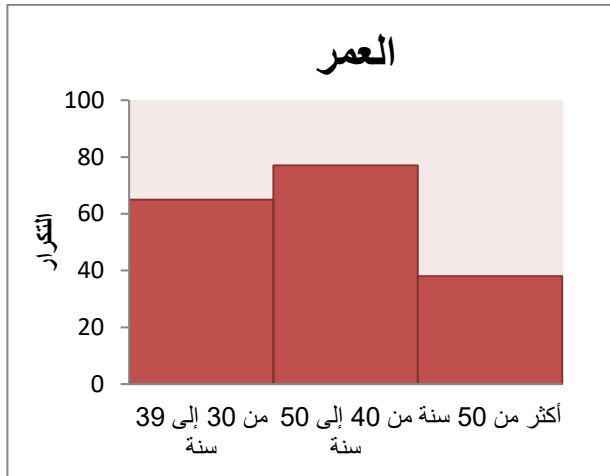
مخرجات Spss V22

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن هناك تباين كبير بين عدد الإناث وعدد الذكور في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، حيث نجد هيمنة الذكور بنسبة 80,6% بينما تشكل نسبة الإناث 19,4% فقط من أفراد عينة الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة عمل ونشاط المؤسسة كونها مؤسسة صناعية إنتاجية تعتمد بدرجة كبيرة على الجهد العضلي، كتشغيل الآلات وأعمال الصيانة ونقل المواد المختلفة، وهو مالا يتناسب مع طبيعة النساء ويؤثر سلبا على جاذبية العمل لديها مما يجعلها تتوجه نحو وظائف أخرى تتلاءم مع قدراتها الجسدية كالوظائف الإدارية.

2. توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

يوضح الجدول والشكل أدناه توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الجدول رقم(29): توزيع أفراد المجتمع حسب متغير العمر
الشكل رقم(06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	من 30 إلى 39 سنة	65	36,1%
	من 40 إلى 50 سنة	77	42,8%
	أكثر من 50 سنة	38	21,1%
	المجموع	180	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

2010

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

مخرجات Spss V22

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة بنسبة تصل إلى 42,8%، تليها الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة تقدر بـ 36,1% وأخيرا نسبة العمال الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة والتي تمثل 21,1% من حجم العينة، وهو ما يدل على الاستقرار الوظيفي

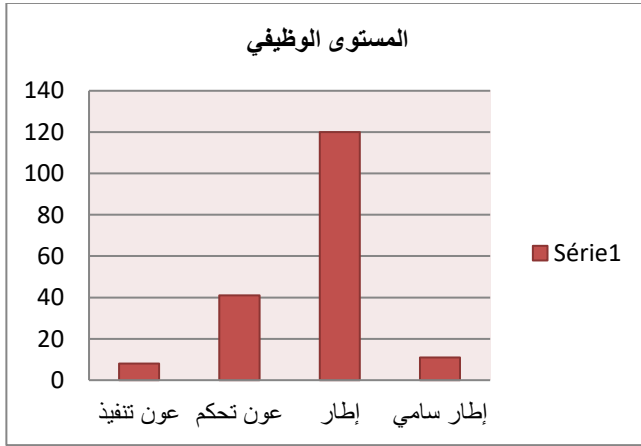
للعمال في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة وقدرتها على الاحتفاظ برأس مالها البشري، بالإضافة إلى سعيها نحو جذب طاقات بشرية شابة للاستفادة من قدراتها في مواكبة مختلف التطورات الحديثة، بينما تعكس النسبة المنخفضة لفئة العمال الأكثر من 50 سنة توجههم نحو التقاعد المبكر بعد سن الخمسين.

3. توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

يوضح الجدول والشكل أدناه توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (30): توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الشكل رقم (70): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

متغير المستوى الوظيفي



المستوى الوظيفي

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	عون تنفيذ	8	4,4%
	عون تحكم	41	22,8%
	إطار	120	66,7%
	إطار سامي	11	6,1%
	المجموع	180	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

2010

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

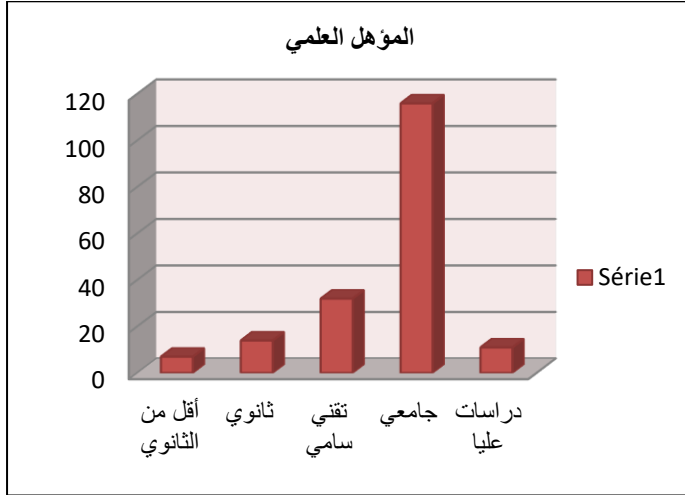
مخرجات Spss V22

يظهر الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من فئة الإطارات بنسبة بلغت 66,7% تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 22,8%، وبعدها فئة الإطارات السامية بنسبة 6,1% وأخيرا فئة أعوان التنفيذ بنسبة 4,4% من إجمالي أفراد العينة، ومنه يمكن القول أن عينة الدراسة شاملة لجميع المستويات الوظيفية في المؤسسة مما يمكننا من الحصول على إجابات أكثر دقة ومصداقية.

4. توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول والشكل أدناه توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (31): توزيع أفراد المجتمع حسب متغير المؤهل العلمي
الشكل رقم (80): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	أقل من الثانوي	7	3,9%
	ثانوي	14	7,8%
	تقني سامي	32	17,8%
	جامعي	116	64,4%
	دراسات عليا	11	6,1%
	المجموع	180	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel 2010

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

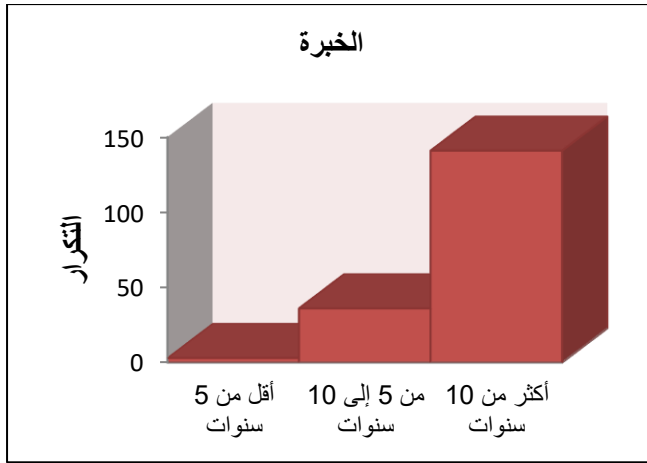
مخرجات Spss V22

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يحملون مستوى جامعي بنسبة 64,4%، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يملكون مستوى تقني سامي 17,8%، يليه المستوى الثانوي بنسبة 7,8% ثم أصحاب الدراسات العليا بنسبة 6,1%، وأخيرا المستوى الأقل من الثانوي بنسبة 3,9%، مما يدل على التنوع في المستوى العلمي للعمال كما أنها نسب تتلاءم مع طبيعة ومتطلبات الوظائف المتوفرة في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة كونها تركز على توظيف خريجي الجامعات ذوي المعارف المتخصصة والكفاءات العالية إلى جانب خريجي مختلف مراكز التكوين المهني من ذوي المهارات التقنية للاستفادة من قدراتهم في تحقيق التفوق للمؤسسة.

5. توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

يوضح الجدول والشكل أدناه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة:

الجدول رقم(32): توزيع أفراد المجتمع حسب الشكل رقم(09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من 5 سنوات	3	1,7%
	من 5 إلى 10 سنوات	36	20%
	أكثر من 10 سنوات	141	78,3%
	المجموع	180	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel 2010

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

مخرجات Spss V22

يظهر الجدول والشكل أعلاه توزيع العمال حسب خبرتهم المهنية حيث نلاحظ أن هناك تنوع في خبرات أفراد المجتمع بين ثلاث فئات، فنجد أن الغالبية العظمى من العمال لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات بنسبة تصل إلى 78,3%، ثم تليها فئة العمال الذين يملكون خبرة تتراوح من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 20%، والنسبة الباقية تمثل العمال الأقل من 5 سنوات، مما يدل على أن مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة تتمتع بمخزون عال من الخبرات والمعارف المتراكمة والمتنوعة والتي يمكن الاستفادة منها في تحقيق التميز للمنظمة والرفع من أدائها، وكذلك توظيفها في اتخاذ قرارات فعالة للتغلب على مختلف التحديات التي تواجهها.

المطلب الرابع: تحليل وتفسير بيانات محاور الدراسة

يتناول هذا المطلب تحليل وتفسير بيانات المتغير المستقل المتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي، من خلال دراسة مدى توفر مختلف أبعادهما في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1.4. عرض نتائج الدراسة لبعده التدريب:

الجدول رقم(33): درجة الموافقة حول بعده التدريب

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	موافق	0,388	4,18	تنظم المؤسسة الدورات التدريبية بصفة مستمرة	1
6	موافق	0,420	4,04	تمنح المؤسسة فرصا متساوية لتدريب جميع عمالها	2
4	موافق	0,367	4,13	توفر المؤسسة التجهيزات الضرورية لتقديم البرامج التدريبية المتنوعة	3
2	موافق	0,369	4,16	تحرص المؤسسة على توفير المدربين الأكفاء لضمان مستوى جيد من التدريب	4
3	موافق	0,347	4,14	تقوم المؤسسة بتصميم البرامج التدريبية وفق الاحتياجات الفعلية للعمال	5
5	موافق	0,371	4,09	تبرمج المؤسسة دورات تدريبية خارجها	6
	موافق	0,263	4,124	متوسط بعده التدريب	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبرة رقم 1 "تنظم المؤسسة الدورات التدريبية بصفة مستمرة" حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,18 وانحراف معياري 0,388 واتجاه موافق، حيث تقوم المؤسسة بعملية التدريب بشكل دوري منتظم ويتراوح عدد الدورات التدريبية المنظمة في السنة الواحدة من دورة إلى 90 دورة، بالإضافة إلى التدريب المناسب الذي يكون حسب التطورات الحاصلة مثلا في حال إدخال تقنيات أو برامج جديدة تبرمج المؤسسة دورات تدريبية حولها، ثم جاءت عبارة "تحرص المؤسسة على توفير المدربين الأكفاء لضمان مستوى جيد من التدريب" بمتوسط حسابي 4,16 وانحراف معياري 0,369 واتجاه موافق، فهي توفر مكونين أكفاء من الداخل عندما تعتمد على التدريب الداخلي وتقوم بجلب مكونين من مراكز التكوين الخارجية في حال

التدريب الخارجي، تليها عبارة "تقوم المؤسسة بتصميم البرامج التدريبية وفق الاحتجاجات الفعلية للعمال" بمتوسط حسابي قدره 4,14 وانحراف معياري 0,347 واتجاه موافق، بحيث تقوم المؤسسة بتقييم مهارات العمال سنويا قبل وضع مخطط التكوين عبر استمارة تقييم المهارات بغرض تحديد احتياجاتهم الفعلية، كما أن هناك عدة معايير تؤخذ بعين الاعتبار قبل اختيار مواضيع الدورات التدريبية والتي من أبرزها نجد أهداف المؤسسة وتوجهاتها، حسب المشاكل التي تحدث في المؤسسة وحسب التغيرات التكنولوجية أو القانونية كإدخال تكنولوجيا جديدة مثلا أو صدور قانون جديد، إلى جانب التغيرات في التنظيم أو أساليب العمل كالتغيرات التي تحدث في الهيكل التنظيمي وكذلك احتياجات التحسين والتطوير، وبعدها عبارة "توفر المؤسسة التجهيزات الضرورية لتقديم البرامج التدريبية المتنوعة" بمتوسط حسابي قدره 4,13 وانحراف معياري 0,367 واتجاه موافق، فالمؤسسة تقوم بإعداد مخطط التكوين السنوي الذي يتم فيه تحديد نوع الدورات وأهدافها والمديرية المعنية بها، عدد المشاركين فيها، مدة الدورة، تاريخ بداية الدورة، التنبؤ بتكلفة الدورة، إلى جانب الهيئة المنظمة للدورة ومكان إجرائها.

ثم "عبارة تبرمج المؤسسة دورات تدريبية خارجها" بمتوسط حسابي 4,09 وانحراف معياري 0,371 واتجاه موافق، ويتم ذلك من خلال إرسال العمال إلى مراكز التكوين التابعة لمجمع "GICA" مثل مركز التكوين لصناعة الإسمنت بالقبة في الجزائر العاصمة "CFIC" بعين النعجة، ومركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء "CETIM"، ومركز التكوين "AFNOR" في باب الزوار ومركز التكوين "العابد" في تلمسان، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة "تمنح المؤسسة فرصا متساوية لتدريب جميع عمالها" بمتوسط حسابي قدره 4,04 وانحراف معياري 0,420 ودرجة موافقة موافق، فالمؤسسة تقوم بتدريب جميع العمال على حسب مخطط التكوين السنوي الذي يشمل جميع فئات العمال ومختلف التخصصات، حيث أن التدريب لا يقتصر على فئة واحدة ولكن يتم المفاضلة بين العمال حسب توجهات المؤسسة مثلا نجدها في السنوات الأخيرة تتجه نحو التسويق، وأيضا على حسب الميزانية المخصصة للتدريب.

وعموما سجل بعد التدريب متوسط حسابي قدره 4,124 وانحراف معياري 0,263 ودرجة موافقة موافق وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على توفر بعد التدريب في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، حيث تملك المؤسسة سياسة واضحة للتدريب يتم من خلالها تخصيص مالا يقل عن 2% من مجموع كتلة الأجور السنوية لتكوين العمال إذ بلغت تكاليف التكوين في سنة 2023 مبلغ 213379302,25 دج وهو ما يمثل نسبة 2,71% من كتلة الأجور السنوية، كما أن عدد العمال المستفيدين خلال هذه السنة هو 244

عامل وهو ما يمثل نسبة 71,55% من إجمالي القوى العاملة في المؤسسة المقدرة ب 341 عامل، مما يعكس اهتمام المؤسسة بالاستثمار في رأس المال البشري من خلال تطوير قدرات ومهارات العمال في جميع الميادين. (من اعداد الباحثة بالاعتماد على مقابلة مع السيدة تواتي مسعودة، رئيسة مصلحة التكوين بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، الجزائر، يوم الخميس 08 /02 /2024 على الساعة 13.05) (استمارة المقابلة الملحق رقم 01).

2.4. عرض نتائج الدراسة لبعء التعلم:

الجدول رقم (34): درجة الموافقة حول بعء التعلم

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
4	موافق	0,367	4,07	يحرص المسؤولون على إجابة رؤوسهم عن جميع تساؤلاتهم تسهيلا لأداء مهامهم	7
3	موافق	0,351	4,07	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي لتوليد معارف جديدة	8
2	موافق	0,383	4,10	تشجع المؤسسة العاملين على مناقشة وتشارك الأفكار المختلفة	9
5	موافق	0,296	4,04	تقوم المؤسسة بنقل المعارف الجديدة إلى جميع العمال	10
6	موافق	0,719	3,46	يتم التسامح مع الأخطاء واعتبارها مصدرا للتعلم	11
1	موافق	0,384	4,16	يحرص العاملون على الاستفادة من تجاربهم وخبراتهم قدر الإمكان	12
	موافق	0,351	3,984	متوسط بعء التعلم	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 12 "يحرص العاملون على الاستفادة من تجاربهم وخبراتهم قدر الإمكان" حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,16 وانحراف معياري 0,384 واتجاه موافق، ثم عبارة "تشجع المؤسسة العاملين على مناقشة وتشارك الأفكار المختلفة" بمتوسط حسابي 4,10 وانحراف معياري 0,383 واتجاه موافق، وذلك من خلال خلق بيئة عمل آمنة تتسم بالاحترام المتبادل مما يمكنهم من التعبير عن مختلف أفكارهم دون خوف فيؤدي ذلك إلى زيادة رضا العاملين وتحسين أدائهم، كما توفر لهم مختلف سبل

التواصل لتبادل الأفكار حيث تمنح المؤسسة أغلب العمال خط اتصال مجاني (جيزي) به مكالمات ورسائل وأنترنت لا محدودة، أما مع شبكات الاتصال الأخرى (موبيليس وأوريدو) تكون المكالمات والرسائل وفق المبلغ المخصص للتواصل مع بعضهم البعض وحل المشاكل التي تواجههم بكل يسر وسهولة، تليها عبارة "تشجع المؤسسة على العمل الجماعي لتوليد معارف جديدة" بمتوسط حسابي قدره 4,07 وانحراف معياري 0,351 واتجاه موافق، حيث تشرك المؤسسة العاملين ضمن فرق العمل لتبادل الأفكار والاستفادة من بعضهم البعض، وبعدها عبارة "يجرص المسؤولون على إجابة مرؤوسيههم عن جميع تساؤلاتهم تسهيلا لأداء مهامهم" بمتوسط حسابي قدره 4,07 وانحراف معياري 0,367 واتجاه موافق.

ثم عبارة "تقوم المؤسسة بنقل المعارف الجديدة إلى جميع العمال" بمتوسط حسابي 4,04 وانحراف معياري 0,296 واتجاه موافق، حيث توفر المؤسسة فرصة حضور المؤتمرات وورش العمل إلى جانب مختلف الدورات التعليمية المنظمة داخلها مما يسمح للعمال بالتعلم من الآخرين حول مجال عملهم، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا قصد مشاركة الأفكار المختلفة بين العمال عبر وسائل التواصل الاجتماعي فهناك صفحة مشتركة تجمع كل العمال داخل المؤسسة ولا يسمح لغير العاملين في المؤسسة بالانضمام إليها.

وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة "يتم التسامح مع الأخطاء واعتبارها مصدرا للتعلم" بمتوسط حسابي قدره 3,46 وانحراف معياري 0,719 ودرجة موافقة موافق، فالمؤسسة تتعامل مع الأخطاء التي قد يرتكبها العاملون حسب نوع الخطأ فالأخطاء البسيطة يتم التسامح معها وتجاوزها واعتبارها مصدرا للتعلم، أما باقي الأخطاء فتصنف حسب درجة خطورتها إلى أخطاء مهنية من الدرجة الأولى والتي تخص تجاوز العامل لقواعد الانضباط العام كالخروج بدون رخصة أو عدم ارتداء ملابس العمل والتأخر عن العمل لأكثر من أربعة ساعات في الشهر وكذا مختلف الأعمال الفوضوية، والانقطاعات عن العمل بدون وجود مبرر مقبول، وتمثل العقوبات المترتبة عنها في الإنذار الشفوي أو الكتابي أو التوبيخ، وقد تصل إلى التوقيف عن العمل من يوم إلى 3 أيام، أما الأخطاء من الدرجة الثانية فهي التي تحدث نتيجة لإهمال أو غفلة العامل وتمثل في رفض المشاركة في الدورات التكوينية أو رفض عمل الساعات الإضافية أو التهرب من إجراء الفحص الطبي الدوري الذي تنظمه المؤسسة، النوم أثناء ساعات العمل ومختلف الأفعال التي ينجم عنها خسائر مادية غير مقصودة تضر بممتلكات المؤسسة أو الغير، وتترتب عن مرتكبيها عقوبة التوقيف عن العمل من 4 إلى 8 أيام، بينما الأخطاء من الدرجة الثالثة فهي مختلف الأخطاء التي تلحق أضرارا جسيمة كتناول المنوعات داخل المؤسسة أو القيام بأعمال العنف والتسبب العمدي

في إتلاف مختلف وسائل المؤسسة، إلى جانب إفشاء مختلف المعلومات المهنية والوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة، وينجم عنها إما التوقيف عن العمل من 9 أيام إلى 15 يوم أو التنزيل من الرتبة وأحيانا التسريح عن العمل بدون تقديم تعويض.

وعموما سجل بعد التعلم متوسط حسابي قدره 3,984 وانحراف معياري 0,351 ودرجة موافقة موافق وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على توفر بعد التعلم في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة. (من اعداد الباحثة بالاعتماد على مقابلة شخصية مع السيد بن عبد الله نور الدين، رئيس مصلحة المستخدمين بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، الجزائر، يوم الثلاثاء 30 جانفي 2024 على الساعة 9.42).

3.4. عرض نتائج الدراسة لبعء الصحة والسلامة المهنية:

الجدول رقم(35): درجة الموافقة حول بعء الصحة والسلامة المهنية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	موافق بشدة	0,480	4,36	يحظى كافة العمال في المؤسسة بالتأمين والرعاية الصحية	13
1	موافق بشدة	0,488	4,38	يتم إلزام العمال باستخدام وسائل الوقاية أثناء العمل	14
6	موافق بشدة	0,464	4,31	هناك صيانة دورية لأجهزة وآلات العمل	15
4	موافق بشدة	0,469	4,32	تضع المؤسسة لافتات توعوية خاصة بالسلامة المهنية	16
3	موافق بشدة	0,478	4,35	توفر المؤسسة وسائل الوقاية الكافية للعمال	17
5	موافق بشدة	0,462	4,31	توثق الإدارة حوادث العمل في سجلات طبية لكل عامل لمعرفة أسبابها وتفاديها مستقبلا	18
	موافق بشدة	0,362	4,338	متوسط بعء الصحة والسلامة المهنية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 14 "يتم إلزام العمال باستخدام وسائل الوقاية أثناء العمل" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,38 وانحراف معياري 0,488 واتجاه موافق بشدة، فالمؤسسة تقوم بتفتيش يومي من أجل معرفة مدى تطبيق شروط وقواعد السلامة المهنية، ثم عبارة "يحظى كافة العمال في المؤسسة

بالتأمين والرعاية الصحية" بمتوسط حسابي 4,36 وانحراف معياري 0,480 واتجاه موافق بشدة، حيث تقوم المؤسسة بإجراء فحص دوري لجميع العمال بهدف التأكد من سلامتهم وخلوهم من الأمراض، كما تتعاقد مع مختلف العيادات والمؤسسات الاستشفائية فهناك اتفاقيات في مجال الخدمات الاجتماعية للعمال وذويهم في مجال الصحة حيث توفر المؤسسة لعمالها نسبة 50% لعمل التحاليل والأشعة الطبية أو في حال شراء النظارات الطبية، وفي حال إجراء العمليات الجراحية في أي عيادة خاصة فإن العامل يستفيد من تخفيض بنسبة 50% من تكلفة العملية.

تليها عبارة "توفر المؤسسة وسائل الوقاية الكافية للعمال" بمتوسط حسابي قدره 4,35 وانحراف معياري 0,478 واتجاه موافق بشدة، حيث توفر المؤسسة مجموعة واسعة من وسائل الحماية الفردية والجماعية والتي من بينها نجد ما يلي: خوذة الأمن، قبعة السلامة، نظارات الحماية الشخصية الشفافة والمعتمة، قفازات جلدية قصيرة، قفازات النسيج متعددة الاستعمالات، قفازات الحماية من الحرارة مصنوعة من مواد مقاومة للحرارة، مصباح أمامي، خوذة الموقع بألوان مختلفة، حذاء السلامة مضاد للانزلاق والثقوب، لباس مضاد للنار مقاوم للاشتعال، لباس واقى من الحرارة، قناع واقى ضد الغبار، أحزمة الحماية من السقوط، الحواجز الواقية، سماعات الحماية مضادة للضجيج، وبخصوص وسائل التدخل والإنقاذ فإن المؤسسة تتوفر على سيارتي إسعاف، فرقة التدخل الخاصة بالإسعافات الأولية تعمل لمدة 24 ساعة، قارورات الهواء المخصصة للتدخل في حال نشوب حريق، وأيضا يوجد بالمؤسسة 300 مطفئة حريق بمختلف الأنواع، و 11 عمود ماء لإطفاء الحرائق، وحنفية مضادة للحريق مسلحة Robinet incendie armé، بالإضافة إلى توفير شروط العمل حسب المنصب والمتمثلة في تزويد المكاتب بمكيفات الهواء والمدفآت وخزانة لتغيير الملابس وحمام، وبعدها عبارة "تضع المؤسسة لافتات توعية خاصة بالسلامة المهنية" بمتوسط حسابي قدره 4,32 وانحراف معياري 0,469 واتجاه موافق بشدة، فالمؤسسة تطبق مجموعة من الإجراءات لتجسيد مختلف إجراءات السلامة والصحة المهنية كالحملات التحسيسية عن طريق توعية العمال عبر المنشورات والإعلانات واللافتات الوقائية لتفادي مواقع الخطر.

ثم جاءت عبارة "توثق الإدارة حوادث العمل في سجلات طبية لكل عامل لمعرفة أسبابها وتفاديها مستقبلا" بمتوسط حسابي 4,31 وانحراف معياري 0,462 واتجاه موافق بشدة، حيث تحتوي المؤسسة على عيادة بها ممرض يحرص على توثيق جميع الاصابات والحوادث المهنية الحاصلة فالخدمات الاجتماعية للمؤسسة متعاقدة مع طب العمل، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة "هناك صيانة دورية لأجهزة وآلات العمل" بمتوسط

حسابي قدره 4,31 وانحراف معياري 0,719 ودرجة موافقة موافق بشدة، حيث تتوفر المؤسسة على كاميرات المراقبة التي تقوم بكشف مختلف الأعطاب والحوادث وتتيح التبليغ عن الأخطار التي تحدث في مواقع العمل بصورة سريعة، وتسعى المؤسسة للمشاركة في التحقيقات والتحريات من أجل اكتشاف أسباب الحوادث مع المشاركة في وضع الحلول والإجراءات الوقائية.

وعموما سجل بعد الصحة والسلامة المهنية متوسط حسابي قدره 4,338 وانحراف معياري 0,464 ودرجة موافقة موافق بشدة وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على توفر بعد الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة حيث تملك المؤسسة سياسة واضحة للصحة والسلامة المهنية تتجلى في عدة مظاهر كإجراء تمارين المحاكاة المتعلقة بالإسعافات الأولية وإخماد الحرائق بالتعاون مع مصالح الحماية المدنية المحلية والولاية بغرض تدريب العمال على كيفية التعامل مع الحوادث، وتوفير منافذ النجدة للعمال في الإدارات، حيث تم تكوين 80 عامل في سنة 2023 في إطار الإسعافات الأولية. (من اعداد الباحثة بالاعتماد على مقابلة مع السيدة هلال وهبية، رئيسة دائرة الأمن الصناعي، البيئة والأعمال الجديدة بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، الجزائر، يوم الخميس 22 فيفري 2024 على الساعة 14.48)

4.4. عرض نتائج الدراسة لبعء التحفيز

الجدول رقم(36): درجة الموافقة حول بعء التحفيز

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
5	موافق	0,376	4,12	تتناسب الأجور مع الجهد الذي يبذله العمال	19
6	موافق	0,441	4,03	الترقية قائمة على أسس موضوعية واضحة	20
4	موافق	0,369	4,16	يتم منح الحوافز بطريقة عادلة بين جميع العمال	21
3	موافق بشدة	0,493	4,41	تتكفل المؤسسة بمصاريف النقل للعمال	22
2	موافق بشدة	0,495	4,42	توفر المؤسسة منحة الإطعام للعمال	23
1	موافق بشدة	0,494	4,42	تمنح المؤسسة للعمال نسبة من الأرباح التي تحققها	24
	موافق بشدة	0,305	4,260	متوسط بعء التحفيز	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 24 "تمنح المؤسسة للعمال نسبة من الأرباح التي تحققها" حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,42 وانحراف معياري 0,494 واتجاه موافق بشدة، ويظهر ذلك من خلال مجموع المنح التي تقدمها المؤسسة للعمال كمنحة المردودية التي تمنح شهريا للعامل ضمن الأجرة الشهرية فكلما كان الأداء جيد كلما ارتفعت منحة المردودية، وتنقسم إلى قسمين المنحة الفردية وتقدر بنسبة 30% من الأجر القاعدي، والمنحة الجماعية التي تقدر بنسبة 70% من الأجر القاعدي للعامل، ومنحتي الأداء والنجاعة التي تقدمهما المؤسسة سنويا وهذا بعد تحقيق الأهداف السنوية المرجوة من ناحية الإنتاج والبيع بتخصيص مبلغ مالي يقدر من طرف مجلس الإدارة ويقسم بالتساوي على كل عمال المؤسسة.

ثم عبارة "توفر المؤسسة منحة الإطعام للعمال" بمتوسط حسابي 4,42 وانحراف معياري 0,495 واتجاه موافق بشدة، ويكمن ذلك من خلال منحة السلة التي تعتبر كمكافأة منصوص عليها بموجب عقد العمل وتقدر ب 500 دج لليوم الواحد مقابل جلسة العمل المستمرة التي تتطلب من العامل تناول وجبته في مكان عمله أو أثناء السفر دون أن يتمكن من العودة لمنزله، تليها عبارة "تتكفل المؤسسة بمصاريف النقل للعمال" بمتوسط حسابي قدره 4,41 وانحراف معياري 0,493 واتجاه موافق بشدة، حيث توفر المؤسسة منحة النقل التي تعتبر تعويض عن التكاليف التي يتكبدها العامل الملتزم بعقد العمل، ويتم تحديدها وفقا للمسافة بين مكان إقامة العامل ونقطة التقاء العمال الذين تنقلهم المؤسسة وفقا للاتفاقية الجماعية، حيث تتكفل المؤسسة بنقل العمال من 6 خطوط هي سور الغزلان والهاشمية والبويرة، ديرة وسيدي عيسى وعين بسام، أما العمال الذين يسكنون خارج هذه الخطوط فيستفيدون من منحة النقل، إلى جانب منحة علاوة السيارة التي تمنح للعامل الذي تتطلبه وظيفته الاستخدام الدائم للسيارة والتي لا يمكن توفيرها له من قبل المؤسسة فلذلك يستخدم سيارته الشخصية.

وبعدها تأتي عبارة "يتم منح الحوافز بطريقة عادلة بين جميع العمال" بمتوسط حسابي قدره 4,16 وانحراف معياري 0,369 واتجاه موافق، حيث نجد أن المؤسسة تحرص على تقديم مجموعة واسعة من الحوافز والمنح التعويضية للعمال بطريقة عادلة كمنحة الأجر الوحيد التي تقدر ب 5000 دج وتمنح للعامل المتزوج الذي لا تمارس زوجته وظيفة والعاملة المتزوجة التي لا يمارس زوجها وظيفة، وللإستفادة منها يجب تقديم شهادة عدم انتساب الزوج إلى CASNOS/CNAS وتجديدها كل عام.

كما تقدم المؤسسة مختلف الهدايا للعمال في المناسبات مثل رمضان والأعياد الدينية والوطنية فمثلا في عيد الأضحى توفر لهم تسهيلات لشراء الأضحية من خلال منح سلفية للعامل ويرجعها على أقساط لمدة 10 أشهر،

إلى جانب تقديم الهدايا في المناسبات العائلية مثلا في حال الولادة فإن الخدمات الاجتماعية تمنح مبلغ بقيمة 5000 دج عن كل مولود جديد، وفي حال الزواج فإن الخدمات الاجتماعية تقدم منحة 20000 دج للمتزوج كهدية؛ وكذلك في حال التقاعد فإن المؤسسة تمنح للعامل منحة الذهاب إلى التقاعد، بالإضافة إلى مختلف الاتفاقيات التي تقوم بها لجنة المشاركة والتي تتضمن توفير تخفيضات لخدمات السباحة والرياضة للعمال، وأيضا إجراء قرعة يشارك فيها جميع العمال ومن يربح يستفيد من رحلة إلى الحج مجانا أو يستفيد من قسيمة شراء على حساب المؤسسة أو رحلات الاستجمام إلى البحر.

ثم جاءت عبارة "تناسب الأجور مع الجهد الذي يبذله العمال" بمتوسط حسابي 4,12 وانحراف معياري 0,376 واتجاه موافق، فالأجور يتم تحديدها على أساس الأجر القاعدي الذي يعبر عن المبلغ المتفق عليه بين صاحب العمل والعمال عند التوظيف للتعويض عن العمل بدوام كامل، ويحسب وفق العلاقة التالية:

الأجر القاعدي = $\text{Salaire de Base} = \text{المؤشر} \times \text{النقطة الاستدلالية} \times \text{Point indiciaire}$

بحيث أن المؤشر يختلف حسب عدة معايير مثل إعادة تصنيف العامل أو ترقيته في الدرجة، وهو يحدد حسب الاتفاقية الجماعية وحسب كل منصب، أما النقطة الاستدلالية فهي القيمة المالية الموحدة على مستوى مجمع Gica والتي تحدد حسب الاتفاقية الجماعية بمبلغ 169.533 دج.

كما تحرص على مكافأة عمالها على حسب جهودهم عبر مجموعة من المنح التعويضية كالمكافأة عند الطلب التي تمنح للعامل عند استدعائه للعمل خارج ساعات العمل الفعلي وفيها يستفيد من تعويض مقدر ب 20% من الأجر القاعدي في الشهر، وتعويض الساعات الإضافية الذي يتم فيه تعويض الأربع ساعات الإضافية الأولى من الأسبوع بنسبة 50% من حق الساعة الواحدة، وفي حال العمل أيام العطل كالأعياد الدينية والوطنية أو أيام الراحة الأسبوعية أو العمل في الليل من الساعة 21 مساء إلى الساعة الـ 5 صباحا يحصل العامل على التعويض بنسبة 100%، أما باقي الساعات الإضافية خلال الأسبوع فيتم تعويضها بنسبة 75%، وكذلك منحة المسؤولية لتحفيز وتشجيع الإطارات التنفيذيين الأكفاء لشغل مناصب المسؤولية في المؤسسة، ومنحة التقنية التي يتم تخصيصها للعمال المؤهلين بشكل خاص كالإطارات والهدف منها الحفاظ على المهارات في المناصب التي تعتبر حساسة أو استراتيجية، بالإضافة إلى منحة الضرر والإزعاج التي يتم منحها عندما يتضمن مكان العمل على مهام أو ظروف عمل تنطوي على مساوئ كالعامل الشاق والأوساخ والتلوث أو الظروف غير الصحية أو الخطر، تكون حسب كل وظيفة وتحدد بالاتفاق الجماعي بالنسب التالية من الأجر القاعدي، 5%، 8%، 12%، 16%،

20%، ومنحة الأقدمية التي يتم حسابها للعامل عن السنوات التي قضاها في العمل في المؤسسة أو ضمن قطاع العمل لمواد البناء.

وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة "الترقية قائمة على أسس موضوعية واضحة" بمتوسط حسابي قدره 4,03 وانحراف معياري 0,441 ودرجة موافقة موافق، فالمؤسسة تمنح الترقية بناء على المناصب المتوفرة والشاغرة أو بناء على كفاءة واستحقاق العامل، وأيضا في حالة خلق مناصب جديدة وفقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة بعد تجديده؛ أو على أساس الأقدمية، وعموما سجل بعد التحفيز متوسط حسابي قدره 4,260 وانحراف معياري 0,305 ودرجة موافقة موافق وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على توفر بعد التحفيز في المؤسسة حيث تملك المؤسسة سياسة واضحة للتحفيز. (من اعداد الباحثة بالاعتماد على: مقابلة مع السيدة بوجناح مريم، رئيسة دائرة الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، الجزائر، يوم الأحد 18 فيفري 2024 على الساعة 14.50. مقابلة مع السيدة داوي صبرينة المكلفة بالدراسات الإدارية مستوى 2 فرع الأجور يوم الخميس 2024/02/08 على الساعة 14.28). (استمارة المقابلة الملحق رقم 01)

5.4. درجة الموافقة حول بعد أداء المهمة:

الجدول رقم(37): درجة الموافقة حول بعد أداء المهمة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	موافق بشدة	0,469	4,32	يلتزم العامل بالأوقات الرسمية للعمل	25
3	موافق بشدة	0,424	4,23	يسعى العامل إلى إنجاز كمية العمل المطلوبة منه	26
5	موافق	0,373	4,15	يحرص العامل على إنجاز العمل في الوقت المحدد	27
6	موافق	0,453	4,04	يتميز العامل بالسرعة في أداء مهامه	28
4	موافق	0,402	4,18	ينجز العامل عمله وفق معايير الجودة المطلوبة	29
7	موافق	0,440	4,09	يؤدي العامل عمله بأقل تكلفة ممكنة	30
2	موافق بشدة	0,437	4,26	يسعى العامل إلى تحقيق الأهداف المطلوبة منه	31
	موافق	0,272	4,181	متوسط بعد أداء المهمة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 25 "يلتزم العامل بالأوقات الرسمية للعمل" حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,32 وانحراف معياري 0,469 واتجاه موافق بشدة، ثم عبارة "يسعى العامل إلى تحقيق الأهداف المطلوبة منه" بمتوسط حسابي 4,26 وانحراف معياري 0,437 واتجاه موافق بشدة، تليها عبارة "يسعى العامل إلى إنجاز كمية العمل المطلوبة منه" بمتوسط حسابي قدره 4,23 وانحراف معياري 0,424 واتجاه موافق بشدة، وبعدها عبارة "ينجز العامل عمله وفق معايير الجودة المطلوبة" بمتوسط حسابي قدره 4,18 وانحراف معياري 4,402 واتجاه موافق، ثم عبارة "يحرص العامل على إنجاز العمل في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي 4,15 وانحراف معياري 0,373 واتجاه موافق، وبعدها جاءت عبارة "يؤدي العامل عمله بأقل تكلفة ممكنة" بمتوسط حسابي 4,09 وانحراف معياري 0,440 واتجاه موافق، وحلت في المرتبة الأخيرة عبارة "يتميز العامل بالسرعة في أداء مهامه" بمتوسط حسابي قدره 4,04 وانحراف معياري 0,453 ودرجة موافقة موافق، وعموما سجل بعد أداء المهمة متوسط حسابي قدره 4,181 وانحراف معياري 0,272 ودرجة موافقة موافق وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على توفر بعد أداء المهمة في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة.

6.4. درجة الموافقة حول بعد الأداء السياقي:

الجدول رقم (38): درجة الموافقة حول بعد الأداء السياقي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	موافق	0,462	4,19	لدى العامل الاستعداد للعمل خارج أوقاته الرسمية إذا استدعى الأمر	32
2	موافق	0,471	4,17	يساعد العمال بعضهم البعض في العمل	33
3	موافق	0,489	4,03	يقدم العمال اقتراحات لتحسين العمل في المؤسسة	34
5	موافق	0,490	3,98	يقدم العمال حلولاً مبتكرة لحل مشكلات العمل	35
4	موافق	0,528	4,01	يتمتع العمال في المؤسسة بروح المبادرة	36
	موافق	0,350	4,077	متوسط بعد الأداء السياقي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة 32 "لدى العامل الاستعداد للعمل خارج أوقاته الرسمية إذا استدعى الأمر" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,19 وانحراف معياري 0,462 واتجاه موافق، ثم عبارة "يساعد العمال بعضهم البعض في العمل" بمتوسط حسابي 4,17 وانحراف معياري 0.471 واتجاه موافق، تليها عبارة "يقدم العمال اقتراحات لتحسين العمل في المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره 4,03 وانحراف معياري 0,489 واتجاه موافق، وبعدها جاءت عبارة "يتمتع العمال في المؤسسة بروح المبادرة" بمتوسط حسابي قدره 4,01 وانحراف معياري 0,528 واتجاه موافق، وأخيرا حلت عبارة "يقدم العمال حلولاً مبتكرة لحل مشكلات العمل" بمتوسط حسابي قدره 3,98 وانحراف معياري 0,490 واتجاه موافق، وعموما سجل بعد الأداء السياقي متوسط حسابي قدره 4,077 وانحراف معياري 0,350 ودرجة موافقة موافق وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على توفر بعد الأداء السياقي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة.

7.4. درجة الموافقة حول بعد الأداء التكيفي:

الجدول رقم(39): درجة الموافقة حول بعد الأداء التكيفي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	موافق	0,421	4,17	يتكيف العمال مع التغيرات والتطورات الحاصلة في المؤسسة	37
5	موافق	0,467	3,99	لدى العمال القدرة على التعامل مع ضغوطات العمل بطريقة إيجابية	38
3	موافق	0,449	4,13	يتكيف العمال مع زملاء العمل الجدد بسرعة	39
4	موافق	0,471	4,11	يقوم العمال بمواجهة حالات العمل الطارئة دون تخوف	40
1	موافق	0,442	4,18	يتمتع العمال بالتجاوب السريع مع مختلف المتطلبات البيئية	41
	موافق	0,311	4,117	متوسط بعد الأداء التكيفي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss22

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 41 "يتمتع العمال بالتجاوب السريع مع مختلف التطورات البيئية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,117 وانحراف معياري 0,311 واتجاه موافق، ثم عبارة "يتكيف العمال مع التغيرات والتطورات الحاصلة في المؤسسة" بمتوسط حسابي 4,17 وانحراف معياري 0.421 واتجاه موافق، تليها عبارة "يتكيف العمال مع زملاء العمل الجدد بسرعة" بمتوسط حسابي قدره 4,13 وانحراف معياري 0,449 واتجاه موافق، وبعدها جاءت عبارة "يقوم العمال بمواجهة حالات العمل الطارئة دون تخوف" بمتوسط حسابي قدره 4,11 وانحراف معياري 0,471 واتجاه موافق، وأخيرا حلت عبارة "لدى العمال القدرة على التعامل مع ضغوطات العمل بطريقة إيجابية" بمتوسط حسابي قدره 3,99 وانحراف معياري 0,467 واتجاه موافق، وعموما سجل بعد الأداء التكيفي متوسط حسابي قدره 4,117 وانحراف معياري 0,311 ودرجة موافقة موافق وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على توفر بعد الأداء التكيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

يتناول هذا المبحث إجراء مختلف الأساليب الإحصائية من أجل اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة من عدمها والإجابة على الإشكالية الرئيسية، وعليه تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب حيث يوضح المطلب الأول اختبار الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية، أما المطلب الثاني فيتضمن اختبار فرضية الأثر وفرضياتها الفرعية، وأخيرا المطلب الثالث الذي يعنى باختبار فرضية الفروق والفرضيات التابعة لها.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضية الرئيسية الثانية

يتم ضمن هذا المطلب اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى ثم اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية على التوالي.

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه لا يوجد تطبيق للاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، ولاختبار هذه الفرضية تم الاستناد على الفرضيتين الإحصائيتين كمايلي:

H0- لا يوجد تطبيق للاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة؛

H1- يوجد تطبيق للاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة.

تم إجراء اختبار T لعينة واحدة (اختبار student T)، بحيث نرفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05 ونقبل الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0,05، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(40): اختبار T لعينة واحدة (اختبار Student)

قيمة T المحسوبة	درجة الحرية ddl	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة Sig
72,230	179	1,17662	0,000
قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0,05 ودرجة حرية 179 تساوي 1,984			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v22

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة T المحسوبة بلغت 72,230 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1,984 كما بلغ مستوى الدلالة 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد تطبيق للاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة.

ثانياً- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه لا يوجد مستوى عال من الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، واختبار هذه الفرضية تم الاستناد على الفرضيتين الإحصائيتين كما يلي:

-H0: لا يوجد مستوى عال من الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة؛

-H1: يوجد مستوى عال من الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة.

تم إجراء اختبار T لعينة واحدة "One Sample T test" (اختبار student)، بحيث نرفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05 ونقبل الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0,05، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(41): اختبار T لعينة واحدة (اختبار Student)

قيمة T المحسوبة	درجة الحرية ddl	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة Sig
58,375	179	1,13235	0,000
قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0,05 ودرجة حرية 179 تساوي 1,984			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v22

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة T المحسوبة بلغت 58,375 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1,984 كما بلغ مستوى الدلالة 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد مستوى عال من الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة.

المطلب الثاني: اختبار فرضية الأثر وفرضياتها الفرعية

يتضمن هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية التابعة لها.

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ ، واختبار هذه الفرضية تم الاستناد على الفرضيتين الإحصائيتين كما يلي:

-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ ؛

-H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط بحيث نرفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05، ونقبل الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0,05، ولتحديد قوة واتجاه العلاقة نعتمد على الجدول التالي:

الجدول رقم(42): قيم وأنواع الارتباط

نوع الارتباط	قيمة معامل الارتباط
ارتباط طردي تام	+1
ارتباط طردي قوي	من 0,7 إلى أقل من +1
ارتباط طردي متوسط	من 0,4 إلى أقل من 0,7
ارتباط طردي ضعيف	من 0 إلى أقل من 0,4
لا يوجد ارتباط	0
ارتباط عكسي تام	-1
ارتباط عكسي قوي	من -0,7 إلى أقل من -1
ارتباط عكسي متوسط	من -0,4 إلى أقل من -0,7
ارتباط عكسي ضعيف	من 0 إلى أقل من -0,4

المصدر: (القصاص، 2007، الصفحات 296-297)

يوضح الجدول أعلاه قيم معامل الارتباط التي تنحصر من -1 إلى +1 وتشير إلى نوع الارتباط فكلما اقترب معامل الارتباط من +1 دل ذلك على قوة العلاقة بين المتغيرين، كما أن إشارة معامل الارتباط تدل على اتجاه وطبيعة العلاقة فإذا كان معامل الارتباط موجب فإن العلاقة تكون طردية وإذا كان معامل الارتباط سالب دل ذلك على أن العلاقة عكسية بين المتغيرين.

الجدول رقم(43): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء

الوظيفي

الاستثمار في رأس المال البشري					الأداء الوظيفي
قيمة Sig	قيمة F	معامل الانحدار a	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0,000	87,344	0,683	0,329	0,574	
قيمة الثابت b= 1,279					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SpssV22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط "R" بلغت 0,574 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردي متوسط بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي، كما بلغ معامل التحديد 0,329 وهو يدل على أن 32% من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي كان سببها الاستثمار في رأس المال البشري أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، أما قيمة معامل الانحدار a فلقد بلغت 0,683 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في متغير الاستثمار في رأس المال البشري تؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بقيمة 0,683، كما أن قيمة "F" المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة 87,344 بمستوى دلالة 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وبذلك تؤكد النتائج على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$.

ثانياً- اختبار الفرضيات الفرعية: تم تجزئة فرضية الأثر إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تم اختبارها كما يلي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ ، ولاختبار هذه الفرضية تم الاستناد على الفرضيتين الإحصائيتين كما يلي:

H0- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ ؛

H1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط بحيث نرفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05، ونقبل الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0,05.

الجدول رقم(44): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب على الأداء الوظيفي

التدريب					الأداء الوظيفي
قيمة Sig	قيمة F	معامل الانحدار a	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0,000	43,721	0,438	0,197	0,444	
قيمة الثابت b=2,325					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spsv22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0,444 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردي ضعيف بين التدريب والأداء الوظيفي، كما بلغ معامل التحديد 0,197 وهو يدل على أن 19% من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي كان سببها التدريب أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى، أما قيمة معامل الانحدار a فلقد بلغت 0,438 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في التدريب تؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بقيمة 0,438، كما أن قيمة F المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة 43,721 بمستوى دلالة 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وبذلك تؤكد النتائج على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$.

2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ ، ولاختبار هذه الفرضية تم الاستناد على الفرضيتين الإحصائيتين كما يلي:

H0- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ ؛

H1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط بحيث نرفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05، ونقبل الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0,05.

الجدول رقم(45): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التعلم على الأداء الوظيفي

التعلم					الأداء الوظيفي
قيمة Sig	قيمة F	معامل الانحدار a	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0,000	46,394	0,471	0,207	0,455	
قيمة الثابت b= 2,257					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SpssV22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط "R" بلغت 0,455 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردي ضعيف بين التعلم والأداء الوظيفي، كما بلغ معامل التحديد 0,207 وهو يدل على أن 20% من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي كان سببها التعلم أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى، أما قيمة معامل الانحدار a فلقد بلغت 0,471 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في التعلم تؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بقيمة 0,471، كما أن قيمة "F" المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة 46,394 بمستوى دلالة 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وبذلك تؤكد النتائج على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$.

3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة والسلامة المهنية على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ ، ولاختبار هذه الفرضية تم الاستناد على الفرضيتين الإحصائيتين كما يلي:

H0- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة والسلامة المهنية على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ ؛

H1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة والسلامة المهنية على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط بحيث نرفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05 ونقبل الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0,05.

الجدول رقم(46): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الصحة والسلامة المهنية على الأداء الوظيفي

الصحة والسلامة المهنية					الأداء الوظيفي
قيمة Sig	قيمة F	معامل الانحدار a	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0,000	29,235	0,269	0,141	0,376	
قيمة الثابت b= 2,964					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SpssV22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط " R " بلغت 0,376 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردي ضعيف بين الصحة والسلامة المهنية والأداء الوظيفي، كما بلغ معامل التحديد 0,141 وهو يدل على أن 14% من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي كان سببها توفر الصحة والسلامة المهنية أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى، أما قيمة معامل الانحدار a فلقد بلغت 0,269 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في الصحة والسلامة المهنية تؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بقيمة 0,269، كما أن قيمة " F " المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة 29,235 بمستوى دلالة 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وبذلك تؤكد النتائج على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة والسلامة المهنية على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$.

4. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ ، ولاختبار هذه الفرضية تم الاستناد على الفرضيتين الإحصائيتين كما يلي:

H_0 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ ؛

H_1 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط بحيث نرفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05 ونقبل الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0,05.

الجدول رقم(47): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز على الأداء الوظيفي

التحفيز					
قيمة Sig	قيمة F	معامل الانحدار a	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الأداء الوظيفي
0,000	42,339	0,374	0,192	0,438	
قيمة الثابت b= 2,540					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SpssV22

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0,438 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردي ضعيف بين التحفيز والأداء الوظيفي، كما بلغ معامل التحديد 0,192 وهو يدل على أن 19% من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي كان سببها توفر التحفيز أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى، أما قيمة معامل الانحدار a فلقد بلغت 0,374 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في التحفيز تؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بقيمة 0,374، كما أن قيمة F المحسوبة معنوية الأثر حيث سجلت قيمة 42,339 بمستوى دلالة 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وبذلك تؤكد النتائج على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$.

المطلب الثالث: اختبار فرضية الفروق وفرضياتها الفرعية

يوضح هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية التابعة لها.

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: تنص الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة) عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاستناد على الفرضيتين الإحصائيتين كما يلي:

H_0 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة) عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ؛

H_1 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة) عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$.

وعليه تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين "T este Independent Sample" واختبار التباين الأحادي "One-way Anova"، بحيث نرفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05 ونقبل الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0,05.

ثانياً- اختبار الفرضيات الفرعية: تم تجزئة الفرضية الرئيسية الرابعة إلى خمسة فرضيات فرعية يتم اختبارها كما يلي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (الاستثمار في رأس المال البشري، الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ، ولاختبار هذه الفرضية تم الاستناد على الفرضيتين الإحصائيتين كما يلي:

H_0 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (الاستثمار في رأس المال البشري، الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ؛

H_1 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (الاستثمار في رأس المال البشري، الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$.

تم إجراء اختبار T لعينتين مستقلتين "T este Independent Sample"، بحيث نرفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05 ونقبل الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0,05، والجدول الآتي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم(48): نتائج اختبار T للفروق في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعا لمتغير الجنس

اختبار T لتساوي المتوسطات			اختبار Levens لتجانس التباين		المتغير			
المتوسط الحسابي		مستوى الدلالة sig	درجة الحرية ddl	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F		
أنثى	ذكر							
4,1607	4,1805	0,633	178	0,479	0,287	1,140	فرضية التجانس	الاستثمار في رأس المال البشري
		0,654	48,438	0,451			فرضية عدم التجانس	
4,1176	4,1359	0,711	178	0,372	0,364	0,829	فرضية التجانس	الأداء الوظيفي
		0,742	45,866	0,331			فرضية عدم التجانس	
قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية 178 تساوي 1,984								

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v22

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نتيجة اختبار "Levens" لتجانس التباين لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري داعمة لفرضية التجانس حيث بلغ مستوى الدلالة 0,287 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، ومنه تم الاعتماد على اختبار T لتساوي المتوسطات المقابل لفرضية التجانس، كما نجد أيضا أن اختبار الفروق في المتوسطات T بلغ 0,479 وهو أصغر من قيمة T الجدولية التي بلغت 1,984، كما بلغ مستوى الدلالة 0,633 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05 مما يدل على قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول تطبيق الاستثمار في رأس المال البشري تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ ، وهذا يعني أن هناك إجماع من طرف كلا الجنسين على تطبيق الاستثمار في رأس المال البشري والاستفادة منه بشكل عادل في المؤسسة محل الدراسة.

كما يوضح الجدول أن نتيجة اختبار "Levens" لتجانس التباين لمتغير الأداء الوظيفي داعمة لفرضية التجانس حيث بلغ مستوى الدلالة 0,364 وهو أكبر من 0,05، ومنه تم الاعتماد على اختبار T لتساوي

المتوسطات المقابل لفرضية التجانس، كما نجد أيضا أن اختبار الفروق في المتوسطات T بلغ 0,372 وهو أصغر من قيمة T الجدولية التي بلغت 1,984، كما بلغ مستوى الدلالة 0,711 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05 مما يدل على قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ، وقد يرجع سبب ذلك إلى أن أغلب العمال في المؤسسة ذكور حيث بلغت نسبة الذكور 81% من العينة المدروسة ولهذا هناك اتفاق على عدم وجود فروق حول مستوى الأداء الوظيفي تبعا للجنس، كما قد يعني ذلك أن كلا الجنسين يؤديان مهامهما بنفس الكفاءة أي أن جنس الفرد لا يؤثر على مستوى أدائه الوظيفي.

2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي) تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ، ولاختبار هذه الفرضية تم الاستناد على الفرضيتين الإحصائيتين كما يلي:

-H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي) تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ؛

-H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي) تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$.

وذلك من خلال إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي "One Way Anova"، بحيث نرفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05 ونقبل الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0,05، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم(49): نتائج تحليل التباين الأحادي "One Way Anova" لاختبار الفروق في آراء عينة

الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقا لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاستثمار في رأس المال البشري	بين المجموعات	0,227	2	0,114	2,419	0,092
	داخل المجموعات	8,322	177	0,047		
	المجموع	8,550	179			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0,106	2	0,053	0,780	0,460
	داخل المجموعات	12,018	177	0,068		
	المجموع	12,124	179			

قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية $df_1 = 2$ ودرجة حرية $df_2 = 177$ تساوي 3,09

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت 2,419 وهي أقل من قيمة F الجدولية 3,09، كما أن مستوى الدلالة بلغ 0,092 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول تطبيق الاستثمار في رأس المال البشري تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ ، وهذا يعني أن الاستثمار في رأس المال البشري ليس مقتصرًا على فئة عمرية واحدة وإنما يشمل جميع الفئات العمرية للأفراد مما يساعدهم على تحديث معارفهم ومهاراتهم باستمرار طيلة حياتهم المهنية.

كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت 0,780 وهي أقل من قيمة F الجدولية 3,09، كما أن مستوى الدلالة بلغ 0,460 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ ، وقد يرجع ذلك إلى التشارك المعرفي بين العمال من مختلف الفئات العمرية إلى جانب التدريب المستمر لجميع العمال بغض النظر عن أعمارهم مما يقلل من تأثير العمر على الأداء الوظيفي للأفراد.

3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (الاستثمار في رأس المال البشري، الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ، ولاختبار هذه الفرضية تم الاستناد على الفرضيتين الإحصائيتين كما يلي:

H_0 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (الاستثمار في رأس المال البشري، الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ؛

H_1 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (الاستثمار في رأس المال البشري، الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$.

وذلك عن طريق إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي "One Way Anova" ، بحيث نرفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05 ونقبل الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0,05، ونتائج الاختبار تظهر كما يلي:

الجدول رقم (50): نتائج تحليل التباين الأحادي "One Way Anova" لاختبار الفروق في آراء عينة

الدراسة حول تطبيق متغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاستثمار في رأس المال البشري	بين المجموعات	0,115	3	0,038	0,803	0,494
	داخل المجموعات	8,434	176	0,048		
	المجموع	8,550	179			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0,210	3	0,070	1,036	0,378
	داخل المجموعات	11,913	176	0,068		
	المجموع	12,124	179			

قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية $df_1 = 3$ ودرجة حرية $df_2 = 176$ تساوي 2,70

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري بلغت 0,803 وهي أقل من قيمة F الجدولية 2,70، كما أن مستوى الدلالة بلغ 0,494 وهو أكبر من مستوى المعنوية

0,05، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول تطبيق الاستثمار في رأس المال البشري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تركز على الاستثمار في جميع عمالها في المستويات الادارية العليا والوسطى والدنيا مما يجعلهم يحصلون على فرص متساوية للتطوير المهني بغض النظر عن مستواهم الوظيفي للارتقاء بمهاراتهم وقدراتهم.

كما يوضح الجدول أن قيمة F المحسوبة لمتغير الأداء الوظيفي بلغت 1,036 وهي أقل من قيمة " F " الجدولية 2,70، كما أن مستوى الدلالة بلغ 0,378 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ، ويرجع سبب ذلك إلى أن أغلب العاملين في المؤسسة من فئة الاطارات التي تمثل نسبة 66,7% من مجموع العينة المدروسة مما يؤدي إلى التقارب في آرائهم، كما قد يدل ذلك على استخدام أنظمة تقييم أداء موضوعية وشفافة تسمح بتقييم أداء جميع العمال بشكل عادل بغض النظر عن مستواهم الوظيفي.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (الاستثمار في رأس المال البشري، الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ، ولاختبار هذه الفرضية تم الاستناد على الفرضيتين الإحصائيتين كما يلي:

H0- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (الاستثمار في رأس المال البشري، الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ؛

H1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (الاستثمار في رأس المال البشري، الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$.

وعليه تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي " One Way Anova " بحيث نرفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05 ونقبل الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0,05، والجدول الموالي يظهر نتائج الاختبار:

الجدول رقم(51): نتائج تحليل التباين الأحادي " One Way Anova " لاختبار الفروق في آراء عينة

الدراسة حول تطبيق متغيرات الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاستثمار في رأس المال البشري	بين المجموعات	0,184	4	0,046	0,960	0,431
	داخل المجموعات	8,366	175	0,048		
	المجموع	8,550	179			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0,321	4	0,080	1,190	0,317
	داخل المجموعات	11,803	175	0,067		
	المجموع	12,124	179			

قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية $df_1 = 4$ ودرجة حرية $df_2 = 175$ تساوي 2,46

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري بلغت 0,960 وهي أقل من قيمة F الجدولية 2,46، كما أن مستوى الدلالة بلغ 0,431 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول تطبيق الاستثمار في رأس المال البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ ، وقد يرجع سبب ذلك إلى أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى علمي جامعي بنسبة 64,4% مما يجعل من الصعب اكتشاف الفروق المرتبطة بالمؤهل العلمي عند الاستثمار في رأس المال البشري للأفراد.

كما يوضح الجدول أن قيمة F المحسوبة لمتغير الأداء الوظيفي بلغت 1,190 وهي أقل من قيمة F الجدولية 2,46، كما أن مستوى الدلالة بلغ 0,317 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ ، وهذا راجع إلى طبيعة العمل في مؤسسة الاسمنت التي تتطلب مهارات تقنية وتحتاج إلى خبرات عملية إلى جانب حاجتها إلى المؤهلات الأكاديمية النظرية مما يقلل من تأثير المؤهل العلمي على الأداء الوظيفي للأفراد.

5. إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (الاستثمار في رأس المال البشري، الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ، ولاختبار هذه الفرضية تم الاستناد على الفرضيتين الإحصائيتين كما يلي:

-H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (الاستثمار في رأس المال البشري، الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ؛

-H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (الاستثمار في رأس المال البشري، الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$.

حيث تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي "One Way Anova"، بحيث نرفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0,05 ونقبل الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0,05، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم(52): نتائج تحليل التباين الأحادي "One Way Anova" لاختبار الفروق في آراء عينة

الدراسة حول تطبيق متغيرات الدراسة وفقا لمتغير الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاستثمار في رأس المال البشري	بين المجموعات	0,081	2	0,040	0,846	0,431
	داخل المجموعات	8,469	177	0,048		
	المجموع	8,550	179			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0,062	2	0,031	0,454	0,636
	داخل المجموعات	12,062	177	0,068		
	المجموع	12,124	179			

قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية $df_1 = 2$ ودرجة حرية $df_2 = 177$ تساوي 3,09

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري بلغت 0,846 وهي أقل من قيمة F الجدولية 3,09، كما أن مستوى الدلالة بلغ 0,431 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول

تطبيق الاستثمار في رأس المال البشري تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ، قد يعود ذلك إلى مجموعة من العوامل منها التطورات التكنولوجية السريعة التي تفرض على جميع العمال التعلم المستمر والتدريب الدائم للتكيف مع المتطلبات الجديدة المتعلقة بالوظيفة، إلى جانب التغيرات المستمرة في السوق والتي بدورها تفرض على المؤسسة ضرورة الاستثمار المستمر في جميع عمالها بغض النظر عن خبرتهم المتراكمة بهدف تلبية حاجات ورغبات السوق ومواجهة المنافسة.

كما يوضح الجدول أن قيمة F المحسوبة لمتغير الأداء الوظيفي بلغت 0,454 وهي أقل من قيمة F الجدولية 3,09، كما أن مستوى الدلالة بلغ 0,636 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ، قد يكون ذلك بسبب أن أغلبية العمال لديهم خبرة تفوق العشرة سنوات وهو ما يمثل 78% من عينة الدراسة مما يقلل من تأثير الخبرة على الأداء الوظيفي للأفراد، كما قد يعكس ذلك مدى اهتمام المؤسسة بالاستثمار في رأسمها البشري عبر برامج التدريب الدورية المنتظمة التي تشمل جميع فئات العمال إلى جانب الثقافة السائدة في المؤسسة التي تشجع على التعلم المستمر وتشارك الأفكار المختلفة بين جميع العمال من خلال الانضمام إلى فرق العمل الجماعي، بالإضافة إلى تقديم الحوافز المتنوعة والسهر على توفير مختلف متطلبات السلامة والصحة المهنية مما يساهم في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين القدامى والجدد.

خلاصة:

أظهرت الدراسة الميدانية في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة تقييم مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء الوظيفي، من خلال دراسة علاقة وتأثير الاستثمار في رأس المال البشري بمختلف أبعاده الرئيسية المتمثلة في (التدريب، التعلم، الصحة والسلامة المهنية، التحفيز) على الأداء الوظيفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة ويعني ذلك أن زيادة الاستثمار في رأس المال البشري تؤدي إلى تحسن في الأداء الوظيفي، كما أكدت الدراسة على الأثر الإيجابي ذي الدلالة الإحصائية للاستثمار في رأس المال البشري بمختلف أبعاده على الأداء الوظيفي ويشير ذلك إلى أن الاستثمار في العمال يشكل عاملاً رئيسياً لتحقيق أداء وظيفي فعال، دون تسجيل فروقات لآراء عينة الدراسة حول تطبيق الاستثمار في رأس المال البشري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية، وعليه فإنه يمكن استخدام الاستثمار في رأس المال البشري كأداة للتحكم في اتجاه الأداء الوظيفي ذلك أن إحداث تغيير إيجابي في الاستثمار في رأس المال البشري من شأنه أن يحدث تغييراً في الاتجاه نفسه على الأداء الوظيفي فالمتغيران يسيران في نفس الاتجاه.

خاتمة

خاتمة:

يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري استثماراً ناجحاً يؤدي ثماره على المدى الطويل كونه يركز على مورد متجدد باستمرار يزيد ويثرى بالاستخدام عكس الموارد الأخرى التي تتضاءل قيمتها مع مرور الزمن. ويكتسب رأس المال البشري أهمية عظيمة مع ظهور اقتصاد المعرفة الذي يحكم على نجاح المؤسسات حسب المعارف التي تحوزها عبر موجوداتها البشرية بدل التركيز على نوعية وكمية الانتاج المحقق كعامل وحيد للتفوق، ويتوصل إلى استغلال تلك المعارف كمورد رئيسي ومحرك أساسي للعملية الانتاجية من أجل خلق القيمة والتميز للمؤسسات.

كما أن التطورات التقنية الهائلة والتغيرات البيئية المتسارعة فرضت على المؤسسات ضرورة التوجه نحو الاستثمار في رأس المال البشري من أجل التنافس على استقطاب أفضل الكفاءات من ذوي الامكانيات العالية، والعمل على تجديد رصيدها المعرفي باستمرار وتعزيز مهاراتها التقنية والرفع من قدراتها الابداعية والابتكارية ومن ثم السعي نحو المحافظة عليها مما يسهم بشكل فعال في الرفع من الأداء الوظيفي للعاملين ويؤدي إلى تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات.

وعليه تحرص مختلف المؤسسات إلى زيادة حجم الاستثمارات في رأس المال البشري نظراً لأهميته في بلوغ النجاح المستدام لأي مؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إلى جانب دوره الفعال في تقديم الابداعات والابتكارات والتي تشكل العوامل الحاسمة للاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية المتغيرة ومواكبة مختلف التحديات لتحقيق الأرباح والنمو والاستمرارية على المدى الطويل.

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية التي يمكن إيجازها فيما يلي:

أولاً- النتائج النظرية: تتمثل أبرز النتائج النظرية في:

1. الاستثمار في رأس المال البشري هو مختلف الأنشطة والآليات التي تهدف إلى تطوير أداء المورد البشري والرفع من إنتاجيته وكفاءاته، أي أنه يعتبر تكلفة تتحملها المؤسسة في الوقت الحالي في انتظار الحصول على العائد مستقبلاً؛

2. المؤسسات الرائدة هي التي تعظم استثماراتها في رأس المال البشري باعتباره أهم أصل من أصول المؤسسة كونه يسهم بشكل فعال في تطوير معارف ومهارات العاملين وقدراتهم الإبداعية مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وتفوقها؛
3. تشكل عملية قياس الاستثمار في رأس المال البشري تحدياً كبيراً للعديد من المؤسسات باعتباره استثماراً استراتيجياً تظهر نتائجه على المدى الطويل، كما أنه يبحث في تنمية أصل غير ملموس وبالتالي يصعب قياسه مقارنة بالأصول الملموسة إلى جانب غياب المقاييس الموحدة لقياس رأس المال البشري؛
4. يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري استثماراً مكلفاً حيث يتضمن تكاليف مباشرة كتكلفة التدريب والتعليم التي تتحملها المؤسسة كاملة من أجل الاستفادة من عمال متخصصين في نشاطها بهدف زيادة إنتاجيتها مستقبلاً وكذلك تكاليف المحافظة على رأس المال البشري مثل تكاليف التحفيز وميزانية برامج الصيانة وتوفير معدات الحماية لخلق بيئة عمل مناسبة، إلى جانب التكاليف غير المباشرة نتيجة الانخفاض الذي قد يحدث في إنتاجية العاملين أثناء خضوعهم للتدريب والخوف من فقدان الاستثمارات المنفذة جراء احتمال مغادرة العاملين إلى مؤسسات أكثر جاذبية، إلا أنه استثمار ذو عائدات كبيرة على المدى الطويل تغطي عوائده مجمل تكاليفه؛
5. إن تحقيق الأداء الوظيفي الفعال لم يعد يقتصر على إنجاز العامل للمهام الموكلة له فقط بل أصبح يتطلب مهاراتٍ أوسع تتخطى حدود العمل الرسمي، وعليه أصبح لزاماً على العاملين إتقان مهارات العمل خارج الدور والتكيف مع مختلف الظروف والتحديات وذلك لضمان بقاء المؤسسة وتفوقها على منافسيها؛
6. يتحدد الأداء الوظيفي بمجموعة من المحددات التي تؤثر عليه سلباً أو إيجاباً، والتي تنقسم إلى المحددات الداخلية التي تعكس العناصر المرتبطة بالعامل ويستطيع التحكم فيها مثل الجهد والقدرات وإدراك الدور، أما المحددات الخارجية فهي التي تتمثل في مجموع العناصر التي تتعلق بالبيئة المحيطة وتكون خارج سيطرة العامل وتضم متطلبات العمل، البيئة التنظيمية والبيئة الخارجية؛
7. تقوم عملية قياس الأداء الوظيفي على مجموعة من المقاييس التي تصنف إلى مقاييس السمات التي تركز على الخصائص الشخصية للعامل، ومقاييس السلوك التي تعنى بتصرفات العامل في بيئة العمل، ومقاييس النتائج التي تقيس العائدات التي يحققها العامل للمؤسسة وتنقسم بدورها إلى مقاييس كمية تستخدم لقياس المخرجات الكمية ومقاييس نوعية تستخدم لقياس العوائد النوعية المحققة؛
8. يعتمد تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة على نوعين من الطرق هما الطرق التقليدية والطرق الحديثة في تقييم الأداء، حيث تقوم الطرق التقليدية على أساس الأحكام والآراء الشخصية للمدراء تجاه العاملين وتضم

طريقة التدرج، طريقة الترتيب التنازلي، طريقة المقارنة المزدوجة، طريقة التوزيع الاجباري، بينما تعتمد الطرق الحديثة في تقييم الأداء على الدقة والموضوعية لمحاولة التقليل من المشاكل التي واجهت الطرق التقليدية، وتضم طريقة الوقائع الحرجة وطريقة الاختيار الإجباري، طريقة المقال، أسلوب تقييم 360 درجة الذي يعتمد بدوره على زملاء العمل والعامل نفسه والعملاء، طريقة الإدارة بالأهداف، وعليه يجب المفاضلة بين إيجابيات وسلبيات كل طريقة من أجل القدرة على تحديد الطريقة المثلى لتقييم الأداء، بهدف الوصول إلى تقييم سليم للأداء.

ثانياً- النتائج التطبيقية: من خلال الدراسة الميدانية التي تمت بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة تم التوصل إلى النتائج التطبيقية التالية:

1. هناك تطبيق لجميع أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، حيث احتل بعد الصحة والسلامة المهنية المرتبة الأولى في مستوى تطبيقه من طرف المؤسسة حسب وجهة نظر العمال، يليه بعد التحفيز ثم بعد التدريب وأخيراً بعد التعلم مما يدل على أنه يوجد تطبيق فعلي للاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤدي إلى نفي صحة الفرضية الأولى القائلة **لا يوجد تطبيق للاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة؛**

2. تتوفر مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة على مستوى عال من الأداء الوظيفي، ويبرز ذلك من خلال توفر مختلف ممارساته في المؤسسة حيث حقق أداء المهمة المرتبة الأولى يليه الأداء التكيفي وأخيراً الأداء السياقي من حيث تطبيقهم من طرف العمال داخل المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى نفي صحة الفرضية الثانية القائلة **لا يوجد مستوى عال من الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة؛**

3. من خلال تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة نجد أن الغالب عليها ذكور بنسبة 80,6% وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة، أما بالنسبة لمتغير العمر فقد سجل العاملون الذين يتراوح عمرهم من 40 إلى 50 سنة أعلى نسبة والتي تمثل 42,8% وهو ما يدل على الاستقرار الوظيفي للعمال في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، كما شكلت فئة الإطارات الأغلبية العظمى من عينة الدراسة بنسبة 66,7% مما يعكس التعامل مع مستويات وظيفية عالية، إلى جانب حملة الشهادات الجامعية الذين شكلوا نسبة 64,4% من حيث المستوى الدراسي مما يدل على الاهتمام بتوظيف خريجي الجامعات من طرف المؤسسة، أما بالنسبة لمتغير الخبرة فنجد أن الغالبية العظمى من العمال لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات بنسبة تصل إلى 78,3% مما يدل على أن المؤسسة تتمتع بمخزون عال من الخبرة التي يمكن الاستفادة منها في تحسين أداءها؛

4. هناك علاقة ارتباط طردية موجبة ومتوسطة بين الاستثمار في رأس المال البشري بمختلف أبعاده (التدريب، التعلم، الصحة والسلامة المهنية، التحفيز) والأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ، وهذا ما أشار إليه معامل الارتباط البالغ 0,574؛
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ، وهذا ما أشارت إليه معادلة الأثر $Y = 0,683X + 1,279$ بحيث أن كل زيادة في الاستثمار في رأس المال البشري بوحدة واحدة تتبعها زيادة في الأداء الوظيفي بقيمة ميل الانحدار 0,683، وهذا ما يؤدي إلى نفي صحة الفرضية الثالثة القائلة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ؛
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ، حيث كانت معادلة الأثر $Y = 0,438X_1 + 2,325$ أي أن كل زيادة في التدريب بوحدة واحدة تتبعها زيادة في الأداء الوظيفي بقيمة 0,438، وهذا ما يؤدي إلى نفي صحة الفرضية الفرعية الأولى القائلة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ؛
7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ، حيث كانت معادلة الأثر $Y = 0,471X_2 + 2,257$ وهذا معناه أن كل زيادة في التعلم بوحدة واحدة يرافقها زيادة في الأداء الوظيفي بقيمة 0,471، وهذا ما يؤدي إلى نفي صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ؛
8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة والسلامة المهنية على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ ، حيث كانت معادلة الأثر $Y = 0,269 X_3 + 2,964$ بمعنى أن كل زيادة في الصحة والسلامة المهنية بوحدة واحدة تتبعها زيادة في الأداء الوظيفي بقيمة 0,269، وهذا ما يؤدي إلى نفي صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة والسلامة

المهنية على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ ؛

9. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ ، حيث كانت معادلة الأثر $Y = 0,374 X_4 + 2,540$ مما يدل على أن كل زيادة في التحفيز بوحدة واحدة تقابلها زيادة في الأداء الوظيفي بقيمة 0,374، وهذا ما يؤدي إلى نفي صحة الفرضية الفرعية الرابعة القائلة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ ؛

10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة) عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة) عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$.

ثالثاً- التوصيات: بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات الآتية:

1. السعي نحو الاستفادة من تجارب وخبرات المؤسسات الرائدة عالمياً في مجال الاستثمار في رأس المال البشري؛
2. ضرورة تطبيق برامج تدريبية منتظمة وأنظمة تحفيز فعالة إلى جانب تشجيع ثقافة التعلم المستمر مع توفير بيئة عمل آمنة ومنفتحة وظروف مناسبة لتعزيز أداء العاملين ورفع من إنتاجيتهم؛
3. الحرص على مواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية أثناء عملية تصميم البرامج التدريبية والتكوينية؛
4. ضرورة إشراك العاملين في وضع وتحديد الأهداف من خلال مناقشة الأفكار المختلفة والاستماع لجميع الأطراف في مختلف المناصب الوظيفية بهدف الحصول على مساندة العاملين للأهداف المسطرة ومن ثم السعي نحو تنفيذها؛

5. التركيز على تطبيق الحوافز المادية والمعنوية معا لأن للفرد مجموعة من الحاجات المتنوعة منها الحاجات المادية والمعنوية، ولهذا فإن تطبيق الحافز المادي أو الحافز المعنوي لوحده غير كاف وغير فعال، وعليه ينبغي على المؤسسات تطبيق الحوافز المادية والمعنوية معا من أجل إشباع تلك الحاجات المختلفة؛

6. تعزيز قدرة العاملين على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة والابداعية من خلال ربط ذلك بنظام الحوافز والترقيات مما يحفز العاملين على تفجير مواهبهم ويشجعهم على الابداع والابتكار؛

7. العمل على المزج بين عدة طرق أثناء عملية تقييم الأداء من خلال المفاضلة بين إيجابيات وسلبيات كل طريقة، للوصول في النهاية إلى تقييم موضوعي وشامل وعلى درجة عالية من الدقة مع مراعاة خصوصية الوظائف والعمال داخل المؤسسة وكذلك طبيعة نشاط المؤسسات.

رابعا- أفاق الدراسة: انطلاقا من هذه الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع التي تستدعي البحث مستقبلا والمتمثلة في:

- تأثير الذكاء الاصطناعي على الاستثمار في رأس المال البشري؛
- دور الاستثمار في رأس المال البشري في تفعيل التميز المؤسسي؛
- دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة؛
- تأثير الذكاء الاصطناعي على تحسين الأداء الوظيفي؛
- مساهمة القيادة الابداعية في تطوير الأداء الوظيفي؛
- دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع باللغة العربية

أ.الكتب:

1. ابراهيم محمد المحاسنة. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
2. ابراهيم الخلوف الملكاوي. (2007). إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
3. ابراهيم محمد محمد. (2009). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
4. أحمد علي صالح. (2018). إدارة رأس المال البشري مطارحات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
5. أحمد مندور، وأحمد رمضان. (1990). اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية. القاهرة: الدار الجامعية.
6. اسماعيل علي محمود. (2018). التحفيز الوظيفي. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
7. أكرم محسن الياسري، وناصر حسين ظفر. (2015). مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة (إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الأداء الإستراتيجي). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
8. الحبيب الثابتي، وعبد السلام بندي عبد الله. (2012). تجديد مناهج وأدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف: مدخل الكفاءات. سلسلة إصدارات مخبر البحث حول إدارة الجماعات المحلية والتنمية المحلية جامعة معسكر.
9. آمال بن سمشة. (2018). الأداء البشري في الإدارة المحلية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
10. أمل يوسف التل. (2009). التعلم والتعليم. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
11. أنس عبد الباسط عباس. (2011). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال العلوم السلوكية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
12. أنمار أمين البرواري، وطارق ابراهيم نوري. (2022). الإقتصاد المعرفي. عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

- 13 . إيناس أبو بكر الهوش. (2018). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على الأكاديمية الليبية. دار حميثرا للنشر والترجمة.
- 14 . بدر بن أحمد البلوشي. (2017). التخطيط الإستراتيجي ورأس المال البشري في المنظمات. المكتب العربي للمعارف.
- 15 . بلال خلف السكارنة. (2011). تصميم البرامج التدريبية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 16 . ثروت مشهور. (2010). إستراتيجيات التطوير الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 17 . جاري ديسلر، ومحمد سيد ترجمة عبد المتعال. (2015). إدارة الموارد البشرية. الرياض: دار المريخ للنشر.
- 18 . جثير الربعاوي سعدون حمود، وحسين عباس حسين وليد. (2014). رأس المال الفكري. عمان: دار غيداء للنشر.
- 19 . جمال الدين محمد المرسي، وثابت عبد الرحمان إدريس. (2005). السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي للإدارة السلوك في المنظمة. الدار الجامعية.
- 20 . جيه هاند ديفيد، ترجمة أحمد شكل. (2016). علم الإحصاء مقدمة قصيرة جدا. القاهرة: مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة.
- 21 . حسين حريم. (2013). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر.
- 22 . حسين محمد الحرارشة. (2010). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان ناشرون وموزعون.
- 23 . حمزة جبالي. (2016). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. عمان: دار عالم الثقافة.
- 24 . رافدة الحريري. (2017). إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 25 . راوية حسن، ومحمد سعيد سلطان. (2011). إدارة الموارد البشرية تنمية المديرين-تقييم الأداء- المتغيرات البيئية-تعويضات الأفراد. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.

26. رولا نايف المعايطه، وصالح سليم الحموري. (2013). إدارة الموارد البشرية: دليل عملي. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
27. زاهد محمد ديري. (2011). السلوك التنظيمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
28. زاهد محمد ديري، وسعادة راغب الكسواني. (2009). إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
29. سامي بودبوس، وخالد زهمول. (2020). إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية. طرابلس: دار الكتب الوطنية بنغازي .
30. ستار جبار البياتي ، وزينب ماجد حميد. (2022). الاستثمار في رأس المال البشري الأسس النظرية وبعض التجارب العملية. عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
31. سعد علي العنزي. (2019). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية – منظور عالمي – عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
32. سعد الحاج بن جخدل. (2019). العينة والمعاينة مقدمة منهجية قصيرة جدا. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
33. سعد علي العنزي، وصالح احمد علي. (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
34. سمية بن عامر بوران. (2016). إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
35. سناء جبيرات. (2019). الأداء البشري في منظمات الأعمال. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
36. سيد عبد النبي محمد. (2019). إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز. الجيزة: وكالة الصحافة العربية ناشرون.
37. صفوان المبيضين، وعائض الأكلبي. (2013). تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
38. صلاح الدين الكبيسي. (2005). إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
39. طارق علي جماز. (2010). المدخل إلى إدارة الموارد البشرية. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

- 40 . طاهر محمود الكلالدة. (2008). تنمية وإدارة الموارد البشرية. عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- 41 . طاهر محمود الكلالدة. (2011). الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: اليازوري للنشر والتوزيع.
- 42 . عادل محمد زايد. (2003). إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية. القاهرة: دار الكتب العربية.
- 43 . عائشة شتاتحة. (2019). الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل إقتصاد المعرفة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 44 . عبد الرحمان بن عنتر. (2010). إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 45 . عبد الحميد عبد المجيد البلداوي. (2009). أساليب الإحصاء للعلوم الإقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج Spss. عمان: دار وائل للنشر.
- 46 . عبد الرحمان كساب عامر. (2014). رأس المال المعرفي. عمان: دار كتاب للنشر والتوزيع.
- 47 . عبد الرزاق الرحاحلة، وذكرياء أحمد العزام. (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات. الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 48 . عبد الستار العلي، وآخرون. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 49 . عبد القادر عبان. (2022). الإحصاء الوصفي للعلوم الإجتماعية والإقتصادية. الجزائر: دار ومضة للنشر والتوزيع والترجمة.
- 50 . عبد الكريم أحمد جميل. (2016). تدريب وتنمية الموارد البشرية. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- 51 . عبد الله عمر زين الكاف. (2014). تطبيق العمليات الاحصائية في البحوث العلمية مع استخدام برنامج Spss. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.
- 52 . عبد الله حسين جوهر. (2011). إدارة الموارد البشرية التنظيم- التدريب - السكرتارية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- 53 . عبد المجيد مصطفى هليل. (2021). ملخص خطوات البحث العلمي من اختيار المشكلة إلى كتابة التقرير النهائي. عمان: دار أقلامنا للترجمة والنشر.

- 54 . عبد المحسن نعباني. (2020). إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.
- 55 . عبد المطلب سامح عامر. (2011). إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 56 . عبد الوهاب حفيان. (2015). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- 57 . عثمان آدم أحمد محمد. (2018). دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الإقتصادية للمكتبات الجامعية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 58 . عصمت سليم القرالة. (2011). الحكمانية في الأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- 59 . علي مزاحم حبيب السامرائي. (2019). الاستثمار في رأس المال الفكري. عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 60 . عمر أحمد همشري. (2013). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 61 . عمر وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 62 . عناية غازي. (2014). منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 63 . فاروق عبده فلية، والسيد محمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 64 . فايز عبد الرحمان الفروخ. (2010). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- 65 . فتحي عواد، وأحمد ذياب. (2013). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال الحديثة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- 66 . كامل أحمد أبو ماضي. (2018). بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. غزة: مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع.
- 67 . كامل بربر. (2012). إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات. بيروت: دار المنهل اللبناني.
- 68 . لكحل منيف. (2018). تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات. الجزائر: دار المتقف للنشر والتوزيع.
- 69 . مائدة حميد المسعودي، وآخرون. (2019). رأس المال البشري الإستراتيجي (المفاهيم-الأسس-الأبعاد). بغداد: دار الدكتور للعلوم الإدارية والإقتصادية.
- 70 . مؤيد موسى أبو عساف، هيثم عبد الله المرعى، (2019). التطبيقات العملية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة. عمان: دار أجد للنشر والتوزيع.
- 71 . محفوظ أحمد جودة. (2014). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 72 . محمد الراشدي حامد هاشم. (2017). إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية. مكة المكرمة: دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع.
- 73 . محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، وآخرون. (2017). أساسيات إدارة الموارد البشرية. القاهرة: جامعة القاهرة.
- 74 . محمد بن دليم القحطاني. (2015). إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل). الرياض: العبيكان للنشر.
- 75 . محمد سرور الحريري. (2016). علم النفس الإداري. بيروت: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع.
- 76 . محمد محمد المزاح. (2013). مبادئ الإحصاء والإحتمالات للعلوم الإدارية والتطبيقية. صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- 77 . محمد عبد الفتاح ياغي. (2010). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 78 . محمد علي العكاشة المومني. (2013). دوافع السلوك الإنساني بين الإسلام ومدارس علم النفس دراسة مقارنة. عمان: دار الكتاب الثقافي.

- 79 . محمود سليمان العميان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 80 . محمود عبد الفتاح رضوان. (2014). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 81 . مدحت القرشي. (2007). إقتصاديات العمل. عمان: دار وائل للنشر.
- 82 . مدحت محمد أبو النصر. (2014). الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 83 . مراد علة . (2017). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة مدخل تنافسية المنظمات في عصر المعرفة. مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع.
- 84 . مركز الدراسات الإستراتيجية. (2012). الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة. جامعة الملك عبد العزيز.
- 85 . مسلم علاوي شبلي. (2017). التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة. عمان: دار اليازوري العلمية.
- 86 . مشكور العامري سعود جايد. (2020). رأس المال الفكري أساس صناعة القرارات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 87 . مصطفى محمد الجربوعة. (2018). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- 88 . مصطفى يوسف كافي. (2013). الإقتصاد المعرفي. عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 89 . معتز سيد عبد الله. (2014). إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 90 . منصور محمد اسماعيل العريقي. (2012). إدارة الموارد البشرية. صنعاء: دار الكتاب الجامعي.
- 91 . منير نوري. (2015). الوجيز في تسيير الموارد البشرية(وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر). ديوان المطبوعات الجامعية.
- 92 . مهدي محمد القصاص. (2007). مبادئ الإحصاء والقياس الاجتماعي. جامعة المنصورة: عامر للطباعة والنشر.

93. ناصر علي الدغمي. (2004). السلامة والصحة المهنية والوقاية من المخاطر المهنية. عمان: اليازوري.
94. ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون. (2011). إدارة المعرفة. الشارقة: إثراء للنشر والتوزيع.
95. نبيل حامد مرسي. (2010). فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
96. نبيلة عدنان. (2018). ضغوط العمل والأداء الوظيفي. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
97. نجم عبد الله العزاوي، وعباس حسين جواد. (2013). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
98. نجم نجم عبود. (2008). إدارة المعرفة. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
99. نجم نجم عبود. (2019). إدارة الآلموسيات إدارة مالا يقاس. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
100. نزار عوني اللبدي. (2015). إدارة الموارد البشرية وتنميتها. عمان: دار دجلة ناشرون وموزعون.
101. نزار عوني اللبدي. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. عمان: دار دجلة ناشرون وموزعون.
102. نعمة مؤيد. (2010). مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
103. نعيم إبراهيم الظاهر. (2009). تنمية الموارد البشرية. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
104. هاشم حمدي رضا. (2010). التدريب والتأهيل الإداري. عمان: دار الرياء للنشر والتوزيع.
105. هاشم حمدي رضا. (2010). تنمية وبناء نظم الموارد البشرية. عمان: دار الرياء للنشر والتوزيع.
106. هاشم حمدي رضا. (2014). الإدارة بالأهداف. عمان: دار الرياء للنشر والتوزيع.
107. هدى زوير مخلف الدغمي، وعدنان داود محمد العذار. (2010). الإقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
108. وفيق النخلة. (2015). القيادة الإدارية وفن التحفيز. الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
109. وليد الفرا. (2009). تحليل بيانات الإستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي Spss. إدارة البرامج والشؤون الخارجية.

ب. المجالات:

1. اسماعيل عبد الرزاق، ورامز طنبور. (2020). أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخاصة غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس ولبنان الشمالي. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، 2(21)، صفحة 10.
2. المبروك عبد الجواد أمبارك. (2018). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة هاتف ليبيا بمنطقة إتصالات الجبل الأخضر. مجلة الرفاق للمعرفة 2(2)، صفحة 246.
3. أمتثال شاکر، ونضال شاکر . (2019). رؤية مستقبلية مقترحة للإستثمار البشري في العراق. المجلة العراقية للعلوم الإقتصادية، 17(62)، صفحة 95.
4. أمينة مزيان. (2019). الاستثمار في رأس المال البشري في الجزائر: إشكالية ترقية التعليم العالي. المجلة الدولية للأداء الإقتصادي، 2(4)، صفحة 79.
5. أنس عبد الباسط عباس، وسليمان عبد الله حمادي. (2009). الحوافز وأثرها على الأداء (دراسة ميدانية). مجلة تنمية الرفادين، 31(93)، صفحة 118.
6. أيوب رقاني. (2022). الأساليب الإحصائية في تقدير أحجام العينات في علوم الإعلام والإتصال. مجلة المعيار، 26(64)، صفحة 1094.
7. رابع خوي، ونوال شناني. (2017). أثر التعلم التنظيمي على تنمية الرأس المال البشري دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية بسكرة. حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية، 4(2)، الصفحات 181-182.
8. رابع فضيل ، ويوسف حوشين . (2014). أثر رأس المال البشري على النمو الإقتصادي على المدى الطويل في الجزائر. مجلة الإبداع، 4(4)، صفحة 49.
9. سعد علي العنزي، وعامر علي العطوي. (2012). فهم الهيكل الكامن لمحددات تقييم الأداء الوظيفي الشامل. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 8(31)، الصفحات 9-10.
10. سميرة عبد الصمد. (2020). الاستثمار في رأس المال البشري كأساس للأداء المتميز في ظل إقتصاد المعرفة. مجلة الدراسات القانونية والإقتصادية، 3(2)، صفحة 43.

11. عبد الله علي القرشي. (2013). الاستثمار في رأس المال البشري من منظور مالي. مجلة الأندلس للعلوم الإجتماعية والتطبيقية، 5(10)، صفحة 476.
12. عقاب بن هادي الزمانان، وعلي عمر جفري. (2023). أثر السلامة والصحة المهنية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على منسوبي ومنسوبات كلية الهندسة بجامعة الملك عبد العزيز - محافظة جدة). المجلة العربية للنشر العلمي، 6(53)، صفحة 355.
13. محمد بن سعد أبو حيمد. (2020). أثر الخوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي (21)، الصفحات 636-637.
14. محمد الأمين مشرور، حسين بوثلجة، والحبيب ثابتي. (2016). تثمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية -دراسة حالة تثمين الخبرات الحرفية بولاية معسكر. مجلة التنظيم والعمل، 5(4)، صفحة 28.
15. ياسمينه منايفي، وصبرينة رماش. (2018). نظام التحفيز والأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية في مؤسسة الحجار عنابة). مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 5(2)، الصفحات 262-263.

ج. أطروحات الدكتوراه:

1. ربيحة قوادرية. (2015-2016). مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة- (أطروحة دكتوراه). 72-73. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
2. سمير صلحاوي. (2017/2018). الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الأداء دراسة مقارنة لمؤسسات الاتصالات في الجزائر (موبيليس، جيزي، نجمة)- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية. جامعة باتنة 1.
3. عمر دمانة. (2016/2017). دور الاستثمار البشري في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية - دراسة حالة بالمركبات الرياضية لمدينتي الأغواط والحلفة- (أطروحة دكتوراه). معهد التربية البدنية والرياضية - سيدي عبد الله زالدة-، تخصص تسيير الموارد البشرية. جامعة الجزائر 3.

4. نوال شنافي. (2014-2015). دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية-

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة- (أطروحة دكتوراه). 131. كلية العلوم

الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.

5. نور الهدى حداد. (2014/2015). محاسبة الموارد البشرية من منظور القياس والإفصاح وتطبيقها

في المؤسسات الجزائرية-دراسة نظرية وتطبيقية- (أطروحة دكتوراه). 135-136. كلية العلوم

الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص محاسبة، مالية وتدقيق: جامعة سطيف 1.

د. الملتقيات:

1. احمد فرعون، ومحمد أليفي. (2007). الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة

الموارد البشرية بالمعرفة. ملتقى دولي حول صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية (صفحة 20). جامعة

المسيلة.

2. إلهام شهرزاد روابح، وأمين علي بوحنيك. (2019). دور التعليم الجيد في تنمية رأس المال البشري.

الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والإجتماعية والإنسانية والادارية والطبيعية نظرة بين الحاضر

والمستقبل (صفحة 1243). جامعة المرقب ليبيا.

3. جبور عبد الله آل عطية، وعلي ناصر آل طحطاح. (2020). نموذج مقترح حول أثر التحفيز في

تطوير الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي في دولة قطر. وقائع المؤتمر الدولي للعقيدة والأديان والعلوم

الإجتماعية (صفحة 383). جامعة العلوم الإسلامية ماليزيا.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

a. Books:

1. Alazard, C., & Sépari, S. (2018). DCG11 Controle de gestion manual et applications. Paris: Dunod.
2. Becker, G. (1993). Human capital:A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Chicago: University of Chicago press.
3. Black, J. (2019). Competing for and with Human Capital it is not just for HR anymore. New York: CRC Press.
4. Drucker, P. (1986). Managent Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Truman Talley Books.
5. Dalkir, K. (2017). Knowledge Management in Theory and Practice. Mit Press.
6. Edna, P., & Tuvya, R. (2011). The Complete Guide to Knowledge Management. John Wiley & Sons-INC.
7. Ferrett, E. (2022). International health and safety at work revision guid. New York: Routledge.

8. Ford, D. (2021). **Marxism, Pedagogy, and the General Intellect Beyond the Knowledge Economy.** Springer Nature.
9. Gendron, B. (2011). **Capital Humain et Capital Emotionnel, Pourquoi ils important dans les ressources humaines: Des notions aux pratiques.** Paris: L.Marmoz et V.Attias-Delattre, Ressources humaines, force de travail et capital humain: Des notions aux pratiques.
10. Goldin , C. (2016). **Human Capital In: Handbook of Cliometrics.** **Hiedelberg.** Germany: Springer Veriag.
11. Griffiths, P. (2021). **Corporate Governance in the Knowledge Economy.** Springer International Publishing.
12. Harbison , F., & Myers, A. (1964). **Education, Manpower and Economic Growth.** New York: Mc GRAW.Hill Book Company.
13. Hughes, P., & Ferrett, E. (2016). **Introduction to health and safety at work.** Routledge.
14. International labor organization. (2016). Occupational safety and health management system.
15. Jin , C., & Nonaka, I. (2022). **The Routledge Companion to Knowledge Management.** Routledge.
16. Kabir, M. (2019). **Knowledge-based social entrepreneurship: understanding knowledge economy, innovation, and the future of social entrepreneurship.** springer.
17. Kaur, V. (2019). **Knowledge-Based Dynamic Capabilities the Road Ahead in Gaining Organizational Competitiveness.** Springer Nature Switzerland AG.
18. Mier, R. (2014). **Management Valuation and Risks for Human Capital and Human Assets.** New York: Palgrave Macmillan.
19. Nakayama, M., & Sutcliffe , N. (2005). **Skills, Management of Skills, and IT Skills Requirements. In Managing It Skills Portfolios: Planning, Acquisition and Performance Evaluation .** IGI Global.
20. Noroozi, E., & Taherian, A. (2023). **Occupational health and safety in the food and beverage industry.** CRC Press.
21. Peters, M., & and Others. (2014). **The New Development Paradigm: Education Knowledge Economy and Digital Futures.** New York: Peter Lang Publishing.
22. Patalas-Maliszewska, J. (2022). **Managing Manufacturing Knowledge in Europe in the Era of Industry 4.0.** New York: Routledge.
23. Rahman , H. (2021). **Ubiquitous Technologies for Human Development and Knowledge Management.** IGI Global.
24. Sahoo.M(2023). **Role of Human Resource Management Practices and HR Analytics in Start-ups, Innovation, Technology and Knowledge Management.** Springer. PP109-118.
25. Saulais, P., & Ermine, J.-L. (2020). **Knowledge Management in Innovative Companies 2: Understanding and Deploying a KM Plan Within a Learning Organization.** John Wiley & Inc.

26. Schultz, T. (1971). **Education and Productivity. National commission on productivity,** (p. 1). Washington.
27. Spring, J. (2015). **Economization of Education Human Capital, Global, Corporatios, Skills-Based schooling.** New York: Routledge.
28. Stewart, T. (1998). **Intellectual Capital:The New Wealth of Organizations.** New York: Doubleday.
29. Swart, J. (2005). **Identifying the Sub-Components of Intellectual Capital: a literature review and development of measures.** University of Bath school Management Working Paper Series, p. 9.
30. Szelagowski, M. (2019). **Dynamic Business Process Management in the Knowledge Economy, Creating Value from Intellectual Capital.**Springer International Publishing.
31. Wiig, K. (1995). **Knokledge Management Methods Practical Approaches to Managng Knowledge.** Schema Press,LTD.

Journals:

1. Adanlawo , F. E., & and others. (2023). **Compensation as a motivating factor for job satisfaction and performance.** Research in Business and Social Science, 12(3), p. 131
2. Afif, M., & and others. (2023). **Factor affecting employee motivation to increasz performance of Sharia Bank in Indonesia on islamic perspective.** Aptisi Transactions on management, 7(2), p. 138.
3. Ahanger, R. (2011). **The Relationship between Intellectual Capital and Financial Performance:An Empirical Investigation in an Iranian Company.** African Journal of Business Management, 5(1), p. 89.
4. Ahmad, I., & and others. (2017). **The mediating role of perceived job satisfaction in the relationship between occupational health & safety and employees' performance.** Gomal Journal of Medical Sciences, 15(1), p. 54.
5. Al Ali , R., & and others. (2018). **The mediatibg effect of job performance on the association between training and employees productivity in public organizations in U.A.E.** International Journal of Entrepreneurial Research, 1(1), p. 12.
6. Antonopoulou, L., & Targoutzidis, A. (2010). **Evaluation économique de la prévention pour la santé et la sécurité au travail: la pertinence de l'analyse cout-bénéfice.** Santé Publique, 22(1), p. 28.
7. Arokiasamy, L.and Others. (2023) **A systematic review of literature on Human capital investment and its significance for human resource development,** International Journal of System Assurance Engineering and Management 14(5).
8. Arbidane, I., & and others. (2020). **Staff Motivation Problems in Small Enterprises.** Journal of Regional Economic and Social Developme,t, 1(12).
9. Arinaitwe, J., & Barigye, E. (2021). **Human Resource Development Practices and Job Performance of Academic Staff: A case of Mbarara University of Science and Technology in South Western Uganda.** East African Journal of Education and Social Siences, 2(1), p. 43.

10. Alzbeta, Kucharčíková. and others. (2023). **The investments in human capital within the human capital management and the impact on the enterprise's performance.** *Sustainability*, 15(6).
11. Azizi, B. (2017). **The study of relationship between organizational learning and organizational performance.** *Revista Administracao em Dialogo*, 19(1), p. 168.
12. Bandara, S., & Perera, G. (2022). **Impact of health and safety practices on employee job performance : Mediating role of employee commitment in selected building construction companies in Sri Lanka.** *Partners Universal International Research Journal* , 1(3), p. 3.
13. Bankole, Q. A. (2023). **Staff Motivation, Self- efficacy and job performance of library personnel in public libraries in Kwara state, Nigeria.** *International Journal of Knowledge Content Development and Technology*, p. 5.
14. Bosma, N., Van Praag, M., Thurik, R., & De Wit, G. (2004). **The value of human and social capital investments for the business performance of startups.** *Small business economics*, 23.
15. Blundeli, R., & and others. (1999). **Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the firm and the economy.** *Fiscal Studies*, 20(1), p. 2.
16. Che Rose, R., & and others. (2009). **The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance.** *The journal of Applied Business Research*, 25(6), p. 56.
17. Colin , T. (2017). **A Literature Review on Knowledge Management in Organizations.** *Research in Business and Management*, 4(1), p. 33.
18. Corine, B., & and others. (2018). **Integrating Strategic Human Capital and Strategic Human Resource Management.** *The International Journal of Human Resource management*, 29(1), p. 36.
19. Cornelia, S. (2016). **The Human Capital- A Long Term Investment.** *The journal contemporary economy Revista Economia Contemporana*, 1(4), p. 53.
20. Cuillard, A., & Rossel, J. (2010). **Le Capital Humain en Gestion des Ressources Humaines: Eclairages sur le Succès d'un Concept.** *Management Avenir*(31), pp. 162-163.
21. Carvache-franco,O. and others.**Incidence of Human Capital in the Innovative Performance of service companies: A study in Ecuador.***Social Sciences*,11(5).
22. Desta, A. G., & and others. (2022). **Aspects of human capital management and employee job performance: The moderation role of perceived organizational support.** *Journal of Theoretical and Applied Management*, 15(2), p. 164.
23. Dwomoh, G., & and others. (2013). **Impact of occupational health and safety policies on employees' performance in the Ghana' s timber industry: Evidence from lumber and logs limited.** *International Journal of Education and Research*, 1(12), p. 3.
24. Endah, S., & and Others. (2020). **The Role of Knowledge Management and Employee Competency Towards Organization Performance with Innovation as a**

- Mediating Variables in local Ketapang Regency west Kalimantan.** International Journal of Business and Social Science Research, 1(2), p. 3.
25. Francis, F. (2018). **Management by Objectives(MBO) as an Instrument for Organizational Performance of Deposit Money Banks in Nigeria.** *European Journal of Business and Management*, 10(26), p. 119.
26. Gregor, J., & and others. (2004). **Human Capital in The New Economy:devil's bargain?** *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), p. 158.
27. Gogan, L., & and Others. (2015). **Structural Capital -Aproposed Measurement Model.** *Procedia Economics and Finance*, 23, p. 1140
28. Hartin Nst, F. V., & and others. (2023). **The effect organizational commitment on employee performance at pt. sentosa delimandiri medan.** *Jurnal Darma Agung*, 31(1), p. 129.
29. Hope, N., & and others. (2019). **Intellectual Capital and Competitive Advantage of Selected Commercial Banks in Anambra State.** *International Journal of Managerial Studies and Research*, 6(5), p. 29.
30. Huseno, T., & Putra, A. N. (2023). **The effects of work motivation in moderating leadership and work training on the performance of educational staff in payakumbuh state agricultural polytechnic.** *jurnal apresiasi Ekonomi*, 11(2), p. 237.
31. Ikechukwu A, D. (2011). **Re- Strategising for effective health and safety standars in small and medium- sized enterprises.** *Open Journal of Safety Science and Technology*(1), p. 118.
32. Ikhwanuddin, L., & and others. (2023). **The influence of occupational health and safety on employee professionalism and work productivity.** *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 3(1), pp. 32-33.
33. Ivwighrevero, O. V., & and others. (2023). **Mediating Effect of Job Engagement on the Relationship between Servant Leadership and Employee Performance.** *International Journal of Business and Social Science*, 14(2), p. 79.
34. Jagero, N., & and others. (2012). **Relationship between on the job training and employee's performance in courier companies in dar es salaam,** Tanzania. *International Journal of Humanities and Social Science*, 22(2), p. 115.
35. Javidmehr, M., & Ebrahimpour, M. (2015). **Performance appraisal bias and errors: The influences and consequences.** *International Journal of Organizational Leadership*, 4, pp. 290-294.
36. Kanapathipillai, K., & Azam, F. (2020). **The impact of employee training programs on job performance and job satisfaction in the telecommunication companies in Malaysia.** *European Journal of Human Resource Management Studies*, 4(3), pp. 3
37. Kucharcikova, A. (2011). **Human Capital -Définitions and Approaches.** *Human Resources Management and Agronomics*, 5(2), p. 61.
38. Khulah, Q., & Areiqat, A. (2021). **Management Intellectual Capital and Its Role in Achieving Competitive Advantages at Jordananian Private Universities.** *International Journal of Higher Education*, 10(2), p. 94.

39. Kianto, A., & and others. (2017). **Knowledge-Based Human Resource Management Practices, Intellectual Capital and Innovation**. Journal of Business Research, 81, p. 4.
40. Kiker, B. (1966). **The Historical Roots of the Concept of Human Capital**. Journal of Political Economy, 74(5), p. 85.
41. Kilichi, Y., & and others. (2022). **The Relationship between Intellectual Capital and Competitive Advantage: A Meta- Analysis Study**. Journal of Academic Researches and Studies, 14(27), p. 337.
42. Kucharcikova, A. (2014). **Investment in the Human capital as the source of economic growth**. Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, 22(1), p. 33.
43. Kulsum, U. C., & and others. (2022). **Mediating effect of job satisfaction and organizational culture on the relationship between university teachers' emotional intelligence and job performance in Bangladesh**. Global Journal of Business Management and Social Science, 7(2), p. 4.
44. Kumari, K., & and others. (2021). **Examining the role of motivation and reward in employees' job performance through mediating effect of job satisfaction: An empirical evidence**. International Journal of organizational leadership, 10, p. 406.
45. Kmecova,I.Androniceanu.A(2024).**Level of investments in human capital in SMEs as a means of further development and increased competitiveness**. Journal of competitiveness. 16(1).PP79-95, Tomas Bata University in Zlin.
46. Kura, S. M., & and others. (2018). **An Evaluation of Staff Training NeedsAssessment in Ramat Polytechnic Maiduguri, Borno State, Nigeria**. Research on Humanities and Social Sciences, 8(9), pp. 27-28.
47. Le chapelain, C., & Matéos, S. (2020). **Schultz et le capital humain: une trajectoire intellectuelle**. Revue d'économie politique, 130(1), p. 9.
48. Lenba, N. (2022). **L'impact de l'investissement en capital humain sur la croissance économique en Algérie-étude économétrique du 1990 au 2017-**. Al Bashaer Economic Journal, 8(2), p. 1033.
49. Mincer, J. (1958). **Investment in Human Capital and Personal Income Distribution**. The Journal of Political Economy, 66(4), pp. 281-302.
50. Mincer, J. (1962). **On-the -Job Training:Costs,Returns, and some Implications**. Journal of Political Economy, 70(5), p. 50
51. Moon , Y., & Kym, H. (2006). **A Model for the Value of Intellectual Capital**. Canadien Journal of Administrative Sciences, 23(3), p. 257.
52. Mulyati, & and others. (2023). **Effect of Human Resources Quality, Performance Evaluation, and Incentives on Employee Productivity at Raharja High School**. Aptisi Transactions on Management, 7(1), p. 3
53. Myers, M., & and Others. (2004). **Maximizing the Human Capital Equation in Logistics: Education, Experience and skills**. Journal of Business Logistics, 25(1), pp. 213-214

54. Muller, M., & Mairiaux, P. (2008). **Promotion de la santé en milieu de travail: modèles et pratiques.** Santé Publique, 20(hs), p. 162
55. Nguyen, C., & Duong, A. (2020). **The impact of training and development, job satisfaction and job performance on young employee retention.** International Journal of Future Generation communication and Networking, 13(3), p. 374.
56. Ognjanvic, J. (2016). **Intellectual Capital: Characteristics and Significance in the Service Sector.** Scientific Review Article, 62(3), p. 163.
57. Pananrangi, M., & and others. (2020). **The influence of motivation and job satisfaction on employee performance in pt.son karella mare.** Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship, 3(2), p. 22.
58. Pesqueus, Y. (2004). **La notion de performance globale.** Fifth forum International Ethics , (p. 6). Tunis.
59. Power, J., & Waddell, D. (2004). **The link between self- managed work teams and learning organisations using performance indicators.** The Emerald Group Publishing Limited, 11(4), p. 245.
60. Putra, I. F., & and others. (2023). **The effect of internal marketing, organisational commitment on job performance in sports and recreation services.** Journal Ekonomi Trisakti, 3(1), p. 845.
61. Peprah, W., & Ghanu, J. (2018). **The Convergence of Organizational Culture, Structure and Human Capital Performance: A Conceptual Analysis.** Archives of Business Research, 6(5), 2013
62. Qaralleh, S. J., & and others. (2023). **Job Resource and Job Performance Among Physicians in the Jordanian Health Sector:The Mediating Role of Job Satisfaction.** International Journal of Professional Business Review, 8(1), p. 6.
63. Rahman, M. M., Mikhaylov, A., & Bhatti, I. (2024). **The impact of investment in human capital on investment efficiency: a PLS-SEM approach in the context of Bangladesh.** Quality and Quantity, 58(2), 739-762.
64. Riyanto, A. B., & and others. (2020). **Determiration of positiveand negative motivation, worl discipline and training on perfrmance throuh work stisfaction as variable intervening in employees pt.** yellow batam flex. 2(4), p. 49.
65. Roziq, M., & and Others. (2021). **Investment Perspectives in human resources management and its contributio on organizational performance and competitive advantages.** Jornal of management and leadership, 4(1), p. 3.
66. Sahibzada, A., & Pandya, H. (2023). **Effect of Financial Incentives on Job Satisfaction of Lecturers in Nangarhar University.** International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology, 3(2).
67. Samuel Olabode, F., & and others. (2023). **Staff training as determinant of job performance of librarians in public universities in Southern Nigeria.** Journal of Library and Information Science, 25(1), p. 6.
68. Samuel, B. (2013). **The Origin,concept and value of performance appraisal.** International Journal of Economics, Commerce and Management, 1(2), p. 6.
69. Sapkota, S. P. (2023). **Issues on role of gender, age and qualification of faculties on job performance.** Nepalese Journal of management Research, 3, p. 60.

70. Schultz, T. (1961). **Investment in Human Capital**. The American Economic Review, 51(1), 1-17.
71. Schultz, T. (1993). **The Economic Importance of Human Capital in Modernization**. Education Economics, 1(1), p. 14.
72. Shahin, S., & Soomro, K. A. (2022). **Transfer of training and job performance: Analysis of development sector in Pakistan**. Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation, 4(1), p. 33.
73. Stéphane, T. (2015). **La Mesure du Capital Humain: Nouvelles Perspectives Ouvertes par la Chaire "Capital Human" de L'université de Bourdeaux**. Vie et Sciences de L'entreprise, 2(200), p. 31.
74. Suparna, N., & Jaiswal, A. (2021). **The Occupational health and safety**. 1(3), p. 263.
75. Sweetland, S. (1996). **Human Capital Theory: Foundations of a Field of Inquiry**. Review of Educational Research, 66(3), pp. 145-146.
76. Sycheva, I., & and others. (2019). **Motivation in Personnel Management of a Trading Enterprise**. International Journal of Economics and Business Administration, 7(1), p. 572.
77. Stankovska, G., & and others. (2017). **Job motivation and job satisfaction among academic staff in higher education**. Bulgarian Comparative Education Society, 15, p. 161.
78. Tien, N. H. (2019). **Staff motivation policy of foreign companies in Vietnam**. International Journal of Research in Human Resource management, 1(2), p. 7.
79. Truls E.J, E., & and Others. (2003). **Evaluating Intellectual Capital in The Hotel Industry**. Journal of Intellectual Capital, 4(3), p. 288.
80. Udu, G., & Ewans, C. (2016). **Human capital development and employee job performance: A study of double diamond plastic manufacturing firm, Aba, Abia state, Nigeria**. International Journal of Research in Business Management, 4(6), p. 45.
81. Vincens, J. (2001). **Définir L'expérience Professionnelle. Travail et Emploi**(85), pp. 21-22.
82. Yunmeng, Bai.(2024). **Astudy of the impact of human capital investment on organizational performance**. Highlights in Business, Economics and Management, 32, PP.211-212.
83. Zack, M. (1999). **Strategy Developing a Knowledge**. California Management Review, 41(3), p. 133.

Thesis :

1. Hunthausen, J. (2000). **Predictors of Task and Contextual Performance: Frame-of-Reference Effects and Applicant Reaction Effects on Selection System Validity**(Dissertations and Theses. 20-21. Portland: Portland State University.
2. Matthieu Lauras, M. (2004). **Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistique: application à la coopération maison-mère-filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique**(These), Systemes Industriels, Toulouse: L'institut National Polytechnique de Toulouse.P112.

3. Wright, S. (2023). **Personality as a Predictor of Job Performance in a All-Remote Workforce: A Study of Workers Within the Canada Pension Center for the Federal Public Service**(Thesis). 32. Management, Ottawa, Ontario: Carleton University.
4. Yusuph, S. (2015). **The impact of investing in human capital on employees performance. The case study of NMB Mkwawa Iringa**, Doctoral dissertation, the open University of Tanzania)
5. Yemiru, T. (2016). **Relationship between motivation and employee performance: The case of Anbasse city bus service enterprise**(Theses). 22. Management, Addis Ababa: St.Mary's University

Conference :

1. Kappagoda Sampath, U. (2012). **Job Satisfaction and its Impact on Task and Contextual Performance in The Banking Sector in Srilanka**. International Conference on Management and Economics (p. 4). Institute of Information Technology, Sahiwal.
2. Khoshnevis, H., & Tahmasebi, A. (2016). **The motivation system in a governmental organization**. International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership (p. 28). Dubai: Procedia Social and Behavioral Sciences
3. Mumtaz, M., & and others. (2020). **Impact of Performance Appraisal Errors on the Organizational Performance: The mediating role of employee dissatisfaction**. Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020 The 31 International Business Information Management Association Conference (IBIMA), p.04
4. Yekimov, S. and others. (2023). **Investments in human capital in agriculture**. In E3S Web of Conferences (Vol. 452, p. 01005). EDP Sciences.

Reports :

1. Brian, k. (2007). **Le Capital Humain Comment le Savoir Détermine Notre Vie**. OECD.
2. Kwon, D.-B. (2009). **Human Capital and its Measurement**. The 3rd OECD Forum on "Statistics, Knowledge and Policy" Charting Progress, Building visions, Improving Life (p. 4). OECD World Forum.
3. Occupational safety and health administration.(2023) . **Personal protective equipment** .
4. Westphalen, S.-A. (1999). **Reporting on Human Capital: Objectives and Trends**. The International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital :EXperiences,Issues,and Prospects (p. 10). Amsterdam: OECD.

Sites :

1. Dolimpio, S. F. (2009, 5 11). **Les fondements de la théorie du capital humain**. Consulté le 7 9, 2023, sur Ecole normale supérieure de Lyon: <https://ses.ens-lyon.fr/articles/a-les-fondements-de-la-theorie-du-capital-humain-68305>

قائمة الملاحق

الملحق(01): استمارة المقابلة

- س1. ماهو نوع التدريب الذي تقدمه المؤسسة للعمال؟
- س2. هل يتم تدريب العمال الجدد فقط أو القدامى أيضا معنيون؟
- س3. فيما تتمحور مواضيع الدورات التدريبية المقدمة للعمال؟
- س4. هل جميع الوظائف تستدعي التدريب المستمر؟
- س4. كم عدد الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة؟
- س5. متى تقوم المؤسسة بالتدريب؟
- س6. كيف يتم تحديد أجور العمال؟
- س7. ماهو نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة؟
- س8. على أي أساس يتم منح الترقية للعمال؟
- س9. ماهي أبرز المنح التعويضية التي تقدم إلى العمال وعلى أي أساس يتم تقديمها؟
- س10. ماهي الوسائل التي توفرها المؤسسة من أجل الوقاية من حوادث العمل؟
- س11. هل المؤسسة متعاقدة مع عيادات ومؤسسات استشفائية؟
- س12. ماهي أبرز وسائل التدخل والإنقاذ؟
- س13. فيما تتمثل استراتيجية المؤسسة في مجال الصحة والسلامة المهنية؟
- س14. ماهو نوع الأخطاء التي يتم التسامح معها؟
- س15. هل تشجع المؤسسة على العمل الجماعي ومناقشة وتشارك الأفكار المختلفة؟.

الملحق رقم (03): استبيان الدراسة



جامعة البويرة

جامعة أكلي محند أولحاج البويرة
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال



جامعة البويرة

السلام عليكم:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، بعنوان: "مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان SCSEG لولاية البويرة".

أرجو منكم التكرم بالإجابة على العبارات الواردة فيه من خلال وضع علامة (x) في الخانة المناسبة، علما أن هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ط.د. رملي خديجة

المحور الأول: البيانات العامة

الجنس: ذكر () أنثى ()

العمر: من 20 إلى 29 سنة () من 30 إلى 39 سنة () من 40 إلى 50 سنة () أكثر من 50 سنة ()

المستوى الوظيفي: عون تنفيذ () عون تحكم () إطار () إطار سامي ()

المؤهل العلمي: أقل من الثانوي () ثانوي () تقني سامي () جامعي () دراسات عليا ()

الخبرة: أقل من 5 سنوات () من 5 إلى 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ()

المحور الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التدريب						
01	تنظم المؤسسة الدورات التدريبية بصفة مستمرة					
02	تمنح المؤسسة فرصا متساوية لتدريب جميع عمالها					
03	توفر المؤسسة التجهيزات الضرورية لتقديم البرامج التدريبية المتنوعة					
04	تحرص المؤسسة على توفير المدربين الأكفاء لضمان مستوى جيد من التدريب					
05	تقوم المؤسسة بتصميم البرامج التدريبية وفق الاحتياجات الفعلية للعمال					
06	تبرمج المؤسسة دورات تدريبية خارجها					
التعلم						
07	يحرص المسؤولون على إجابة مرؤوسيههم عن جميع تساؤلاتهم تسهيلا لأداء مهامهم					
08	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي لتوليد معارف جديدة					
09	تشجع المؤسسة العاملين على مناقشة وتشارك الأفكار المختلفة					
10	تقوم المؤسسة بنقل المعارف الجديدة إلى جميع العمال					
11	يتم التسامح مع الأخطاء واعتبارها مصدرا للتعلم					
12	يحرص العاملون على الاستفادة من تجاربهم وخبراتهم قدر الإمكان					
الصحة والسلامة المهنية						
13	يحظى كافة العمال في المؤسسة بالتأمين والرعاية الصحية					

					14	يتم إلزام العمال باستخدام وسائل الوقاية أثناء العمل
					15	هناك صيانة دورية لأجهزة وآلات العمل
					16	تضع المؤسسة لافتات توعوية خاصة بالسلامة المهنية
					17	توفر المؤسسة وسائل الوقاية الكافية للعمال
					18	توثق الإدارة حوادث العمل في سجلات طبية لكل عامل لمعرفة أسبابها وتفاديها مستقبلا
التحفيز						
					19	تتناسب الأجور مع الجهد الذي يبذله العمال
					20	الترقية قائمة على أسس موضوعية واضحة
					21	يتم منح الحوافز بطريقة عادلة بين جميع العمال
					22	تتكفل المؤسسة بمصاريف النقل للعمال
					23	توفر المؤسسة الإطعام المجاني للعمال
					24	تمنح المؤسسة للعمال نسبة من الأرباح التي تحققها
المحور الثالث: الأداء الوظيفي						
						العبارات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
أداء المهمة						
					25	يلتزم العامل بالأوقات الرسمية للعمل
					26	يسعى العامل إلى إنجاز كمية العمل المطلوبة منه
					27	يحرص العامل على إنجاز العمل في الوقت المحدد
					28	يتميز العامل بالسرعة في أداء مهامه
					29	ينجز العامل عمله وفق معايير الجودة المطلوبة

					يؤدي العامل عمله بأقل تكلفة ممكنة	30
					يسعى العامل إلى تحقيق الأهداف المطلوبة منه	31
الأداء السياقي						
					لدى العامل الاستعداد للعمل خارج أوقاته الرسمية إذا استدعى الأمر	32
					يساعد العمال بعضهم البعض في العمل	33
					يقدم العمال اقتراحات لتحسين العمل في المؤسسة	34
					يقدم العمال حلولاً مبتكرة لحل مشكلات العمل	35
					يتمتع العمال في المؤسسة بروح المبادرة	36
الأداء التكيفي						
					يتكيف العمال مع التغيرات والتطورات الحاصلة في المؤسسة	37
					لدى العمال القدرة على التعامل مع ضغوطات العمل بطريقة إيجابية	38
					يتكيف العمال مع زملاء العمل الجدد بسرعة	39
					يقوم العمال بمواجهة حالات العمل الطارئة دون خوف	40
					يتمتع العمال بالتجاوب السريع مع مختلف المتطلبات البيئية	41

نشكركم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (04): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الأساتذة
جامعة البويرة	أستاذ محاضر أ	جلال أحمد
جامعة البويرة	أستاذ التعليم العالي	وعيل الميلود
جامعة البويرة	أستاذة محاضرة أ	سعود وسيلة
جامعة البويرة	أستاذة محاضرة أ	بغدود راضية
جامعة البويرة	أستاذة محاضرة أ	فاسي فاطمة الزهراء
جامعة البويرة	أستاذة محاضرة أ	عليان صيرينة
جامعة بومرداس	أستاذة التعليم العالي	قهواجي أمينة
جامعة بومرداس	أستاذة محاضرة أ	شيخاوي سهام
جامعة بومرداس	أستاذة التعليم العالي	مطالي ليلي
جامعة سطيف 1	أستاذة محاضرة أ	محب فايزة

المصدر: من إعداد الباحثة

الملحق رقم (05): مخرجات برنامج Spss
1.5. عرض خصائص العينة

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	145	80,6	80,6	80,6
أنثى	35	19,4	19,4	100,0
Total	180	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 39 إلى 30 من	65	36,1	36,1	36,1
سنة 50 إلى 40 من	77	42,8	42,8	78,9
سنة 50 من أكثر	38	21,1	21,1	100,0
Total	180	100,0	100,0	

الوظيفي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تنفيذ عون	8	4,4	4,4	4,4
تحكم عون	41	22,8	22,8	27,2
إطار	120	66,7	66,7	93,9
سامي إطار	11	6,1	6,1	100,0
Total	180	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	3	1,7	1,7	1,7
سنوات 10 إلى 5 من	36	20,0	20,0	21,7
سنوات 10 من أكثر	141	78,3	78,3	100,0
Total	180	100,0	100,0	

العلمي المؤهل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
الثانوي من أقل	7	3,9	3,9	3,9
ثانوي	14	7,8	7,8	11,7
سامي تقني	32	17,8	17,8	29,4
جامعي	116	64,4	64,4	93,9
عليا دراسات	11	6,1	6,1	100,0
Total	180	100,0	100,0	

2.5. معامل الثبات cronbach:

Statistiques de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	41

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,870	24

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,873	17

3.5. الصدق البنائي لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري

		التدريب	التعلم	المهنية	التحفيز	رأس_في_الاستثمار البشري_المال
التدريب	Corrélacion de Pearson	1	,448**	,362**	,424**	,729**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180
التعلم	Corrélacion de Pearson	,448**	1	,309**	,371**	,681**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180
المهنية_والسلامة_الصحة	Corrélacion de Pearson	,362**	,309**	1	,435**	,765**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180
التحفيز	Corrélacion de Pearson	,424**	,371**	,435**	1	,764**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180
البشري_المال_رأس_في_الاستثمار	Corrélacion de Pearson	,729**	,681**	,765**	,764**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

4.5. الصدق البنائي لمتغير الأداء الوظيفي

		المهمة_أداء	السياقي_الأداء	التكفي_الأداء	الوظيفي_الأداء
المهمة_أداء	Corrélation de Pearson	1	,574**	,580**	,863**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	180	180	180	180
السياقي_الأداء	Corrélation de Pearson	,574**	1	,571**	,845**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	180	180	180	180
التكفي_الأداء	Corrélation de Pearson	,580**	,571**	1	,829**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	180	180	180	180
الوظيفي_الأداء	Corrélation de Pearson	,863**	,845**	,829**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	180	180	180	180

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

5.5. درجة الموافقة حول بعد التدريب

Statistiques

		ع1	ع2	ع3	ع4	ع5	ع6	التدريب
N	Valide	180	180	180	180	180	180	180
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,18	4,04	4,13	4,16	4,14	4,09	4,1241
Ecart type		,388	,420	,367	,369	,347	,371	,26374

6.5. درجة الموافقة حول بعد التعلم

Statistiques

		ع7	ع8	ع9	ع10	ع11	ع12	التعلم
N	Valide	180	180	180	180	180	180	180
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,07	4,07	4,10	4,04	3,46	4,16	3,9843
Ecart type		,367	,351	,383	,296	,719	,384	,25144

7.5. درجة الموافقة حول بعد التحفيز

Statistiques

		ع19	ع20	ع21	ع22	ع23	ع24	التحفيز
N	Valide	180	180	180	180	180	180	180
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,12	4,03	4,16	4,41	4,42	4,42	4,2602
	Ecart type	,376	,441	,369	,493	,495	,494	,30522

8.5. درجة الموافقة حول بعد الصحة والسلامة المهنية

Statistiques

		ع13	ع14	ع15	ع16	ع17	ع18	_والسلامة_ الصحة المهنية
N	Valide	180	180	180	180	180	180	180
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,36	4,38	4,31	4,32	4,35	4,31	4,3380
	Ecart type	,480	,488	,464	,469	,478	,462	,36294

9.5. درجة الموافقة حول بعد الأداء السياقي

Statistiques

		ع32	ع33	ع34	ع35	ع36	السياقي_ الأداء
N	Valide	180	180	180	180	180	180
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,19	4,17	4,03	3,98	4,01	4,0778
	Ecart type	,462	,471	,489	,490	,528	,35083

10.5. درجة الموافقة حول بعد أداء المهمة

Statistiques

		ع25	ع26	ع27	ع28	ع29	ع30	ع31	المهمة_ أداء
N	Valide	180	180	180	180	180	180	180	180
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,32	4,23	4,15	4,04	4,18	4,09	4,26	4,1817
	Ecart type	,469	,424	,373	,453	,402	,440	,437	,27258

11.5. درجة الموافقة حول بعد الأداء التكيفي

Statistiques

		ع37	ع38	ع39	ع40	ع41	التكيفي_الأداء
N	Valide	180	180	180	180	180	180
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,17	3,99	4,13	4,11	4,18	4,1178
Ecart type		,421	,467	,449	,471	,442	,31199

12.5. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الاستثمار في رأس المال البشري	,047	180	,200*	,996	180	,935

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

13.5. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الأداء الوظيفي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الأداء الوظيفي	,041	180	,200*	,997	180	,978

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

14.5. الاتساق الداخلي حول بعد التدريب

Corrélations

		ع1	ع2	ع3	ع4	ع5	ع6	التدريب
ع1	Corrélation de Pearson	1	,361**	,266**	,417**	,391**	,352**	,668**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
ع2	Corrélation de Pearson	,361**	1	,362**	,278**	,341**	,369**	,664**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
ع3	Corrélation de Pearson	,266**	,362**	1	,467**	,475**	,409**	,702**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
ع4	Corrélation de Pearson	,417**	,278**	,467**	1	,567**	,344**	,722**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
ع5	Corrélation de Pearson	,391**	,341**	,475**	,567**	1	,469**	,757**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
ع6	Corrélation de Pearson	,352**	,369**	,409**	,344**	,469**	1	,696**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
التدريب	Corrélation de Pearson	,668**	,664**	,702**	,722**	,757**	,696**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

15.5. الاتساق الداخلي لبعء التعلم

Corrélations

		ع7	ع8	ع9	ع10	ع11	ع12	التعلم
ع7	Corrélation de Pearson	1	,480**	,267**	,331**	,108	,235**	,598**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,151	,002	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
ع8	Corrélation de Pearson	,480**	1	,487**	,238**	,201**	,287**	,688**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,007	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
ع9	Corrélation de Pearson	,267**	,487**	1	,306**	,240**	,156*	,646**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,001	,036	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
ع10	Corrélation de Pearson	,331**	,238**	,306**	1	,141	,084	,498**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,060	,260	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
ع11	Corrélation de Pearson	,108	,201**	,240**	,141	1	,077	,658**
	Sig. (bilatérale)	,151	,007	,001	,060		,306	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
ع12	Corrélation de Pearson	,235**	,287**	,156*	,084	,077	1	,471**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,036	,260	,306		,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
التعلم	Corrélation de Pearson	,598**	,688**	,646**	,498**	,658**	,471**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	180	180	180	180	180	180	180

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

16.5. الإتساق الداخلي لبعء الصحة والسلامة المهنية

Corrélations

		ع13	ع14	ع15	ع16	ع17	ع18	_والسلامة_الصحة المهنية
ع13	Corrélation de Pearson	1	,584**	,378**	,456**	,477**	,414**	,723**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
ع14	Corrélation de Pearson	,584**	1	,482**	,606**	,523**	,544**	,816**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
ع15	Corrélation de Pearson	,378**	,482**	1	,564**	,438**	,362**	,699**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
ع16	Corrélation de Pearson	,456**	,606**	,564**	1	,690**	,498**	,829**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
ع17	Corrélation de Pearson	,477**	,523**	,438**	,690**	1	,550**	,801**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
ع18	Corrélation de Pearson	,414**	,544**	,362**	,498**	,550**	1	,730**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
_الصحة_والسلامة المهنية	Corrélation de Pearson	,723**	,816**	,699**	,829**	,801**	,730**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	180	180	180	180	180	180	180

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

17.5. الإتساق الداخلي لبعء التحفيز

Corrélations

		ع19	ع20	ع21	ع22	ع23	ع24	التحفيز
ع19	Corrélation de Pearson	1	,383**	,341**	,119	,111	,085	,452**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,111	,137	,256	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
ع20	Corrélation de Pearson	,383**	1	,419**	,204**	,202**	,203**	,568**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,006	,007	,006	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
ع21	Corrélation de Pearson	,341**	,419**	1	,279**	,207**	,181*	,552**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,005	,015	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
ع22	Corrélation de Pearson	,119	,204**	,279**	1	,817**	,737**	,819**
	Sig. (bilatérale)	,111	,006	,000		,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
ع23	Corrélation de Pearson	,111	,202**	,207**	,817**	1	,829**	,828**
	Sig. (bilatérale)	,137	,007	,005	,000		,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
ع24	Corrélation de Pearson	,085	,203**	,181*	,737**	,829**	1	,795**
	Sig. (bilatérale)	,256	,006	,015	,000	,000		,000
	N	180	180	180	180	180	180	180
التحفيز	Corrélation de Pearson	,452**	,568**	,552**	,819**	,828**	,795**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	180	180	180	180	180	180	180

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

18.5. الإتساق الداخلي لبعء أداء المهمة:

Corrélations

	ع25	ع26	ع27	ع28	ع29	ع30	ع31	المهمة_أداء
ع25 Corrélacion de Pearson	1	,491**	,329**	,151*	,278**	,104	,223**	,589**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,043	,000	,164	,003	,000
N	180	180	180	180	180	180	180	180
ع26 Corrélacion de Pearson	,491**	1	,554**	,301**	,370**	,308**	,309**	,743**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	180	180	180	180	180	180	180	180
ع27 Corrélacion de Pearson	,329**	,554**	1	,395**	,225**	,259**	,243**	,656**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,002	,000	,001	,000
N	180	180	180	180	180	180	180	180
ع28 Corrélacion de Pearson	,151*	,301**	,395**	1	,237**	,263**	,232**	,582**
Sig. (bilatérale)	,043	,000	,000		,001	,000	,002	,000
N	180	180	180	180	180	180	180	180
ع29 Corrélacion de Pearson	,278**	,370**	,225**	,237**	1	,413**	,463**	,663**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,001		,000	,000	,000
N	180	180	180	180	180	180	180	180
ع30 Corrélacion de Pearson	,104	,308**	,259**	,263**	,413**	1	,346**	,604**
Sig. (bilatérale)	,164	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	180	180	180	180	180	180	180	180
ع31 Corrélacion de Pearson	,223**	,309**	,243**	,232**	,463**	,346**	1	,632**
Sig. (bilatérale)	,003	,000	,001	,002	,000	,000		,000
N	180	180	180	180	180	180	180	180
أداء_المهمة Corrélacion de Pearson	,589**	,743**	,656**	,582**	,663**	,604**	,632**	1
ة Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	180	180	180	180	180	180	180	180

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

19.5. الإتساق الداخلي لبعء الأداء السياقي:

Corrélations

		ع32	ع33	ع34	ع35	ع36	السياقي_الأداء
ع32	Corrélation de Pearson	1	,462**	,297**	,286**	,403**	,671**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180
ع33	Corrélation de Pearson	,462**	1	,416**	,376**	,329**	,710**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180
ع34	Corrélation de Pearson	,297**	,416**	1	,468**	,453**	,736**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180
ع35	Corrélation de Pearson	,286**	,376**	,468**	1	,454**	,723**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180
ع36	Corrélation de Pearson	,403**	,329**	,453**	,454**	1	,749**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	180	180	180	180	180	180
السياقي_الأداء	Corrélation de Pearson	,671**	,710**	,736**	,723**	,749**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	180	180	180	180	180	180

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

20.5. الإتساق الداخلي لبعء الأداء التكيفي

Corrélations

		ع37	ع38	ع39	ع40	ع41	التكيفي_الأداء
ع37	Corrélation de Pearson	1	,346**	,356**	,326**	,370**	,679**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180
ع38	Corrélation de Pearson	,346**	1	,323**	,409**	,303**	,695**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180
ع39	Corrélation de Pearson	,356**	,323**	1	,381**	,416**	,714**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180
ع40	Corrélation de Pearson	,326**	,409**	,381**	1	,277**	,701**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	180	180	180	180	180	180
ع41	Corrélation de Pearson	,370**	,303**	,416**	,277**	1	,677**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	180	180	180	180	180	180
التكيفي_الأداء	Corrélation de Pearson	,679**	,695**	,714**	,701**	,677**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	180	180	180	180	180	180

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

21.5. اختبار ستودنت Test sur échantillon unique لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
البشري_المال_رأس_في_الاستثمار	72,230	179	,000	1,17662	1,1445	1,2088

22.5. اختبار ستودنت Test sur échantillon unique لمتغير الأداء الوظيفي

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الوظيفي_الأداء	58,375	179	,000	1,13235	1,0941	1,1706

23.5 إختبار الانحدار الخطي لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,574 ^a	,329	,325	,21375

a. Prédicteurs : (Constante), البشري_المال_رأس_في_الاستثمار

Anova

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,991	1	3,991	87,344	,000 ^b
	Résidus	8,133	178	,046		
	Total	12,124	179			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), البشري_المال_رأس_في_الاستثمار

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,279	,306		4,183	,000
	_المال_رأس_في_الاستثمار_البشري	,683	,073	,574	9,346	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

24.5 إختبار الانحدار الخطي لمتغير التدريب

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,444 ^a	,197	,193	,23384

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب

Anova

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,391	1	2,391	43,721	,000 ^b
	Résidus	9,733	178	,055		
	Total	12,124	179			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,325	,274		8,491	,000
	التدريب	,438	,066	,444	6,612	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

25.5. إختبار الانحدار الخطي لمتغير التعلم:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,455 ^a	,207	,202	,23244

a. Prédicteurs : (Constante), التعلم

Anova

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,507	1	2,507	46,394	,000 ^b
	Résidus	9,617	178	,054		
	Total	12,124	179			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), التعلم

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,257	,276		8,183	,000
	التعلم	,471	,069	,455	6,811	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

26.5. إختبار الانحدار الخطي لمتغير الصحة والسلامة المهنية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,376 ^a	,141	,136	,24187

a. Prédicteurs : (Constante), المهنية_والسلامة_الصحة

Anova

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,710	1	1,710	29,235	,000 ^b
	Résidus	10,413	178	,059		
	Total	12,124	179			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), المهنية_والسلامة_الصحة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,964	,217		13,670	,000
	المهنية_والسلامة_الصحة	,269	,050	,376	5,407	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

27.5. إختبار الانحدار الخطي لمتغير التحفيز:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,438 ^a	,192	,188	,23457

a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

Anova

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,330	1	2,330	42,339	,000 ^b
	Résidus	9,794	178	,055		
	Total	12,124	179			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,540	,245		10,353	,000
التحفيز	,374	,057	,438	6,507	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي_الاداء :

28.5. نتائج التباين الأحادي One Way Anova لاختبار الفروق حول الاستثمار في رأس المال البشري تبعاً لمتغير العمر

Descriptives

البشري_المال_رأس_في_الاستثمار

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					سنة 39 إلى 30 من	65		
سنة 50 إلى 40 من	77	4,2008	,23885	,02722	4,1465	4,2550	3,83	5,00
سنة 50 من أكثر	38	4,2083	,19971	,03240	4,1427	4,2740	3,96	4,79
Total	180	4,1766	,21855	,01629	4,1445	4,2088	3,79	5,00

ANOVA

البشري_المال_رأس_في_الاستثمار

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,227	2	,114	2,419	,092
Intragroupes	8,322	177	,047		
Total	8,550	179			

29.5. نتائج التباين الأحادي One Way Anova لاختبار الفروق حول تطبيق الاستثمار في رأس المال البشري وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

Descriptives

البشري المال رأس في الاستثمار

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
تنفيذ عون	8	4,1823	,31649	,11190	3,9177	4,4469	3,88	4,79
تحكم عون	41	4,2226	,25611	,04000	4,1417	4,3034	3,92	5,00
إطار	120	4,1615	,19947	,01821	4,1254	4,1975	3,79	4,88
سامي إطار	11	4,1667	,19365	,05839	4,0366	4,2968	3,96	4,67
Total	180	4,1766	,21855	,01629	4,1445	4,2088	3,79	5,00

ANOVA

البشري المال رأس في الاستثمار

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,115	3	,038	,803	,494
Intragroupes	8,434	176	,048		
Total	8,550	179			

30.5. نتائج التباين الأحادي One Way Anova لاختبار الفروق حول تطبيق الاستثمار في رأس المال البشري وفقا لمتغير المؤهل العلمي

Descriptives

البشري المال رأس في الاستثمار

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
الثانوي من أقل	7	4,2976	,26726	,10102	4,0504	4,5448	3,96	4,75
ثانوي	14	4,2113	,35599	,09514	4,0058	4,4169	3,92	5,00
سامي تقني	32	4,2044	,19979	,03532	4,1324	4,2765	3,88	4,79
جامعي	116	4,1584	,19897	,01847	4,1218	4,1950	3,79	4,88
عليا دراسات	11	4,1667	,22361	,06742	4,0164	4,3169	3,83	4,67
Total	180	4,1766	,21855	,01629	4,1445	4,2088	3,79	5,00

ANOVA

البشري_المال_رأس_في_الاستثمار

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,184	4	,046	,960	,431
Intragroupes	8,366	175	,048		
Total	8,550	179			

31.5. نتائج التباين الأحادي One Way Anova لاختبار الفروق حول تطبيق الاستثمار في رأس المال البشري وفقا لمتغير الخبرة

Descriptives

البشري_المال_رأس_في_الاستثمار

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنوات 5 من أقل	3	4,1944	,10486	,06054	3,9340	4,4549	4,08	4,29
سنوات 5 إلى 10	36	4,1343	,14265	,02377	4,0860	4,1825	3,88	4,42
سنوات 10 من أكثر	141	4,1871	,23505	,01979	4,1479	4,2262	3,79	5,00
Total	180	4,1766	,21855	,01629	4,1445	4,2088	3,79	5,00

32.5. نتائج التباين الأحادي One Way Anova لاختبار الفروق حول الأداء الوظيفي وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

Descriptives

الوظيفي_الأداء

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
تنفيذ عون	8	4,0294	,27591	,09755	3,7987	4,2601	3,65	4,47
تحكم عون	41	4,1836	,28582	,04464	4,0934	4,2739	3,82	5,00
إطار	120	4,1245	,23875	,02179	4,0814	4,1677	3,71	4,88
سامي إطار	11	4,1016	,36460	,10993	3,8567	4,3465	3,76	4,94
Total	180	4,1324	,26025	,01940	4,0941	4,1706	3,65	5,00

ANOVA

الوظيفي_الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,210	3	,070	1,036	,378
Intragroupes	11,913	176	,068		
Total	12,124	179			

33.5. نتائج التباين الأحادي One Way Anova لاختبار الفروق حول الأداء الوظيفي وفقا لمتغير

العمر

Descriptives

الوظيفي_الأداء

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنة 39 إلى 30 من	65	4,1005	,24001	,02977	4,0410	4,1599	3,71	4,94
سنة 50 إلى 40 من	77	4,1536	,27823	,03171	4,0904	4,2167	3,65	4,94
سنة 50 من أكثر	38	4,1440	,25721	,04172	4,0594	4,2285	3,82	5,00
Total	180	4,1324	,26025	,01940	4,0941	4,1706	3,65	5,00

ANOVA

الوظيفي_الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,106	2	,053	,780	,460
Intragroupes	12,018	177	,068		
Total	12,124	179			

34.5. نتائج التباين الأحادي One Way Anova لاختبار الفروق حول الأداء الوظيفي وفقا لمتغير المؤهل العلمي

Descriptives

الوظيفي_الأداء

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					الثانوي من أقل	7		
ثانوي	14	4,1429	,32442	,08671	3,9555	4,3302	3,88	4,82
سامي تقني	32	4,1673	,27433	,04849	4,0684	4,2662	3,65	5,00
جامعي	116	4,1227	,24192	,02246	4,0782	4,1672	3,76	4,94
عليا دراسات	11	4,0267	,24447	,07371	3,8625	4,1910	3,71	4,59
Total	180	4,1324	,26025	,01940	4,0941	4,1706	3,65	5,00

ANOVA

الوظيفي_الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,321	4	,080	1,190	,317
Intragroupes	11,803	175	,067		
Total	12,124	179			

35.5. نتائج التباين الأحادي One Way Anova لاختبار الفروق حول الأداء الوظيفي وفقا لمتغير الخبرة

Descriptives

الوظيفي_الأداء

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					سنوات 5 من أقل	3		
10 إلى 5 من سنوات	36	4,1209	,19277	,03213	4,0557	4,1861	3,82	4,76
10 من أكثر سنوات	141	4,1381	,27725	,02335	4,0919	4,1843	3,65	5,00
Total	180	4,1324	,26025	,01940	4,0941	4,1706	3,65	5,00

ANOVA

الوظيفي_الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,062	2	,031	,454	,636
Intragroupes	12,062	177	,068		
Total	12,124	179			

36.5. نتائج التباين الأحادي One Way Anova لاختبار الفروق حول الاستثمار في رأس المال البشري وفقا لمتغير الجنس

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
المال_رأس_في_الاستثمار البشري	Hypothèse de variances égales	1,140	,287	,479	178	,633	,01975	,04125	-,06165	,10114
	Hypothèse de variances inégales			,451	48,438	,654	,01975	,04375	-,06821	,10770

37.5. نتائج التباين الأحادي One Way Anova لاختبار الفروق حول الأداء الوظيفي وفقا لمتغير الجنس

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes							
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
								Inférieur	Supérieur	
الأداء_ الوظيفي										
Hypothèse de variances égales	,829	,364	,372	178	,711	,01826	,04913	-,07870	,11521	
Hypothèse de variances inégales			,331	45,866	,742	,01826	,05516	-,09278	,12929	