

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



إستراتيجية الإستثمار في الرأسمال البشري لترقية الأداء بالإدارة المحلية

مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة ماستر في ميدان الحقوق و العلوم السياسية

تخصص تنظيمات سياسية وإدارية

تحت إشراف

إعداد الطالبة

بن عمار ناجية د. زموري ليندة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	إسم و لقبالأستاذ	
رئيسا	أ محاضر		01
مشرفا	أ محاضر	زموري ليندة	02
ممتحنا	أ محاضر	عبد الوهاب الكافي	03

السنة الجامعية

2021/2020 م - 1441/1440 هـ

ملخص الدراسة

إن الدول الناجحة اليوم ، هي تلك الدول التي عرفت تقدما في مختلف المجالات ، لتصبح بذلك من أبرز النماذج الناجحة و مثل يحتذى بها و تجارب تستقى منها الخبرات ، هي نفسها التي عرفت قيمة رأسمالها البشري ، فأولت له الكثير من الاهتمام من خلال التركيز على تنميته و الإستثمار فيه في مختلف المجالات كالتعليم و التكوين و التدريب ، و السعي نحو تكوين قوة بشرية مؤهلة و قادرة على تحقيق مستوى عال من الكفاءة و الرقي في أداءها ، مهما إختلفت الأدوار التي تمارسها ، و مهما إختلفت القيمة المضافة التي تقدمها ، من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة بغية التعرف إلى أي مدى يساهم الإستثمار في الرأسمال البشري في رفع مستوى الأداء و ترقيته ، من خلال إسقاط الدراسة الميدانية على حالة بلدية تبسبست ، حيث تم توزيع 94 إستبانة على الموظفين و تم معالجة البيانات و المعطيات بالإعتماد على برنامج SPSS V24، وخلصت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في المورد البشري و مستوى أداءه من خلال (برامج التكوين و التدريب ، الإنفاق المالي المخصص للإستثمار في الرأسمال البشري ، إستخدام التكنولوجيا الحديثة ، البعد القانوني التنظيمي) بمستويات متفاوتة .

الكلمات المفتاحية : الرأسمال البشري ، الأداء ، الإستثمار في الرأسمال البشري ، ترقية الأداء .

Abstract

The successful countries nowadays are those whom witnessed development in different fields to become the main successful models, the examples to follow, and the experience to learn from. These countries are the same which valued their human capital; thus, they have shown a lot of interest by focusing on enhancing and investing on it in various domains; such as, education, formation, and training aiming to form a qualified human force that is able to accomplish a high level of competency and advancement regardless the role variety and privilege provided. On this basis, this inquiry is conducted to reveal the contribution magnitude of the human capital investment at elevating the performance scale and progress. The latter is through applying the study on Tibesbest municipality where 94 questionnaire were distributed to employees, the data and input were processed depending on SPSS V24 program. The study has deduced that thereis a relationship of statistical significance between investment in the human resourceand their performance (by the formation and training programs, the financial expanses directed to human capital investment, the modern technology use, and legislative organizational aspect.) with divergent scales.

Keywords: The human capital, Performance, The human capital investment, Performance enhancement.

Résumé de l'étude

les pays prospérés aujourd'hui sont ceux qui ont connu un progrès dans divers domaines, pour faire partie des modèles les plus réussis et constituer un exemple à suivre et à en tirer l'expertise, ce sont les mêmes qui ont appris la valeur de leur capital humain, et y ont accordé beaucoup d'attention en se focalisant sur son développement et son investissement dans différents domaines tels que l'éducation, la formation et le coaching, et en œuvrant à construire une force humaine qualifiée et capable d'atteindre un haut niveau de compétence et d'avancement dans son rendement, quels que soient les rôles qu'elle exerce, et quelle que soit la plus-value qu'elle offre. De cette perspective vient cette étude, tentant de déterminer dans quelle mesure l'investissement dans le capital humain contribue à la mise à niveau et la promotion du rendement, par la projection de l'étude de terrain sur la commune de Tibesbest, où 94 questionnaires ont été distribués aux fonctionnaires, et les données ont été traitées en faisant recours au logiciel SPSS (version 24). Il en est ressorti qu'une relation statistiquement significative existe entre l'investissement dans les ressources humaines (à partir des programmes de formation et de coaching, les dépenses fiscales destinées à l'investissement dans le capital humain, l'utilisation de la nouvelle technologie et l'aspect juridique réglementaire) et le rendement des fonctionnaires de la commune de Tibesbest à des niveaux variés.

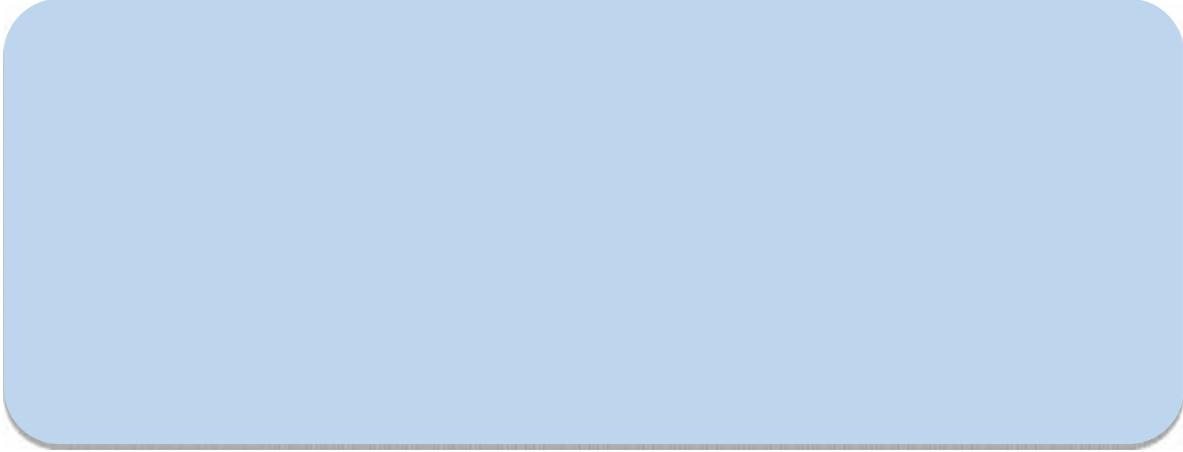
Les mots clés

Capital humain – rendement – investissement dans le capital humain –
promotion du rendement.

فهرس المحتويات :

	الإهداء
	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
	01
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للإستثمار في الرأسمال البشري و الأداء	
	تمهيد 9
10	المبحث الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية
10	المطلبالأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
12	المطلبالثاني :تعريف إدارة الموارد البشرية
13	المطلبالثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية
	المبحث الثاني : مفهوم الرأسمال البشري
14	المطلب الأول : نشأة و ظهور مصطلح الرأسمال البشري
15	المطلب الثاني :تعريف الراسمال البشري
16	المطلب الثالث :الاستثمار في الراسمال البشري
	المبحث الثالث : مفهوم أداء
34	المطلب الأول : تعريف أداء الموارد البشرية
34	الفرع الأول -تعريف الأداء .
35	الفرع الثاني - تعريف أداء الموارد البشرية
36	المطلبالثاني: عناصر الأداء
37	المطلب الثالث : محددات و معايير الأداء الفعال
42	المطلب الرابع :طرق تحسين الأداء
	خلاصة الفصل
الفصلالثاني : الدراسة الميدانية لحالة بلدية تسبست	
	تمهيد63
	المبحث الأول: التعريف ببلدية تسبست

64	المطلب الأول : تعريف عام بميدان الدراسة
64	الفرع الأول: تقديم بلدية تسيست
65	الفرع الثاني: مصالح وهياكل البلدية
68	المطلب الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة
68	الفرع الأول :التعريف بمجتمع و عينة الدراسة
	المبحث الثاني : عرض و تحليل و مناقشة النتائج
73	مطلب أول :عرضو تحليل نتائج الدراسة
87	مطلب الثاني : إختبار فرضيات الدراسة
	خلاصة الفصل 90
	خاتمة 91
	نتائج و توصيات 91-92
	ملاحق البحث
95-93	قائمة المراجع
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
	فهرس المحتويات



قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول رقم : (1-1) يوضح أبعاد الإستثمار في الرأسمال البشري المعتمدة في مختلف الدراسات	19
02	جدول رقم : (1-2) يوضح أنواع التدريب	30
03	جدول رقم : (1-3) يوضح أنواع التكوين	33
04	جدول رقم : (1-4) يوضح أنواع طرق تقييم الأداء	52-51
05	جدول (2-1) محاور الدراسة و توزيع فقرات الاستبانة عليها	70
06	جدول رقم : (2-2) يوضح مقياس ليكارت الخماسي	71
07	جدول رقم : (2-3) يوضح طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي	71
08	جدول رقم (2-4) يوضح حالات توزيع الإستبانة	71
09	جدول رقم (2-5) يوضح معاملات الارتباط بين كل محور و المعدل الكلي للفقرات	72
10	جدول رقم(2-6) معامل الاتساق الداخلي ألفا كروباخ للمحاور الدراسة	72
11	جدول رقم (2-7) يوضح تكرار ونسب عينة الدراسة حسب الجنس	74
12	جدول رقم (2-8) يبين نسب توزيع عينة الدراسة حسب العمر	75
76	جدول رقم (2-9) يوضح نسب عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	76
13	جدول رقم (2-10) يوضح نسب عينة الدراسة حسب الخبرة	77
14	جدول رقم (2-11) يوضح نسب عينة الدراسة حسب الوظيفة المشغولة حاليا	78
15	جدول رقم (2-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد التكويني والتدريب	80
16	جدول رقم (2-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد جوانب مالية المخصصة للإستثمار في الرأسمال البشري	81
17	جدول رقم (2-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد التكنولوجيا الحديثة	83
18	جدول رقم (2-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد القانوني التنظيمي	84
19	جدول رقم (2-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور أداء	86-85
20	جدول رقم(2-17): اختبار الانحدار الخطي لأثر الإستثمار في رأس مال البشري على الأداء لدى موظفي	87
21	جدول رقم (2-18) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لعلاقة التأثير بين الرأسمال البشري و الأداء	87
22	جدول (2-19) يوضح معامل الارتباط بين ابعاد الإستثمار في الرأسمال البشري و الأداء	88
23	جدول رقم (2-20) يمثل معامل الارتباط ومستوى الدلالة	89

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
05	نموذج الدراسة	01
36	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	02
44	النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء	03
46	النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء للجمعية الدولية للأداء	04
49	النموذج الديناميكي لتحسين الأداء	05
67	الهيكل التنظيمي لبلدية تبسبت	06
74	شكل رقم (2-2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	07
76	شكل رقم (2-3) توزيع عينة الدراسة حسب العمر	08
77	شكل رقم (2-4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	09
78	شكل رقم (2-5) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	10
79	شكل رقم (2-6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	11

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	ترتيبه
01	إستبانة البحث	01
02	الهيكل التنظيمي للبلدية	02
03	مخرجات الإستبيان spss	03

إن إدارة الموارد البشرية تعني بإختصار الإستخدام الأمثل للعنصر البشري المتاح لديها و المتوقع الظفر به مستقبلا ، فالمؤسسة المعاصرة في الوقت الراهن أضحت تحتاج أكثر فأكثر إلى الفرد الذي يقوم بالمبادرة و أخذ القرارات و الرقابة الذاتية و تحمل المسؤوليات على درجة من الوعي و التأهيل ، فقد إتفق الأكاديميون و الممارسون على حد سواء على أن كفاءة المنظمة و نجاحها في الوصول للقيمة الإستراتيجية و المكانة التي ترغب في تحقيقها تتوقف على مدى الكفاءات و القدرات و الخبرات التي يمتلكها رؤسائها الفكري و البشري الذي تعتمد عليه في تحقيق ذلك ، فأصبح ينظر اليوم للموارد البشرية على أنها الثروة الحقيقية في الإقتصاديات الحديثة نظرا لما تساهم به في تحقيق الأهداف و الإستراتيجيات و كذا الدور الذي تلعبه في تامين و إعطاء قيمة لباقي الموارد بالمنظمة ، بحيث أصبح يتحدد مستوى نشاط مختلف الوظائف داخل التنظيم بمدى كفاءة و فعالية مواردها البشرية .

و عليه فالإهتمام بالموارد البشري وسبل الإستثمار فيه في عصرنا الحالي يشكل أحد أبرز أهداف الحكومات و المنظمات الحديثة على حد سواء ، فقد ساد في الآونة الأخيرة إدراك جماعي للقيادات الإدارية بأهمية العنصر البشري و تأثيره المباشر و الجوهرى على مخرجات بقية العناصر و الموارد الإنتاجية الأخرى في المنظمات بمختلف مجالاتها و إختصاصاتها ، و مما لا شك فيه أن نجاح أي مؤسسة أو منظمة يرجع بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في ظل غياب العنصر البشري ، ولنا أن نتصور كيف يكون حال أية منظمة عملاقة بعيدا عن أصولها البشرية فهي لا تعدوا أن تكون مجرد مباني و معدات و تجهيزات أو حتى أرصدة بنكية ، إنهم الأفراد يا سادة و ليست المباني ولا المعدات ولا حتى التجهيزات هي التي تصنع المنظمة و تمهد لها الطريق نحو النمو و النجاح بخطى ثابتة تعكس ما يمكنه أن يضيفه الإنسان البشري.

و يرجع الإدراك بأهمية العنصر البشري إلى عدة عوامل أهمها التطور الفكر الإداري التنظيمي و تغير النظرة للقوى العاملة بالمنظمة و كذا التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية و الضغوطات المتزايدة الناجمة عن المنافسة و القوانين و التشريعات الحكومية ، بالإضافة إلى تلك الخصائص التي يتميز بها الإنسان البشري باعتباره الركيزة و الثروة الحقيقية لأي أمة ، فأصبحت مكانة و قيمة أي مجتمع أو بلد ما تكمن فيما تمتلكه من طاقات بشرية مؤهلة و مدربة و قادرة على التكيف و التعامل مع كل تطور أو تغيير يطرأ عليها أو يواجهها بكل حكمة وحنكة ، و الجزائر كغيرها من الدول تسعى جاهدة من أجل اللحاق بركب الدول المتقدمة و ذلك من خلال تبني مجموعة السياسات و البرامج و إصدار قوانين تضمن كل هذا و ذاك بغية ترقية مستوى أداء أفرادها و تنمية مواردها البشرية .

1-أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة فيما يلي :

- تسليط الضوء على موضوع الإستثمار في الموارد البشرية من خلال التعرف على أهم إسهامات و الأبحاث التي تناولته بالدراسة من مختلف الباحثين و الدارسين ، و كذا سبل تحقيق هذا الأخير بالإضافة إلى أبعاده و مرتكزاته .
- التعرف على الدور الفعال للإستثمار في الموارد البشرية و علاقته بترقية الأداء على مستوى الإدارة المحلية
- التعرف على توجهات الإدارة المحلية حيال الإستثمار في مواردها البشرية و مدى تطبيقها على أرض الواقع
- محاولة فهم واقع التسيير لإدارة الموارد البشرية السائد بالإدارات المحلية .

2-الأهداف الدراسة :

لكل دراسة علمية مجموعة من الأهداف يسعى الباحث للوصول إليها و التحقق منها و يمكن إجمالها فيما يلي :

- محاولة إثراء المجال المعرفي لموضوع الإستثمار في الرأسمال البشري .
- التعرف على مدى تأثير الإستثمار في الموارد البشرية على أداء الموظفين و الإدارة ككل .
- إبراز أهمية الإستثمار في الموارد البشرية على مستوى الإدارات المحلية بإعتبارها الخلية الأساسية للدولة .

3- مبررات إختيار الموضوع :

إن إختيارنا للموضوع لم يكن من محض الصدفة إنما له عدة أسباب دفعتنا لإختياره نذكر منها :

أسباب ذاتية :تمثلت فيما يلي :

*-إهتمامنا الشخصي بالموضوع والرغبة في دراسته و البحث المعمق حول كل ما يتعلق بترقية السلوك الإداري بالإدارة المحلية في محاولة لفهم الأسباب و المسببات التي تقف وراء تردي الإداء الإداري على المستوى المحلي .

*- التعرف على مواطن الخلل بإعتبارنا من المقربين والمتفاعلين مع الأوضاع السائدة متأثرين بها ومؤثرين فيها.

*- توسيع دائرة معارفنا و إثراءها حول موضوع البحث .

أسباب موضوعية :

إن إصدار حكم مسبق حول ظاهرة ما من جانب ميول شخصية وكذا تفسير نتائجها حسب هوى الباحث لا يمكن من الوصول إلى حقائق علمية دقيقة :

*- الاهتمام المتزايد بموضوع العصر ألا وهو الإستثمار في المورد البشري .

*- الدور المهم الذي يلعبه المورد البشري بإعتباره المحرك الأساسي لعجلة التنمية على المستوى المحلي والوطني .

4- الدراسات السابقة :

لإقامة أي دراسة علمية لابد لها من الاستناد إلى أدبيات سابقة تصب في نفس المجال، لذلك تم الاعتماد على بعض الأدبيات التي تخدم موضوعنا، من أهمها :

- الدراسة الأولى : للطالب سمير صلحاي ، تحت عنوان " الإستثمار في الرأسمال البشري و أثره على الأداء " دراسة مقارنة لمؤسسات الإتصال في الجزائر (جيزي، نجمة ، موبيليس) ، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة موارد بشرية ، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر ، 2018/2017 ، و تحول إشكالية الدراسة حول هل يؤثر الإستثمار في الرأسمال البشري على أداء مؤسسات إتصالات الجزائر؟ و للإجابة على هذا التساؤل وضع الباحث فرضية رئيسية تمثلت في : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستثمار في الرأسمال البشري بأبعاده المختلفة (التدريب ، المعرفة الكفاءات ، المهارات ، الصحة) في مستوى أداء مؤسسات إتصالات الجزائر محل الدراسة ، و جاءت هذه الدراسة بغية التعرف على واقع الإستثمار في الرأسمال البشري في المؤسسات الجزائرية و تم إسقاط الدراسة على ثلاث مؤسسات إقتصادية في مجال الاتصالات و هي نجمة جيزي ، موبيليس و إعتد الباحث في دراسته على الإستبانة و التي وزعها على 284 موظف في مؤسسات محل الدراسة و بعد المعالجة الإحصائية خلصت دراسته إلى أنه يوجد أثر للإستثمار في الرأسمال البشري ممثلا في أبعاده (التدريب ، المعرفة ، الصحة) على أداء مؤسسات المعنية بالدراسة (جيزي نجمة ، موبيليس) ، كما خلصت الدراسة أيضا إلى عدم وجود أثر لبعده الكفاءات و المهارات على أداء هذه المؤسسات محل الدراسة .

- الدراسة الثانية : للطالب مزيان بغداد تحت عنوان "أهمية الإستثمار في الرأسمال البشري في التنمية البشرية " دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة مولاي الطاهر سعيدة كلية الحقوق و العلوم السياسية و تمحورت إشكالية الدراسة حول مامدى أثر الإستثمار الرأسمال البشري في تفعيل التنمية البشرية ، أما الفرضيات التي إعتدها الباحث للإجابة على إشكاله تمثلت في -إن الاهتمام و الإستثمار الناجح في الأفراد يدفع بالدول إلى التطور و التقدم ، - على الرغم من أن التنمية البشرية تتطلب وجود رؤوس أموال إلا أن ذلك لا يكتمل إلا بوجود العنصر البشري الفاعل ، و تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع حصري، ألا و هو إستثمار الرأسمال البشري و دوره في تفعيل التنمية البشرية من خلال إبراز النماذج الناجحة التي إستطاعت التميز في هذا المجال أمثال ماليزيا، كندا ،الإمارات العربية المتحدة والتي تمكنت من إستغلال طاقاتها البشرية أمثل إستغلال بكل كفاءة و نجاح ، بالإضافة إلى توضيح الأهمية التي أصبح يحظى بها العنصر البشري و الجهود التي تبذلها الدول الرائدة و معدلات الإنفاق المعتبرة التي تقدمها في سبيل ذلك ، على إعتبار أن عائد الإستثمار في الرأسمال البشري لا يقل أهمية عن الإستثمار في الرأسمال المادي بل يفوقه قيمة أمام تراجع قيمة المال و تنامي قيمة العقل و الفكر العلمي و المعرفي ، و خلصت الدراسة إلى أن الإستراتيجية المعتمدة من قبل هاته الأخيرة هي التي مكنتها من الوصول إلى ما هي عليه اليوم بالإعتماد على التعلم الذاتي و التخطيط للإستثمار في الأفراد من خلال التكوين و التدريب والتنوع في إسقاط الكفاءات و سبل المحافظة عليها ،فمن خلال ما تم طرحها يمكننا أن نقول أن الدراسة التي نحن بصدد إعدادها ، قد إستفاد كثيرا من الجانب النظري للدراسات السابقة الذكر ،أما ما قدمته كجديد هو التركيز على دراسة الإستثمار في الرأسمال البشري ودوره و تأثيره في ترقية الأداء من خلال دراسة حالة بلدية تسيست في محاولة لمعرفة أوجه القصور والضعف

بالأداء على مستوى الإدارة المحلية، وكذا محاولة تقديم بعض التوصيات والحلول لهذا المشكل الذي يأرق جميع المسيرين بمختلف المستويات الإدارية .

5- إشكالية الدراسة :

أضحى المورد البشري اليوم في مقدمة القضايا التي تعنى بها المنظمات على اختلاف مستوياتها و توجهاتها و مجالات عملها فأصبح الاهتمام به و تنميته و الإستثمار فيه الحيز الأكبر ضمن أجندة أولويات المؤسسات والإدارات الحكومية على حد سواء كشرط أساسي و أحد دعائم تحقيق التنمية الشاملة ، و أساس لتحريك عجلة النمو و التطور ، إلا أن هذا لا يتأتى إلا من خلال وضع إستراتيجية واضحة و برامج طموحة لتنميته مستندين فيها على أسس علمية تعمل على رفع كفاءته و ضمان فعالية أداءه و فهو من يتوقف عليه بدرجة أساسية نجاح أو فشل المنظمة ، فبإمتلاك الإدارة لأفراد أكفاء و مدربين يتمتعون بمهارات و قدرات متميزة يجعلها متأهبة و قادرة على مواجهة الغد وتحديات المستقبل ، من هنا يمكن طرح الإشكال التالي :

إلى أي مدى يساهم الاستثمار في الرأسمال البشري في الرفع من مستوى الأداء لدى موظفي بلدية تبسبت ؟

التساؤلات الفرعية: إلى جانب السؤال الجوهري للإشكالية الرئيسية يمكننا طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية المساعدة على التحليل وهي كما يلي :

- ما مدى فعالية البرامج التكوينية المقترحة لتحسين أداء مستخدمي الجماعات المحلية ؟
- هل الزيادة في معدلات الإنفاق على الرأسمال البشري تساهم في رفع مستوى الأداء ؟
- ما أثر إستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة على أداء موظفي الإدارة المحلية ؟
- هل تساهم القواعد القانونية التنظيمية المحفزة في تحسين أداء الموظف ؟
- هل يآثر الاستثمار في الرأس المال البشري على الأداء الوظيفي للأفراد .؟

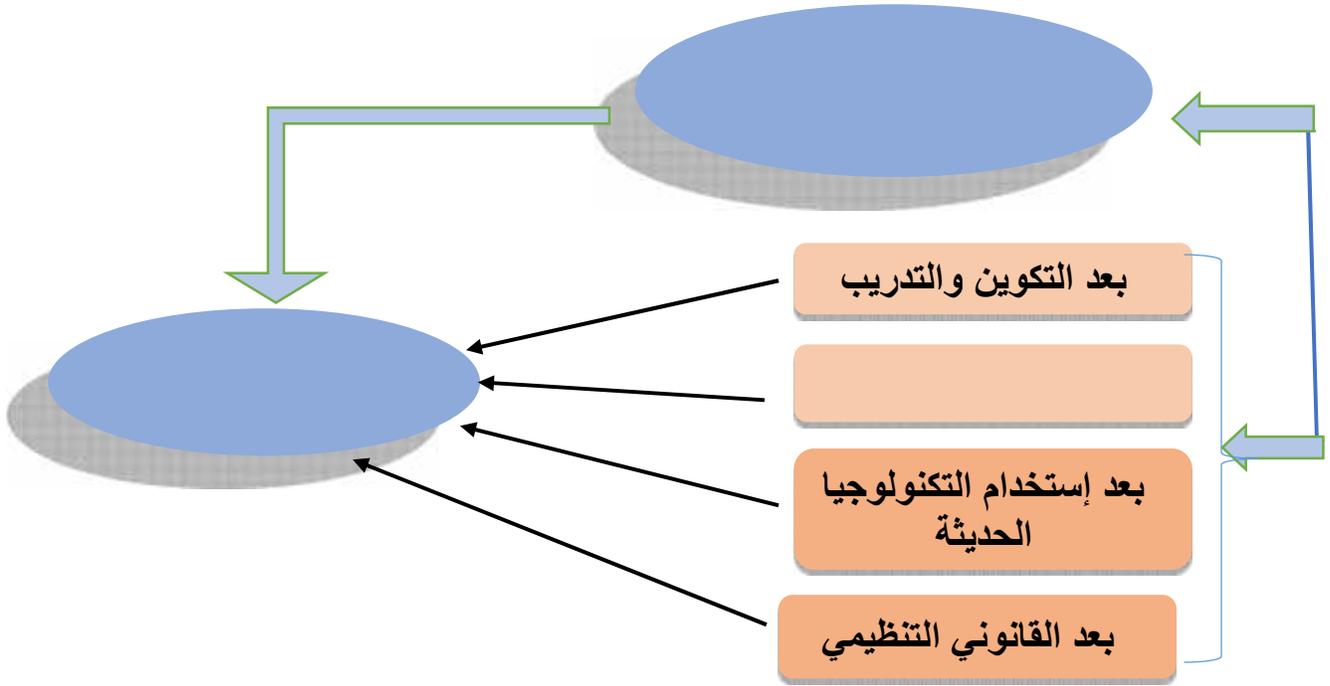
6- حدود إشكالية الدراسة :

شملت حدود الدراسة ميدانيا بلدية تبسبت ولاية تقرت (ولاية ورقلة سابقا)، أما حدود البحث الزمنية فكانت في الفترة الممتدة من 2012 إلى غاية 2021.

الحدود العلمية (نموذج الدراسة):

تضمن نموذج الدراسة الحالية على متغيرين و هما :

المتغير المستقل: و المتمثل في الإستثمار في الرأسمال البشري بأبعاده المختلفة (بعد التكوين و التدريب ، بعد الإنفاق المالي المخصص للإستثمار، بعد إستخدام التكنولوجيا الحديثة ، البعد القانوني التنظيمي) .
أما المتغير التابع: فتمثل في الأداء و بالتحديد أداء المورد البشري و الشكل رقم : (1-1) يمثل نموذج الدراسة .



الشكل (1-1) من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة .

7- فرضيات الدراسة : لقد قمنا بوضع الفرضيات كإجابات أولية على التساؤلات لتكون منطلقا لدراستناو

كانت كما يلي :

الفرضية الرئيسية :

لا توجد علاقة ذات دلالة ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في المورد البشري من خلال (برامج التكوين و التدريب ، الإنفاق المالي المخصص للإستثمار في الرأسمال البشري ، إستخدام التكنولوجيا الحديثة ، البعد القانوني التنظيمي) على مستوى الأداء موظفي بلدية تبسبست .

الفرضيات الفرعية :

- تلعب برامج التكوين دورا محوريا في تنمية و تطوير مهارات الرأسمال البشري بما يساهم في ترقية الأداء بالإدارات المحلية .

- تؤدي الزيادة في معدلات الإنفاق على الموارد البشري إلى الرفع من مستوى أداء الأفراد و المؤسسة على حد سواء .

- يؤدي إستخدام التكنولوجيا الحديثة إلى الرفع من مستوى كفاءة الأداء بالإدارات المحلية .

- كلما كانت القوانين و القواعد تنظيمية محفزة و مواكبة للتغيير كلما زادت كفاءة و فعالية أداء الموظف

- يأتى الإستثمار في الرأس المال البشري على الأداء الوظيفي للأفراد .

8- مناهج الدراسة :

يعبر المنهج عن الطريق الذي يتبعه الباحث للكشف عن الحقائق بواسطة إستخدام مجموعة من القواعد العامة التي ترتبط بالبيانات و تحليلها حتى يصل إلى نتائج حقيقية ، فبحكم طبيعة الموضوع والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها وطبيعة التساؤلات التي تثيرها فإننا إعتدنا على المناهج التالية:

أ- المنهج الوصفي التحليلي:

هذا المنهج مرتبط منذ نشأته بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية وطريقة تحليلها وتفسيرها بشكل علمي منظم من اجل الوصول إلى أغراض محددة لظاهرة أو مشكلة اجتماعية، والتطرق إلى موضوع الإستثمار في العنصر البشري نموذجاً، من خلال الوصف و التعريف بمفهوم الموارد البشرية و سبل الإستثمار فيها خصوصاً، وتحليل علاقة الترابط و التأثير بينها وبين أداء الإدارة المحلية .

ب- منهج دراسة الحالة:

إن هذا المنهج يركز على دراسة الوحدة كجزء من الكل ، من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بوحدة معينة، سواء كانت الوحدة فرداً أو مؤسسة أو تنظيمياً إداري على إعتبار أن ما يسري على الجزء هو في الحقيقة أحد مظاهر الحقيقة الكلية ، و ما دراسة أثر الإستثمار في الرأسمال البشري على أداء موظفي بلدية تسبست إلا نموذجاً على ذلك . واعتمدنا في دراستنا على "البلدية "كوحدة التحليل.

ج- المنهج الإحصائي :

هو أحد أساليب وصف الظواهر و مقارنتها و إثبات حقائقها العلمية ، فهو عملية جمع ومراجعتها و تصويبها و ترجمتها إلى إحصائيات رقمية ثم تحليلها و تفسيرها ، لأجل الإستدلال بها عن وجود علاقة بين الظواهر و متغيرات الدراسة أو نفيها ، وهذا ما نصبوا الوصول إليه من خلال دراستنا .

9- مصطلحات الدراسة : سنحاول في هذه النقطة تقديم مجموعة من التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

الرأسمال البشري: هو مجموع الافراد العاملين الذين يمتلكون مهارات و قدرات عقلية و مستويات عالية من التفكير و الإبداع و الابتكار في مجال عملهم من خلال مجموع المعارف التي اكتسبوها ، أما عن طريق الممارسات الروتينية للأعمال أو عن طريق التدريب و التعليم و التكوين لزيادة رفع مستوى أداء المنظمات التي ينتمون إليها "

الإستثمار في الرأسمال البشري : يمكننا تعريف الإستثمار في الرأسمال البشري بأنه تلك الإستراتيجية التي تسلكها المنظمة في عملية تأهيل و تنمية و تطوير كفاءة و قدرات مواردها البشرية المتاحة من خلال الإنفاق على البرامج التدريبية و الأساليب العلمية المبتكرة بما يساهم في تحقيق أهدافها و أهداف الفرد معا **الأداء:** هو ذلك النشاط و المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد أو الجماعة أو الفريق سواء كان جسدياً أو فكرياً ، من أجل إتمام مهام الوظيفة التي ينتمي إليها ، حيث يحدث هذا السلوك تغيراً في كفاءة و فعالية الفرد و يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من طرف المنظمة على المدى القريب أو البعيد

10- خطة الدراسة:

لمعالجة الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية للبحث و كذا التحقق من صحة الفرضيات ،جاءت هيكله دراستنا على النحو التالي :

تناولنا في **الفصل الأول** الإطار المفاهيمي للإستثمار في الرأسمال البشري و الأداء ، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، تناولنا في المبحث الأول مفهوم عام لإدارة الموارد البشرية ، ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى مفهوم الإستثمار في الرأسمال البشري كأسلوب حديث في مجال ترقية الأداء الوظيفي ، أما المبحث الثالث فجاء فيه مفهوم عام للأداء و أبرز النماذج لتحسينه .

أما الفصل الثاني :فقدتمحور حول الدراسة الميدانية لحالة بلدية تبسست ولاية تقرت ، و تضمن ثلاثة مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى المقاربة المنهجية للدراسة ، و في حين جاء بالمبحث الثاني عرض و تحليل لنتائج الدراسة ، تليه خاتمة عامة للبحث تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها و بعض التوصيات و المقترحات كآفاق لدراسات مستقبلية في موضوع البحث .

11- صعوبات الدراسة :

- إن إعداد أي بحث علمي لا يخلو من صعوبات تواجهه و تعيق مساره نذكر منها :
- في ظل التدابير و الإجراءات الوقائية لمنع إنتشار و تفشي وباء كوفيد 19 وجدنا صعوبة كبيرة في إستخراج المذكرات العلمية التي تساعدنا و تدلل لنا الطريق في عملية البحث ما جعلنا نلجأ إلى البحث الإلكتروني .
 - قلة المراجع المتخصصة خاصة الكتب الأكاديمية التي تتناول موضوع الدراسة لدى التجأنا إلى مختلف المجلات العلمية و الملتقيات الدولية و الأطروحات و المذكرات الجامعية و المقالات الإلكترونية.
 - صعوبة التعامل مع المواقع و المكتبات الإلكترونية في عملية تحميل الكتب، خاصة و أغلبها غير مجانية.
 - قلة المذكرات العلمية التي تناولت موضوع البحث خاصة فيما يتعلق بربط العلاقة ما بين متغيرات الدراسة .
 - خلال الدراسة الميدانية وجدنا صعوبة في تطبيق كل العناصر النظرية على الجانب الميداني .
 - عدم فهم أسئلة الإستبيان من طرف الكثير من الموظفين على رغم من شرحنا لمحتوى الأسئلة والغاية منها.
 - صعوبة إسترجاع بعض أوراق الإستبانة.

الإطار المفاهيمي للإستثمار في

تمهيد :

إن التطورات التي عرفها مجتمع اليوم أفرزت لنا بيئة دائمة التغيير بمختلف جوانب الحياة المجتمعية الاقتصادية و الاجتماعية وحتى الإدارية و التنظيمية منها ، هذا التغيير جاء كنتيجة للتطورات التكنولوجية و العلمية التي شهدتها المعمورة ، بالإضافة إلى التنوع المعرفي و التقدم المستمر في إستخدام التقنيات الحديثة ، ما جعل الإنسان في حالة بحث و تطلع دائم عن التقدم و الرقي في المعاملات بمختلف مجالات الحياة ، من هنا بدأت الدول تسعى للبحث عن السبل التي تمكنها من تقديم خدمات تليق بمستوى تطلعات أفرادها ، بالإضافة إلى السرعة في الإستجابة و التكيف مع المستجدات من خلال تطوير و تنمية مهارات القوى العاملة لديها وإكسابها خبرات تمكنها من ذلك ، وبالتالي خلق موارد بشرية قادرة على مواكبة التغيير المستمر ، من خلال حسن توظيف معارفهم ومهاراتهم لخدمة أهداف المجتمع و الفرد معا سواء على المستوى المحلي أو الوطني ، و سنحاول خلال هذا الفصل التطرق إلى الإطار المفاهيمي العام للدراسة فقد خصصنا المبحث الأول لمفهوم إدارة الموارد البشرية ، كيف ظهر و تطور إلى أن وصل إلى هذه التسمية ، و مختلف تعريفاتها بالإضافة إلى أهم وظائفها ، في حين خصصنا المبحث الثاني لمفهوم الرأسمال البشري و سبل الإستثمار فيها و مرتكزاته و أبعاده ، وما الدور الذي يلعبه في ترقية أداء الأفراد لنختتم الفصل بمبحث ثالث تناولنا فيه مفهوم الأداء و طرق تقييمه و كفاءات تحسينه .

المبحث الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن المؤسسات المعاصرة و التي ترغب في البقاء و الإستمرار ، و التي تسعى جاهدة لتحقيق الميزة التنافسية ملزمة بالبحث عن السبل و الآليات و الوسائل التي تحقق لها ذلك ، و يعتبر موردها البشري من أهم عناصرها و أكثرها تأثيرا فهو مصدر نجاحها و تميزها إذا تم تسييره أمثل تسيير ، فيوما بعد يوم تزداد أهمية العنصر البشري و تأثيره على كفاءة المنظمات الإدارية فلم تعد تلك الأساليب التقليدية في التسيير مقبولة و لا كافية في ظل سرعة التغيرات و كثرة التحديات التي تواجه هذه الأخيرة مما جعلها ملزمة أن تغير نظرتها و تعاملها مع مواردها ، فعلى قدر خبراته و كفاءته و حماسه و تتوقف كفاءتها و مستوى أداءها.

المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية كغيره من المصطلحات الذي اختلفت بشأنه التوجهات والأفكار و المفاهيم فالإهتمام به و تطويره جاء متأخرا مقارنة بالإهتمامات التي ركزت فيها كل الجهود على الجوانب المادية خلال القرون الماضية ، و التي إعتبر فيها الإنسان آنذاك مجرد آلة يعتمد عليها خلال العملية الإنتاجية ، إلا أنه ومع نهاية القرن العشرين و بدايات القرن الواحد و العشرين كانت بداية الإنطلاقة الفعلية للإهتمام بالعنصر البشري و دخوله ضمن أولويات و إهتمامات الدارسين خاصة مع تطور الفكر الإداري و إدارة الجودة الشاملة ، و ما آلت إليه من إهتمام واسع النطاق بالعنصر البشري و إعطاءه الأولوية الكاملة أمام مختلف العناصر الأخرى ، فهذا التطور أوجب على الإدارة أن تستجيب لحاجات و متطلبات الأفراد و دمجها و تكييفها مع أهداف المنظمة ، بل تجاوزت ذلك ليصبح جل الإهتمام و التركيز عليه كونه يمثل الدور المحوري في عملية تحقيق الأهداف و الغايات المرجو الوصول إليها و بلوغها ، إن هذا التطور و الإهتمام الذي عرفه العنصر البشري يدل على أن إدارة المورد البشري مرت كذلك بسلسلة من التطورات إلى أن وصلت للوضع الذي هو عليه الآن و من هنا نتساءل ما أهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية¹.

1-مرحلة ما قبل الثورة الصناعية :

لقد تميزت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة و التي إستطاع الإنسان من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه للبقاء على قيد الحياة ، إذ أن هذه الأخيرة لم تشهد وجود أي أنظمة لتسيير العمالة ، وكان صاحب العمل ينظر إلى العامل كسلعة تباع و تشتري وفقا لحاجات العمل و متطلبات إنجاز المهام التي يراها ، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة و المهارة و القدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه ، و لا يكاد ذلك الأجر أن يفي متطلبات العيش الضرورية للحياة الكريمة

¹ - -حضير كاظم حمود و(آخرون) ، إدارة الموارد البشرية ، ط 3 ، عمان ، دار المسيرة للطباعة و النشر، 2007 ص 21

للأفراد ، و بعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف و التي أفرزت طبقات إجتماعية مثل الملاك (الإقطاع) والعبيد (الفلاحين) ، و أنظمة الطوائف في المدن فقد ظهرت من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعدنية و كذلك شروط العمل و الدخول للمهنة و الأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن و كانت هذه الطوائف ذات قواعد خاصة إقتضتها أساليب العمل الحاربية آنذاك.

2-مرحلة الثورة الصناعية :

إتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية و الفلسفية لإدارة الأفراد إذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا و ملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات و الأجهزة و المعدات و المصانع الكبيرة و رتابة العمل و سوء الأوضاع و الظروف المصاحبة لأداء العاملين ك : ساعات العمل الطويلة مقابل أجر زهيد و الضوضاء و التربة و الرطوبة و ضعف الإنارة ... إلخ و غيرها من العوامل التي رافقتها حملات واسعة من التذمر و التنديد بالوضع السائد آنذاك ، كل هذه العوامل أدت إلى ظهور و تشكيل النقابات العمالية و الإتحادات المهنية المطالبة بتحسين ظروف العمل و الأجور و تقليص ساعات العمل ، إضافة إلى جهود العديد من الباحثين و المفكرين من خلال الدعوات العلمية التي لعبوا فيها الدور الكبير في خلق و تطوير و تحسين المستمر في العمليات الإنتاجية ، و كذا التشريعات و القوانين الحكومية الداعمة لتحسين ظروف العمل و غيرها من الدعوات الإنسانية بصورة عامة .

3-مرحلة القرن العشرين :

تميزت هذه الفترة بظهور أنشطة و فعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصا بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلور ، و في بدايات القرن 20 و الذي قام بدراسة الوقت و الحركة و كرس إهتمامه على تنظيم العلاقة بين إدارة العاملين و ركز على التخصص في العمل و التدريب و التحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المحققة من قبلهم ، و قد إنطلقت فلسفة تيلور آنذاك على التركيز على الإنتاجية في العمل و ماتقول إليه من نتائج إيجابية للمنظمة و العاملين في الوقت ذاته ، كما شهد القرن 20 بروز فلسفة ماكس ويبر الذي إقترنت البيروقراطية بإسمة إذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية ، التي أكدت على التخصص في العمل و الاتصالات الرسمية و الإستخدام الكفاء للعاملين و المعيارية في الأداء ، و غيرها من مرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات ، كما أن مدرسة التقسيمات الإدارية لهنري فايول دورا أساسيا في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على المبادئ الأربعة عشر للإدارة الذي أصبح آنذاك بمثابة قواعد فكرية يرتكن إليها في ميدان العمل الإداري و التنظيمي ، و قد ظهر تاريخيا مدرسة العلاقات الإنسانية التي قادها آنذاك ايلتون مايو من خلال فريق عمل من جامعة هارفارد للأعمال في أمريكا ، و قد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلال

دراسات مصانع هورثن الذي لعبت النتائج المتحققة من خلاله تطوير ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية السائدة

4- مرحلة نهاية القرن العشرين و بدايات القرن الحادي و العشرين :

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين خصوصاً السبعينات و الثمانينات و لحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية ، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العالم إفراز خصائص فريدة لم تكن في الحسبان و من هذه المتغيرات ظهور العولمة شدة المنافسة العالمية الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء التطورات التكنولوجية المتسارعة التحديات البيئية والإجتماعية و زيادة المطالبة بحماية البيئة .

1

المطلب الثاني : تعريف إدارة الموارد البشرية :

تعددت التعاريف التي حددها الدارسين و الباحثين و المختصين لإدارة الموارد البشرية و تنوعت ويرجع هذا الإختلاف إلى أن كل منهم عرفها وفقاً لمجال بحثه إختصاصه و نذكر منها مايلي :

يعرفها حسن بلوط 2002 تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم الأهداف و السياسات و النشاطات و إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة و تصنف هذه الموارد إلى موارد إحترافية ، موارد إشرافية ، الإتحادات العمالية²

و يعرفها الكيسي 2005 بأنها هي الإدارة المكلفة بالأنشطة التخطيطية و التنظيمية و الرقابية المتعلقة بإستقطاب العاملين للجهاز الحكومي و تعيينهم و إحلالهم و رفع كفاءتهم ، و تحديد حقوقهم و واجباتهم ، و إقتراح النظم و التشريعات و اللوائح و العقود المنظمة لعلاقاتهم ، و ضمان حسن تطبيقها بما يحقق العدالة و المساواة بين العاملين و الكفاءة و الفعالية في أداءهم³.

أما نور الدين حاروش 2011 فيرى بأن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من العملية الإدارية والمنظمة لعدد الوظائف والأنشطة و التطبيقات التي تمارس لأجل إدارة العنصر البشري الموجودة داخلها بطريقة فعالة و إيجابية بما يؤدي إلى تحقيق مصلحة المنظمة و مصلحة العاملين و مصلحة المجتمع ككل⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها تلك الإدارة التي تتكفل و تعنى بتسيير الحياة المهنية للعنصر البشري الذي تمتلكه المنظمة بمختلف الطرق و الآليات التي تمكنها من تحقيق ما تصبوا إليه من خلال تزويدهم بمختلف المهارات و المعارف التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على أحسن وجه .

¹ -خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ص 22

² -حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، بيروت ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 2002 .

³ -سعود بن محمد النمر و آخرون، الإدارة العامة الأسس و الوظائف و الإتجاهات الحديثة ، ط 7، الرياض ، مكتبة الشقري، 2013 ص 241

⁴ - نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، الجزائر ، دار الأمة ، 2011 .

المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية .

تعددت و تنوعت الوظائف التي تقوم بها الإدارة المكلفة بتنظيم و تسيير شؤون الموارد البشرية العاملة و الناشطة على مستوى مؤسسات و الإدارات المختلفة و نذكر منها بإختصار مايلي¹ :

- 1- **وظيفة تحليل العمل** : تعنبتعرف على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة و توصيفها و تحديد المسؤوليات التي تقع على عاتق شاغلها و كذا تصميم الوظيفة بشكل مناسب و تحديد مواصفات شاغلها.
- 2- **تخطيط القوى العاملة** : تعني تحديد إحتياجات المنظمة من الأفراد العاملين كما نوعا و جودة و صفات و خصائص ، تلك التي يجب توافرها في طالب الوظيفة و تحديد ماهو معروض و ماهو متاح و المقارنة بينهما لتحديد صافي العجز و الزيادة في القوى العاملة بالمنظمة .
- 3- **الإختيار و التعيين** : ويتم خلالها البحث عن العاملين ضمن سوق العمل و تصفيتهم من خلال طلبات التوظيف ، و الإختبارات ، و المقابلات الشخصية ، غيرها من الأساليب ، وذلك ضمنا لوضع الفرد المناسب بالمكان المناسب .
- 4- **تصميم الأجور** : وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيم و الأهمية النسبية لكل وظيفة و تحديد أجرها و تحديد درجات أخرى للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة للأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهميات المختلفة للوظائف المختلفة .
- 5- **تصميم أنظمة الحوافز** : وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز و يمكن تحفيز العاملين على أداءهم الفردي أو أداءهم الجماعي حوافز فردية و أخرى جماعية ، بالإضافة إلى حوافز على أساس أداء المنظمة ككل .
- 6- **تصميم أنظمة مزايا و خدمة العاملين** : تعنى المنظمات بمنح موظفيها مزايا معينة مثل المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرض و العجز ، كما تهتم بتقديم خدمات لأفرادها العاملين في شكل خدمات مالية و إجتماعية و رياضية و قانونية و قد تمتد إلى الإسكان و المواصلات و غيرها .
- 7- **تقييم الأداء** : تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها و يتم ذلك من خلال أساليب معينة و غالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة و العامة للعاملين و بغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأخير .
- 8- **التدريب و التكوين** : تمارس المنظمات أنشطة تدريبية و تكوينية بغرض الرفع من كفاءة و معارف و مهارات موظفيها و توجيههم نحو أنشطة معينة و على المنظمة أن تحدد الإحتياجات التدريبية و أن تختار الأساليب و الطرق المناسبة لذلك و لا يقتصر دورها على هذا فقط بل يتعداه إلى تقييم مدى فعالية هذه البرامج التدريبية و التكوينية .

¹ - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2005، صص (29،31).

المبحث الثاني : مفهوم الرأسمال البشري

يعتبر العنصر البشري في المنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها وأحجامها من أتمن الموارد و أصلا من الأصول التي تمتلكها المؤسسة ، فقد أصبح للإنسان أو المورد البشري مكانة مرموقة تضاهي و تنافس في قيمتها للموارد المادية و المالية ، فهو الذي يلعب الدور الأساسي في تحديد نجاح المنظمة كونه المورد الذي يعول عليه في تحقيق الميزة التنافسية و قيمتها الحقيقية أمام نظيراتها من المؤسسات .

المطلب الأول : نشأة و ظهور الرأسمال البشري :

ان بدايات الاهتمام بالرأسمال البشري جاءت مع كتابات آدم سميث في كتابه الشهير ثورة الأمم سنة 1776 م حيث أشار إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية و جودة المخرجات ، و طالب بضرورة تحديد الأجر وفق للوقت والكلفة و الجهد المبذول ، بغرض زيادة مهارات المطلوبة في آداءهم لمهامهم مشيرا الى أن العنصر البشري هو مصدر القيمة ، كما أوضح بان موهبة الفرد لا تعود عليه فقط بل على المجتمع الذي ينتمي اليه أيضا ¹.

فلاهتمام بالرأسمال البشري جاء كرد فعل للمبالغة في إعتبار الرأسمال المادي هو أساس النمو و التنمية الاقتصادية ، إذ كان التحليل الإداري خلال العقود الماضية يركز على مفهوم نظرية رأسمال المادي كنظرية تقليدية كلاسيكية و التي أهملت العنصر البشري كأحد مقومات النمو.

إلى أن جاء شولتز ليقدم نظرة مغايرة لما كان سائدا و مفهوما جديدا لرأسمال من خلال محاضراته الشهيرة سنة 1960 التي القاها أمام الجمعية الاقتصادية و التي جاء في محتواها " ان عدم معالجة الموارد البشرية على أساس انها أحد أنواع رأسمال ووسيلة من وسائل الإنتاج ، أدى الى الإبقاء على الفكرة الكلاسيكية القديمة القائلة بان القوى العاملة ماهي الا طاقة مسخرة لأداء الاعمال اليدوية التي تتطلب القليل من المعلومات و المهارات ، و ان الفكرة السائدة و النظرة إزاء القوى العاملة كانت و لازالت خاطئة ، وان حصر الافراد القادرين على العمل و الراغبين فيه ، واعتبارها كعنصر من عناصر المخزون الرأسمالي أو كعنصر من عناصر الإنتاج هو الخطأ بعينه " .

من هنا بدأت الكتابات و الدراسات العلمية الجادة في محاولة لإدخال الاستثمار في العنصر البشري ضمن اهتمامات الفكر الاقتصادي الحديث و يعد ثيودور شولتز هو من وضع مصطلح رأسمال البشري ضمن المفاهيم الاقتصادية المعاصرة ، ثم تم ضبطه من قبل جاري بيكر الذي قام بتفسير النتائج الاقتصادية لتراكم المعارف من طرف الفرد و المنظمة .

¹ - بكاري مختار " الإستثمار في الرأسمال البشري كخيار لتطوير الكفاءات البشرية بالجزائر "مجلة التنظيم و العمل" ، المجلد 8 ، العدد02 الجزائر ،

فأخذت نظرية الرأسمال البشري في الازدهار و التوسع بعد النتائج التي توصلت إليها الأبحاث و الدراسات التي كشفت ان عائدات الزيادة في الإنتاج القومي في الدول الصناعية المتقدمة و التي عنت بالاستثمار في الرأسمال البشري تعد أكبر بكثير من عائدات الزيادة في عوامل الإنتاج و التي اعتمدت على الاستثمار في الرأسمال المادي ، ليأخذ مفهوم الرأسمال البشري مكانة و قيمة وصلت للإهتمام العالمي في ظل التوجهات الدولية نحو العولمة .¹

المطلب الثاني : تعريف الرأسمال البشري

يمثل المورد البشري الركيزة التي تعتمد عليها المؤسسة في مختلف أنشطتها لذلك وجب الاهتمام به و التعرف عليه ، و كذا إبتكار الأساليب الناجعة لتطويره و إستخراج الطاقات الكامنة في مجال الإبتكار و الإبداع بما يكفل تحقيق التميز لمنظمتة ، و يعتبر مصطلح الرأسمال البشري من المصطلحات التي لقت رواجاً و اهتماماً من طرف الكثير من الباحثين و هذا ما يفسره التعدد و الإختلافات في تحديد تعريف واضح و محدد له . يعرفه theodor and schultz الرأسمال البشري للمجتمع بأنه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية .²

فهو المعرفة التي يكتسبها الفرد عن طريق التدريب و التعليم بإعتباره شكلاً من الرأسمال ، هذا الأخير هو في الحقيقة نتاج للإستثمار المتعمد الذي يحقق عوائد مستقبلية .³ في حين يرى Edvinson and Malone بأن الرأسمال البشري هو مجموع المهارات و الخبرات و معرفة العاملين بالمنظمة و الطرق المنهجية لتطوير البرمجيات و أدوات إدارة المشروعات و قواعد التطوير للمهندسين و المحللين و المبرمجين إضافة الى طرق إدارة المبيعات مواصفات المنتج و قواعد البيانات .⁴ كما عرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الرأسمال البشري هو كل ما يزيد من إنتاجية العمال من خلال المهارات المعرفية و التقنية التي يكتسبونها من خلال العلم و الخبرة .⁵

¹ -هندة مدفوني ، الاستثمار في الرأسمال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في اقتصاد المعرفة، (أطروحة مكملة لنيل

شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة ام البواقي)، 2016/2017 ص 16

² -حسن راوية ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، ط1 ، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 2011 ص 65

³ -سمير صلحاوي ، الإستثمار في الرأسمال البشري و أثره على الأداء ، (دراسة مقارنة لمؤسسات إتصالات الجزائر)، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

في علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة باتنة قسم علوم التسيير) ، 2017/2018 ص 64

⁴ -عبد الستار حسن يوسف ، «دراسة و تقييم الرأسمال الفكري في شركات الاعمال»، مداخلة ضمن فعاليات مؤتمر العلمي الدولي تحت عنوان : إقتصاد

المعرفة في التنمية الاقتصادية ، بجامعة الزيتونة الأردن ، 2005 ص 9 على موقع www.Hrdiscussion.com .

⁵ -سجى عمر عزازية ، اثر الرأسمال البشري على أداء المنظمات ، (دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة البلقان

التطبيقية الأردن ، كلية الدراسات العليا)، 2014/2015 ص 22

و يضيف كيندريك Kendrick تعريفا للرأسمال البشري بأنه يتمثل في الرأسمال الفكري غير المادي و غير الملموس ، و الذي يتراكم بالاستثمار في التعليم و البحوث بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل¹ . من خلال ما سبق يمكننا تقديم تعريف عام للرأسمال البشري بأنه " هو مجموع الافراد العاملين الذين يمتلكون مهارات و قدرات عقلية و جسدية و مستويات عالية من تفكير و الإبداع و الابتكار في مجال عملهم من خلال مجموع المعارف التي اكتسبوها ، إما عن طريق الممارسات الروتينية للأعمال أو عن طريق التدريب و التعليم و التكوين لزيادة رفع مستوى أداء المنظمات التي ينتمون إليها "

المطلب الثالث :الاستثمار في الراسمال البشري :

أن الإستثمار في الرأسمال البشري يعتبر من أهم المكتسبات و المرتكزات التي يعول عليها في ضمان بقاء المنظمة و إستمراريتها و تحقيق أهدافها ، إذ لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال مواردها التي تعتبر أهم رأسمال تمتلكه والذي يجب على المنظمة ان تسعى جاهدة للإستثمار فيه من خلال تنمية مهاراته وتأهيله ليصبح قادر على تحقيق الأهداف و الرؤى المستقبلية بكل كفاءة و فعالية .

فرع أول :تعريف الإستثمار في الرأسمال البشري:

تعددت التعريفات التي تطرقت لمفهوم الإستثمار في الرأسمال البشري و تنوعت و اختلفت بإختلاف التوجهات و مجالات الدراسة و الباحث فيه ونذكر منها :

يعرفه أبو عقيل و آخرون بأنالاستثمار في الراسمال البشري هو الانفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الانسان على نحو يمكنه من زيادة كفاته² .

و يعرفه حسن راوية الاستثمار في الراسمال البشري :بانه مجموع المفاهيم و المعارف و المعلومات من جهة و المهارات و الخبرات و عناصر الأداء من جهة ثانية ، و الاتجاهات و السلوكيات و المثل و القيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الانسان عن طريق نظم التعليم و النظامية و غير النظامية ، و التي تساهم في تحسين انتاجيته و تزيد بالتالي من المنافع و الفوائد الناجمة عن عمله³ .

أما المجلس الاقتصادي و الاجتماعي للأمم المتحدة (ECOSOC) فيعرفه بأنه عبارة عن عملية تنمية مهارات ومعارف و قدرات أفراد الجنس البشري ، الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية لبلد ما ، أو يمكنهم أن يساهموا فيها ، من خلال الإشتراك الفعلي و المنتظر⁴ .

¹ - عبد الحميد الریحان و حنان طرشان ، الاستثمار في الراسمال البشري و متطلبات العمل في الجيل الثاني من مؤسسات المعلومات ، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة ، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد مهيري .ب ت . على الموقع : <http://www.univ-constantine2.dz/instbiblio/wpcontent/uploads/sites/7/texte-Rihane-Torchane-1.pdf> تاريخ الإطلاع على صفحة

الويب 2021/01/26 ، على الساعة 58 و 22 دقيقة

² - أبو رغيث عقيل جاسم عبد الله و العكيلي طارق عبدالمحسن ، تخطيط الموارد البشرية ، القاهرة ، المكتبة الجامعية الحديثة، 1998 ص 157

³ -حسن راوية ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، ط 1 ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2011 ص 69

⁴ - محمدمسواوي ، الإستثمار في الرأسمال البشري و أثره على النمو الإقتصادي دراسة حالة الجزائر ، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد ، تخصص علوم إقتصادية ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، قسم العلوم الاقتصادية ، 2015 / 2014 . ص 56

فمن خلال التعاريف السابقة يمكننا تقديم تعريف للاستثمار في الرأسمال البشري بأنه تلك الإستراتيجية التي تسلكها المنظمة في عملية تأهيل و تنمية و تطوير كفاءة و قدرات مواردها البشرية المتاحة من خلال الإنفاق على البرامج التدريبية و الأساليب العلمية المبتكرة بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرع الثاني: أهمية الاستثمار في الرأسمال البشري :

أصبح للاستثمار في البشر أهمية بالغة خاصة لدى المنظمات التي آمنت بأن العنصر البشري يعتبر هو المحور الأساسي في عملية التطوير و ماله من تثير واضح على أداء المنظمات و قيمتها ، فقد أكد الاقتصادي الفريد مارشال على أهمية الاستثمار في الرأسمال البشري باعتباره استثمارا و طنيا ، و ان الاستثمار في الانسان هو افضل أنواع الإستثمار قيمة فبه تتقدم الدول و تتطور، و ان الاستثمار في الرأسمال البشري أيضا يمكن المنظمات من تحويل الثروات من مجرد كميات نوعية الى طاقات إبداعية و تقنية ذات اسهامات فاعلة و متنوعة في تحقيق التقدم¹.

و تعتبر التجربة الماليزية خير مثال على الاستثمار في الرأسمال البشري و التي تمكنت من خلال خطط إستراتيجية ثابتة ان تكون في مصاف الدول المتقدمة ، حيث تعد هذه التجربة فريدة من نوعها و إحدى أكبر الدروس التي ينبغي ان تحذوا حذوها جميع الدول النامية ، فقد سعت الى تطوير رأسمالها البشري من خلال إرساء منظومة تعليمية ذات جودة عالية تركز على العلوم الدقيقة و التكنولوجيا بدرجة كبيرة تماشيا مع الثورة الرقمية و المعلوماتية التي يعيشها العالم ، فقد ركزت بالدرجة الأولى على تنمية العقل الإنساني و تطوير قدراته و تنويع مصادر ثقافته من خلال التدريب و التعليم و التكوين و الاحتكاك بالتجارب الناجحة ، و من ثم توفير البيئة المحفزة لتفجير طاقاته الكامنة و اشعاره بانها الجزء من التنمية الشاملة و ان مستقبله مرتبط بنهضة و رقي بلده ، ركزت أيضا على التنمية البشرية كونهما عماد التطور الاقتصادي و الضمانة لتحقيق الرفاه للفرد².

و يتمتع الرأسمال البشري بأهمية كبيرة يمكن بلورتها في النقاط التالية :

¹ - سجي عمر عزايذة ، اثر الرأسمال البشري على أداء المنظمات ، (دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة البلقان التطبيقية الأردن ، كلية الدراسات العليا) ، 2014 / 2015 ص 23

² -Wedad GHAZLANI Et Hanan HAKAR “L’expérience Malaisienne Du Développement Durable, Un Investissement Dant L’individu Et La Mise à Disposition De Capacités”, **L’une Des Publications Du Centre Démocratique Arabe** n°:03 pag web consultée le 29 janvier 2021 .<http://Democraticac.de>

- أن الاستثمار في الأسمال البشري أصبح ضرورة حتمية تملئها و تفرضها الظروف و الأوضاع الاقتصادية المحلية والوطنية و العالمية على حد سواء .
- إن زيادة التأهيل في قدرات و مهارات الأسمال البشري الذي تمتلكه المنظمات يساهم في إعداد أفراد قادرين على تحقيق التميز في مستوى الأداء و بالتالي خلق بيئة عمل يسودها التفاهم و الثقة و السعي نحو الأفضل و التفرد .
- إتاحة الفرصة للأفراد العاملين لتحقيق القيمة الشخصية و الشعور بالرضا من خلال الاهتمام بمهاراتهم الفكرية و إتاحة المجال لهم للإبداع و التطوير في أداءهم بمختلف الأساليب .
- تعزيز مهارات الموارد البشرية و رفعها للمستوى المطلوب من خلال دعمهم و مدهم بمختلف المعارف الأساسية التي تساعد على ذلك و بالتالي تنفيذ كل الأعمال بكل كفاءة و فعالية .
- ان الأسمال البشري يمثل الميزة التنافسية للمنظمات ، فكل تطور أو تراجع يحصل على الأسمال البشري ينعكس بالضرورة على أداءها و قيمتها .
- يساعد الأسمال البشري في تطوير التقنيات و أساليب العمل في مختلف المجالات بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية و المعرفية و ما يتطلبه سوق العمل من خلال ربط المنظمة بالتقنيات الحديثة في مجال الإتصال و الأنترنت و الحاسوب¹
- الاهتمام بالعنصر البشري يعطي إمكانية لتحقيق التقدم حتى في ظل غياب أو قلة الموارد المالية كذلك يعمل على المحافظة على الكفاءات و الأفراد وبالتالي تقوية المؤسسة و ضمان الولاء و الإلتزام لها

¹-هندة مدفوني ، الاستثمار في الراسمال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في اقتصاد المعرفة ،(أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراء في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة ام البواقي). 2016 / 2017 ص (17-16)

الفرع الثالث: أبعاد الاستثمار في الرأسمال البشري :

و نقصد بها مجموع الاتجاهات و العناصر التي تعمل المنظمة على تنميتها وتطويرها بهدف زيادة كفاءة الفرد و ترقية أداءه ، و يمكن حصر جملة من الأبعاد التي تم إعتماها في عدد من الدراسات و البحوث و يمكن حصرها فيما يلي :

الأبعاد المعتمد في الدراسة	إسم الباحثو سنة الدراسة
التدريب و التطوير ، رضا المشرف ، الدوران الوظيفي ، إنعدام الأمن ، الرضا الوظيفي ، ومهارات العاملين .	Bontis & serenko 2007
مستوى التعليم ، النجاح الوظيفي ، الحيازة التنظيمية	Tomas & feldman 2010
التدريب الشامل و الترقية من الداخل ، تقييم الأداء ، بناء المهارات ، و الخبرة ، التعليم و المعرفة .	Choudhury & Mishra 2010
التعليم ، التدريب ، و الاستعداد للمشاريع	Hechler& Al 2008
التعليم ، المعرفة ، المهارة ، و العلوم ، التكنولوجيا	Qingzhen 2010
الاستقطاب ، التنشيط ، المحافظة	نعمة 2010
القيادة الاستراتيجية و التخطيط و المهارات ، الثقافة التنظيمية	مهدي 2007
التعليم و الخبرة و التدريب	Antonelli & Al 2010
المعرفة و الخبرة و المهارة و معنويات العاملين و الابتكار و التحديد للعاملين	الصفار 2008
التعليم و تحويل المعرفة و قابلية و الرواتب و الأجور ، و الخبرة و الاقدمية	Stankonic 2001
المهارة و الابداع ، قابلية الأداء ، الخبرة و الحكمة و التعلم	Jacobsen 2001
المعرفة و مهارة تحويل المعرفة و مهارات البحث و التطوير و الاستقرار الوظيفي و تقاطع المهارات و المهارات الفنية	Hansen 1999
التعلم و مهارات تحويل المعرفة و رضا العاملين	Bontis 1998

الجدول رقم (1-1): يوضح أبعاد الإستثمار في الرأسمال البشري المعتمدة في مختلف الدراسات

المصدر: ربيعة قوادرية ، مساهمة الاستثمار في الرأسمال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء في علوم التسيير تخصص تسيير منظما بجامعة محمد خيضر بسكرة قسم علوم التسيير) . 2015/2016 ص(28-

من خلال ما سبق نجد بان كل هذه العناصر تتعلق بالموارد البشري، فبالندقيق في مجمل الأبعاد نستنتج بأن هناك عدة أنواع من الموارد البشري في المنظمات بمختلف أشكالها و توجهاتها و أن هناك تفاوتن حيث مستويات أداء ، و بالتالي إختلاف في متطلبات و إحتياجات الأفراد العاملين لتحسين وتطوير مهاراتهم وكذا زيادة كفاءتهم بما يكفل تحقيق النجاح و التفوق للمنظمة في ظل الاقتصاد المعاصر القائم على المعرفة و التكنولوجيا الحديثة و هذا من أجل مواكبة سوق العمل و كذا تحديد الموارد البشرية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة .

و في هذا الصدد أكد العديد من الباحثين على ضرورة توفر مجموعة من القدرات و المهارات و المواصفات التي تؤهل العاملين للنجاح و التميز و من أهم هذه القدرات و المواصفات مايلي ¹ :
* - **المعرفة** : و تتضمن المعرفة المهنية و المعرفة الفنية و المعرفة المتخصصة و الخبرات المتراكمة و المكتسبة بحيث يكون من الصعب إستبدالهم أو الإستغناء عنهم ، خاصة تلك المعارف التي تتناسب مع أهداف المنظمة و ترتبط بالمعرفة العملية و التمتع بدرجة عالية من التعلم ، و الفهم و الإدراك الواسع لبيئة العمل و متطلباتها ، و إحتياجاتها ، بالإضافة إلى معرفة إستخدام التكنولوجيا و التحكم بها .

* - **المهارات** : و تعني مهارات التفاوض ، مهارات بناء العلاقات مع الآخرين ، مهارات التعامل مع الزبائن و المتعاملين ، القدرة على تمييز الفرص ، مهارات إستخدام الأجهزة الإلكترونية و أجهزة الحاسوب و قدرات مواكبة التغيير و التجديد و التحديث ، و مهارات و قدرات التعامل مع المشروعات المتعددة .

* - **الخصائص الشخصية** : و تشمل المرونة و القدرة على التكيف و التعامل مع الطوارئ و تحمل المخاطر و الإقدام على الأعمال و الأنشطة المختلفة بكل روح و حيوية و حب للعمل ، و كذا القدرة على التعلم السريع و التوجه الذاتي بالتنمية و التعليم و الاعتماد على الذات .

فقد تغيرت النظرة للعنصر البشري من كونه أحد الموارد التقليدية للمنظمة الى كونه رשמال بشري ، إذ أصبح ينظر له على أنه : طاقة فكرية و قدرة معرفية ، و مصدر للابتكار و التجديد و الاختراع ، و قوة محرركة لمختلف الموارد المادية و التقنية ، بكونه طاقة للانجاز و تحقيق الأهداف و حل المشكلات ، و قوة لدفع و تفعيل التغيير أو مقاومته ، فهو مجموعة من القيم و شحنة انفعالات إيجابية أو سلبية و جب استغلالها أمثل استغلال .

فالإرتفاع أو الانخفاض في القيمة أو الإضافة التي يقدمها المورد البشري للمنظمة إنما تتحدد بحسب قيمة العمل الذي يقوم به ، أي كلما كان عمل المورد البشري منتجا نافعا يحقق رغبة و رضا المتعامل كلما كانت الإضافة التي يقدمها ذات قيمة و العكس كذلك أيضا فكلما انخفض مستوى الرضا تكون قيمة الإضافة

¹ - فرعون أحمد و محمد والفي " الاستثمار في الراسمال البشري كمدخل لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة " ، الجزائر ، 2010 تم الإطلاع على صفحة الويب بتاريخ 03 فيفري 2021 . iefpedia.com/arab

منخفضة و غير مرضية ، فالمنظمات الناجحة و المتفوقة توجه كل تركيزها على استثمار في مواردها البشرية و الذين يحققون قيمة إضافية عالية الجودة ، من هنا نستخلص بأن هناك عدة أنواع من الموارد البشرية يمكن حصرها فيما يلي ¹:

- 1- مورد بشري يصعب تغييره و يقدم قيمة مضافة منخفضة .
- 2- مورد بشري يصعب تغييره و يقدم قيمة مضافة مرتفعة
- 3- مورد بشري سهل تغييره و يقدم قيمة مضافة منخفضة
- 4- مورد بشري سهل تغييره و يقدم قيمة مضافة مرتفعة

¹ -فرعون أحمد و محمد والفي " الاستثمار في الراسمال البشري كمدخل لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة " ، الجزائر ، 2010 تم الإطلاع على صفحة الويب بتاريخ 03 فيفري 2021 . [iefpedia .com/arab](http://iefpedia.com/arab)

الفرع الرابع: مرتكزات الإستثمار في الرأسمال البشري :

حتى تتمكن الإدارة من القيام بأدوارها المختلفة في ظل التغيرات و التحديات الداخلية و الخارجية لابد لها من اعتماد نهج واضح و ثابت من خلال تبني التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة و كافة الوحدات الإدارية ، بالإضافة إلى مشاركة مختلف قيادات إدارة الموارد البشرية في عملية تحديد الخطط و البرامج الحالية و المتوقعة للمنظمة ، و كذا وجود رسالة واضحة للمنظمة الحكومية تتضمن التوجه الإستراتيجي نحو تحقيق الأهداف المخطط لها و يمكن حصر هذه المرتكزات فيما يلي :¹

1-تحديث القوانين و الأنظمة :

ان أبرز مسار إنتهجه العديد من الدول هو تبني فكرة التحديث و الإصلاح في منظومة القوانينو التشريعات و الأنظمة الإدارية السائدة لكي تتماشى مع الأوضاع الاجتماعية و الاقتصادية ، في ظل التغيرات التكنولوجية فبالأخذ بالتجربة الماليزية نجد أنها اعتمدت جملة من السياسات لإصلاح المنظومة الإدارية و من أهمها :

- الزيادة في الموازنات المالية المخصصة لتطوير الموارد البشرية في القطاع العام .
- تشجيع الإستثمارات الأجنبية و القطاع الخاص في تقديم فرص لتدريب الموظف العام من خلال تجربته في هذا المجال .
- تطوير البرامج التدريبية بما يتماشى مع توجهات السوق المحلية و حتى التوجهات المستقبلية .
- تبني مبدأ أن الأجر يتحدد وفقا للأداء .

ومن أبرز الإستراتيجية التي اعتمدت من طرف الكثير من الدول لتحدي تقادم التشريعات و القوانين هيالتحديث المستمر لأنظمة الموارد البشرية لمواكبة التطورات في مختلف أنماط العمل و التوظيف و كل ما يتعلق بالموارد البشري فطالما ان العنصر البشري يمثل العامل الرئيسي في أداء الجهاز الحكومي بصفة عامة فان تطوير و تحديث نظم إدارة هذا الأخير ينبغي ان تعطى الأولوية في برنامج الإصلاح الإداري و لا ينتظر ان يتحقق تطوير في ممارسات الأجهزة الحكومية ما لم يتم اعتبار ان الافراد العاملين يمثلون بمختلف مستوياتهم العنصر الحاسم و المحدد لأداء فعالية المؤسسة ،من خلال وضع قوانين و تشريعات محفزة للموظف لترقية أداءه .

¹ - أحمد العقي " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية بالجزائر لمواجهة تحديات العولمة "مجلة العلوم الإنسانية و السياسية ، المجلد 10 العدد 02 ، الجزائر ، تاريخ النشر 28 سبتمبر 2019 ص 448 تاريخ الإطلاع على الويب 05 فيفري 2020 ، موقع [http:// dspace.univ.elouad.dz](http://dspace.univ.elouad.dz) ha

2- التنوع الثقافي و الفكري :

أي التوجه نحو فكرة عالمية المورد البشري ، من منطلق تقبل الثقافات الأخرى و هذا لا يتأتى إلا من خلال تعزيز تنوع القوى العاملة في المنظمة بما يكفل فتح مجال للمنافسة و الإبداع و الابتكار للرأس المال الفكري و للوصول إلى ذلك كان لابد من:¹

- تأسيس قيم عامة لا تتعارض مع الاختلاف و التنوع الثقافي
- تبني فكرة العمل الجماعي من مختلف الثقافات و الجنسيات لتبادل أفكار و التجارب لتعزيز مبادرة التبادل .
- المشاركة في المؤتمرات و الفعاليات الدولية المتنوعة لإستقصاء النماذج والإطلاع على مختلف نتائج الأبحاث
- تصميم و تنفيذ برامج تعليم و تدريب تشجع على التنوع في المورد البشري و أهمية ذلك على المنظمة
- التأكيد على التنوع من منظور عالمي بما لا يتخالف مع مبادئ التشريع الإسلامي فقد أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث العلمية القيمة التي يكسبها التنوع في القوى العاملة يمكن حصرها في :
1- توفير قوى عاملة ذات كفاءة عالية بحيث يكون التوجه نحو إستقطاب العمالة المؤهلة و المتميزة من خلال برامج متطورة بغض النظر عن الثقافة أو الجنسية التي ينتمون إليها .
- 2- العدالة الاجتماعية أي تساوي الفرص أمام الجميع دون تمييز في الحصول على الوظيفة
- 3- توفر الراسمال الفكري و زيادة الإستثمار و التطوير في المورد البشري بإعتباره مصدر للقوى التنافسية و الإبداع و ضمانة للبقاء .

3- التعليم و التمكين الإداري :

- حتى تتمكن الإدارات من تعليم موظفيها كيفية التكيف و التعامل في ظل المتغيرات العالمية لابد من إنتهاج إدارة التي تسير هاته الموارد جملة من السياسيات تكمن في:²
- زيادة الإستثمار في الراسمال البشري و المعارف و القدرات و المهارات لتكوين قوة عمل مستقبلية تنافسية
 - المحافظة و الإبقاء على الموظفين و العاملين الذين لديهم خبرات و معارف جوهرية حيث أنهم يمثلون الثقل التنافسي و المعرفي للمنظمة .
 - تشجيع الموظفين على المساهمة و تبادل المعارف و الخبرات المكتسبة و تشجيع التواصل مع الخبراء خارج المنظمة و الإدارات المشابهة لها .

4- التكيف و التغيير المستمر :

تتميز البيئة المعاصرة بالتغير الدائم و المستمر و الذي أصبح يمثل تحدا للمنظمات الإدارية بسبب المنافسة المحلية و الدولية ،بالإضافة إلى ظهور مفاهيم جديدة كإدارة التنوع ، إدارة المعرفة ،النظام العالمي الجديد ،

¹-أحمد العقي " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية بالجزائر لمواجهة تحديات العولمة "مجلة العلوم الإنسانية و السياسية ، المجلد 10 العدد 02 الجزائر تاريخ النشر 28 سبتمبر 2019 ص(448-449) اريخ الإطلاع على الويب 05 فيفري 2020 ، موقع <http://dspace.univ.elouad.dz> .

²- نفس المرجع أعلاه.

الإدارة الإلكترونية وإعتماد تقنية نظام المعلومات و الشبكات الافتراضية في التعامل الإداري كل هذه ألزمت الإدارة على تبني أسلوب جديد في نمط أداءها بما يتماشى مع التحديات اللامتناهية و كذا تطوير قدرتها على التكيف مع بيئتها التي تتعامل معها و تتلخص أهداف التغيير في :

- تجنب التدهور في الأداء و تحسين الفعالية
 - تحقيق الكفاءة و فعالية الأداء و حسن إستخدام الموارد البشرية
 - زيادة قدرة المنظمة على الإبداع و التعلم
 - تطوير القيادة الماهرة و القدرة على مواجهة التغيير¹
- ولمواجهة تلك التحديات قامت الكثير من الدول بإعتماد أساليب جديدة لمواكبة التغيير نذكر منها :
- تقليص حجم المنظمات و إلغاء بعض الوظائف .
 - إعادة تنظيم والتركيز على الأعمال الجوهرية بدل الاهتمام بالشكليات
 - التقليل من تكاليف أداء الأعمال
 - إعادة تحديد المهارات المطلوبة لأداء الموظف و طرق قياسها²
- ### 5- التحول من الهيكلية الجامدة إلى المرنة :

أي الانتقال من الهرمية التقليدية في التسيير إلى المرونة و سرعة الإستجابة و تطوير أسلوب العمل كفريق و تشجيع مجال مشاركة الأفراد في تقديم الإقتراحات و الحلول و تشجيع الإبتكار في أسلوب العمل و تهئية الظروف المشجعة لذلك .

6- التطوير الفني و المهاري :

و تم تبنيها لسد و الحد من المهارات و المعارف للعاملين بالمنظمات من خلال توحيد القواعد المنظمة للمهارات في السوق الدولية و هذا يتطلب تبني معايير دولية في إختيار المورد البشري .

7- التعليم و التدريب المستمر :

و ذلك للحد من تقادم مهارات الموظفين و العاملين فالإدارة مطالبة بإيجاد و إستحداث البرامج التطويرية للأفراد العاملين لإستيعاب التغيرات المتجددة و تمكينهم من التكيف مع المتغيرات الوظيفية ، مع التأكيد على فكرة التنمية الذاتية و التعليم و تطوير الذاتي للمهارات و التي تلعب الدور الكبير في الرفع من إمكانياتهم و قدراتهم³ .

8- التطوير التقني و الإداري :

أصبحت المنظمات اليوم تعتمد على الأسلوب الإلكتروني في التعامل مع مختلف متعاملاتها ، فقد أصبحت تقنية نظام المعلومات هي المصدر الرئيسي لتغير الوظائف ذات

¹- أحمد العقي " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية بالجزائر لمواجهة تحديات العولمة "مجلة العلوم الإنسانية و السياسية ، المجلد 10 العدد 02 الجزائر تاريخ النشر 28 سبتمبر 2019 ص 450 تاريخ الإطلاع على الويب 05 فيفري 2020 ، موقع <http://dspace.univ.elouad.dz> .

²- عبد المطلب بيسار ، دور الإستثمار في الرأسمال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال ، (رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، قسم العلوم الاقتصادية)، 2016/ 2017 ص 73

³- أحمد العقي نفس المرجع

التأثير المباشر على نمط و حجم العمل داخل التنظيم الإداري و تتأثر بشكل واضح مع التقدم الحاصل في هذا المجال و لضمان نجاح عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية كان لا بد من توفر مايلي:

- توسيع مشاركة المستفيدين من الخدمة بالمعلومات عنها وتوفيرها بشكل دائم
 - تبادل الاتصالات ما بين الطرفين المتعامل و المنظمة
 - توفير الخدمات وفق رغبات الأفراد
 - تجميع الخدمات في جهة واحدة بحيث توفر للمستفيد مدخل واحد مشترك .
 - دمج تكاملي لنظم المعلومات بين مختلف الأجهزة الحكومية .
- هذا ما يفسر أهمية تطوير المورد البشري في إستخدام التقنيات الحديثة لرفع كفاءة أداء المنظمات و تشكل الحكومة الإلكترونية جزء من التطورات التي تبنتها العديد من الدول لمواكبة العولمة .

9 - تطوير مؤسسات التعليم و برامج التنمية و التكوين: من خلال إحداث تطوير في برامج التعليم لتواكب إحتياجات المجتمع من جهة و التطورات العالمية من جهة أخرى و الحرص على الدراسات الميدانية من أجل معرفة توجهات و إحتياجات المستقبلية للبيئة الخارجية و سوق العمل و كذلك إعادة النظر في مستوى تأهيل الجامعات و مؤسسات و معاهد التكوين و مخرجاتها العلمية و اعتماد أساليب علمية للمقارنة بغرض خلق التنافس في المقاييس التعليمية و المادة التكوينية و العمل على تكوين ميزة تنافسية محفزة ، و بالتالي الرفع من أداء الجامعات و معاهد التكوين للوصول إلى مستوى الجودة ، كذلك التوجه نحو عمليات التوأمة و تسهيل إجراءات التعاقد و تبادل الخبرات .¹

10- الإستقطاب :

من خلال العمل على استقطاب الكفاءات المؤهلة و الحفاظ عليها و صيانتها و تبني الحوافز و الإمتيازات لإستدراج المبدعين و المبتكرين إليها .

11- التعلم الذاتي: هناك عوامل أخرى تلعب أيضا الدور الحاسم في تطوير الأداء و من هذه العوامل هو عامل التعلم الذاتي ، إذ أنه و بمجرد إدخال عامل التعليم في الدراسات بغية معرفة علاقته بالزيادة في الأداء ، أكتشف بأنه يساهم بنسبة كبيرة في تلك الزيادة و بذلك أثبت بأن التعليم هو إستثمار في حد ذاته و ليس إستهلاكاً أو تكاليف مالية و مادية ، و الذي أكدته الكثير من الباحثين ، بإعتباره متغير لا يقل أهمية عن الإستثمار في الراسمال الطبيعي بل يفوقه في ظل التقدم في إستخدام التكنولوجيا و التقنيات الحديثة و ما يتطلبه من مهارات في التعامل معها و هذا لا يتأتى إلا من خلال التعليم و التدريب و التكوين كأبجج الأساليب في تحقيق التميز و فعالية الأداء .

¹ - أحمد العقي " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية بالجزائر لمواجهة تحديات العولمة " مجلة العلوم الإنسانية و السياسية ، العدد 10 العدد 02 الجزائر تاريخ النشر 28 سبتمبر 2019 ص 451 تاريخ الإطلاع على الويب 05 فيفري 2020 ، موقع <http://dspace.univ.elouad.dz> .

الفرع الخامس:مجالات و أساليب الإستثمار في الرأسمال البشري :

لقد أصبح لزاما على المنظمات و الحكومات التي ترغب في البقاء و الإستمرار أن تسعى جاهدة لتحقيق مكانة تميزها عن غيرها ، فقد أظهرت العديد من الدراسات أن إختلاف مستويات الأداء بين نفس الإدارات و المؤسسات ضمن نفس القطاع يفسر بإختلاف خصائص مواردها خاصة البشرية منها ، و التي تمثل أساس الميزة التنافسية ،لذلك إنشغال المسيرين و المهتمين بذلك إلى معرفة كيفية بناء و تطوير كفاءات مواردها بما يكفل إحداث التغيير و التحديث .

و يلعب الرأسمال البشري الدور الأساسي في تحقيق ذلك و الذي أصبح يعتبر أهم مواردها و أصل من أصولها التي لا مثيل له في الظفر بتحقيق التميز و خدمة أهداف المؤسسة ، إلا أن هذا لا يتأتى من العدم بل يجب عليها تطوير الآليات و الأساليب التي تحقق لها ذلك من خلال : .

أولا التدريب:

إن تزايد إهتمام المنظمات و الحكومات بتدريب مواردها البشرية جاء كنتيجة للتغيرات و التطورات التي يشهدها العالم اليوم ،والتي أصبحت تشكل عائقا و حاجزا أمام عملية التكيف مع بيئتها المحيطة و كذا زيادة قدرتها على مواجهة التحديات ، فقد تغير النظرة للتدريب من كونه إنفاقا ماليا إلى إعتبره إستثمارا في مواردها البشرية يكون عائدا يظهر على المدى القريب و البعيد .

ولا نقصد به التدريب بمفهومه التقليدي الذي يعتمد على التلقين وإعطاء المحاضرات و لكن نقصد به ذلك التدريب من منظوره الحديث ،و الذي يعتمد على الحوار و النقاش و تبادل الخبرات و مساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ، ووضع تصورات له للحلول بما يؤدي الى تحقيق الاستفادة المرجوة .

فيعرفه بدر النداوي بأنه مجموعة الجهود الإدارية و التنظيمية المستمرة و الهادفة لإجراء تغيير مهاري ومعرفي و سلوكي في خصائص الأفراد العاملين الحالية و المستقبلية و تمكينهم من أداء العمل و الإيفاء بمتطلباته بشكل أعلى و أكفأ¹

أما جان مارك لوغال فيعرف التدريب بأنه إكتساب مجموعة من المعارف النظرية و العلمية و العملية في تقنية أو مهارة معينة و تدريب العامل يمكن أن يتم في أماكن العمل أي تدريب مبدئي أو خلال دورة معينة أو بالتناوب فهو يغطي كافة نشاطات المنظمة بدقة و منهجية و نزاهة بهدف إكساب معلومات و معارف معينة و أو كفاءة و جدارة جديدة .²

¹ - عبد العزيز بدر النداوي ، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية ، ط 1 ، عمان الأردن ، دار المسيرة ، 2009 ص 187

² - جان مارك لوغال ، إدارة الموارد البشرية ، (ترجمة نبيل جواد) ط1 ، بيروت لبنان ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، 2008 ص 133 .

تطبيقاً المتحددة ، و كذا تمكين الموارد البشرية لقيادة و أحداث التغيير بسلاسة و هئية الموارد البشرية لتقبل التغيير كنتيجة طبيعية و متوقعة لجملة التغييرات الموجودة ، مع إشراكهم في إعادة تصميم الوظائف لتكون أكثر تحمرا ، في مواجهة التحديات الغير متوقعة مما أوجب على الإدارة الحكومية :¹

- العمل على تحسين الأداء من خلال التركيز على النتائج و ليس العمليات
 - إعادة هيكلة الجهاز الإداري للحد من التضخم الوظيفي (البطالة الوظيفية)
 - التغييرات التنظيمية من خلال إدخال التكنولوجيا و معلومات الإتصال
 - التعليم الذاتي كتوجه جديد في تطوير و تدريب العامل
 - تحديث القوانين و التشريعات التي تحكم الوظيفة الإدارية
 - تفعيل نظام التبادل بين مختلف المستويات الإدارية
- أهمية التدريب :**

إن التدريب يعتبر من الرؤى و الإستراتيجيات التي أخذت حيزها ضمن أولويات المنظمة و التي يمكن حصرها في جملة من الفوائد و الغايات و تتمثل في :²

- إن التدريب يحسن من أداء الفرد و ينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجيته و يرفع من جودته بأدنى التكاليف و أقل جهد و في أقصر وقت .
- عن طريق التدريب المستمر يمكننا مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة و التغييرات المستحقة .
- التدريب يقلل الحاجة إلى الإشراف و الرقابة الدائمة فالفرد المدرب الذي يعرف ما يتطلبه عمله ، ينجزه دون الحاجة إلى توجيه أو أمر من مرؤوسيه المباشرين .
- يحسن التدريب الخدمة المقدمة من طرف المنظمة و كذا طريقة تقديمها ما ينعكس بالضرورة على إعطاء صورها المشرفة لها و إضفاء علاقة من التواصل و الرضا بينها وبين عملاءها .
- يعمل التدريب على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة و إكتسابها صفة الثبات و الاستقرار و المكانة أمام نظيراتها و قدرة على مواجهة التحديات الداخلية و الخارجية التي قد تواجهها .
- بالتدريب تقلل الحوادث و الأخطاء المهنية ما يترتب عليه رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبالتالي زيادة التفاهم و الثقة بين الأفراد و الإدارة

¹-أحمد العتيبي " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية بالجزائر لمواجهة تحديات العولمة "مجلة العلوم الإنسانية و السياسية ، المجلد 10 العدد 02 الجزائر تاريخ النشر 28 سبتمبر 2019 ص 450 تاريخ الإطلاع على الويب 05 فيفري 2020 ، موقع <http://dspace.univ.elouad.dz> .

²-عبد الغفار خنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، الإسكندرية ، دار الجامعة للطباعة و النشر 1997 ص 355

أهداف التدريب :

- إن التدريب ضرورة حتمية لإنتظام و ضمان الأداء المطلوب من الأفراد و المنظمة ، و الذي يعني تحقيق معدلات عالية من حيث جودة و كفاءة الأداء بالمنظمة ، و تركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:¹
- الزيادة في الإنتاج و تعني الزيادة من حيث جودته و تحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية أداء أعمالهم بكل تفاني و إتقان و بسرعة عالية .
- الاقتصاد في النفقات إذ تؤدي برامج التدريب إلى مردودية أكثر و بأقل التكاليف ، فتدريب العاملين على إستخدام التجهيزات طبقا لقواعدها و أصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في نفقات و سلامة التجهيزات و إقتصاد في المواد و تقليل من المخاطر .
- التقليل من دوران العمل إذ أن التدريب العاملين و تلقينهم من المعارف التي تتفق و مداركهم و زيادة قدرتهم على مواولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة .
- الرفع من معنويات العاملين حيث للتدريب أثر كبير في نفوس العاملين إذ يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له و رغبة في تطوير و توفير مهنة يعيش منها و يزداد إخلاصه لعمله و بالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته و يقبل على العمل بإستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل و الملل
- مساعدة العاملين على أداء الأعمال و الوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن
- تخفيف من حوادث العمل إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة عيوب في الأجهزة و المعدات أو ظرف العمل ، فالتدريب بأسلوب الجيد يؤدي بلا شك إلى التخفيض من معدل تكرار الحوادث .
- ضمان مرونة و إستمرارية التنظيم و إستقراره فإستقرار التنظيم و ثباته بمعنى قدرة التنظيم على المحافظة على فاعليته رغم فقدانه لأحد مسيريه الرئيسيين و المؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأس سبب من الأسباب ، أما المرونة فنعني بها قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع التغيرات في حجم العمل ، هذا الأخير يتطلب توفر أفراد من ذوي المهارات المتعددة للتكفل بالأعمال التي تسندها إليهم المنظمة فالأفراد المدربين أحسن تدريب و الذين لديهم دافعية و حافز للعمل هم أصل الإستثماري فعال في التنظيم - إعداد العاملين الجدد و تهيئتهم للقيام بأعمالهم و مهامهم على أكمل وجه
- رفع مستوى الأداء و الكفاءة و جودة المخرجات لدى الأفراد و المنظمة على حد سواء في مختلف النواحي السلوكية الإشرافية و المعاملاتية و غيرها من العوامل التي تملئها ظروف العمل و متطلباته .

¹ - عبد الغفار خنفي ، نفس المرجع السابق ص 356.

طرق أنواع التدريب :

ينقسم التدريب إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد في التقسيم و يمكن حصرها في ما يلي :

المعيار	نوع التدريب
حسب مرحلة التوظيف	<p>1- التدريب التأهيلي (وهو تدريب توجيهي للموظف الجديد)</p> <p>2- التدريب التطويري (و يكون بغرد تحديد المعارف وتطوير المهارات)</p> <p>3- التدريب التحويلي (بغرض الترقية أو النقل)</p>
حسب الوظيفة	<p>1- التدريب المهني و الفني .(و يكون في مجالات الأعمال الفنية و اليدوية الميكانيكية)</p> <p>2- التدريب التخصصي (و يكون في مجال متخصص أكثر من الأعمال المهنية و الفنية)</p> <p>3- التدريب الإداري (و يتعلق بمختلف الأعمال الإدارية و الإشرافية كالتخطيط و التوجيه و القيادة الخ)</p>
حسب مكان العمل	<p>1- التدريب داخل الشركة (عن طريق التلمذة الصناعية -التدوير الوظيفي - التدريب الوظيفي المبرمج - التوسيع الوظيفي)</p> <p>2- التدريب خارج الشركة .(ويتم من خلال : المحاضرات- الندوات و المؤتمرات و حلقات العمل - دراسة الحالة - تمثيل الأدوار - المباريات الإدارية - الوسائل السمعية البصرية)</p>

الجدول رقم (2-1): يوضح أنواع التدريب

المصدر : من إعداد الطالبة (بالاعتمادا على عادل حروش و آخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط3، عمان ، عالم الكتب الحديث 2009 ص 148- 146 و بشار يزيد الوليد، إدارة الموارد البشرية ط1، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات 2009 ص 193)

ثانياً التكوين

يعتبر التكوين برنامجاً استثمارياً هادفاً للإعداد أفراد متميزين وقادرين على العطاء بكفاءة وفعالية و يعد التكوين المستمر مشروع استثماري استراتيجي يهدف الى اكتساب الخبرات و المعرفة و تحسين مستوى و هذا لا يتأتى الا من خلال تنظيم دروات تكوينية من المستوى العالي و ليس دورات شكلية تضم عرض بعض المناهج و المعلومات العامة فقط .

فالتكوين يختلف عن التدريب و الذي يعني إكساب الفرد مهارات محددة ذات علاقة بالأعمال في حين التكوين يعني إكساب الإطارات المعارف و المهارات في مختلف المستويات التنظيمية المتعلقة بمجالات معينة و التي تمكنهم بإدارة مؤسسيهم بكفاءة .

فقد عرف على أنه عملية إعداد و تحضير الفرد لمنصب تسيير و إشراف ، حيث يكتسب خلاله رصيذا معرفيا جديد يؤهله لإبراز قدراته ، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات و تحسين الأداء زيادة الفعالية و الإستمرارية ، كما أن عملية التكوين تطلب مرتكزات أساسية وهي تحديد الهدف ، تحديد الوسائل ، تحديد النهج الخ¹

فالتكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية و تطوير مالمديه من مهارات و معارف وخبرات ، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل².

و هو حق لكل العمال و يخص أكثر تطورهم و ترفيتهم الإجتماعية ، و التكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني و المهني .

من خلال ما سبق نستخلص أن التكوين عملية تعليم مستمرة يتم من خلالها إضفاء تغيرات في قدرات و سلوكيات الأفراد بما يساعدهم على أداء الوظيفة بطريقة أفضل لتحسين المهارات و القدرات و تغيير السلوك بشكل إيجابي.

أهمية التكوين:

إن نجاح أي المنظمة يرجع بالضرورة إلى القدرات التي يتميز بها أفرادها ، و مدى نجاحهم في أداء وظائفهم و أدوارهم الملقاة على عاتقهم من خلال المعارف التي يتلقاها مواردها أثناء التكوين ، فهو الوسيلة التي تعتمد عليها المؤسسات على مختلف توجهاتها من أجل رفع مستوى أداءها و تحسين جودته و التقليل من التكاليف و ضمانة لبقاءها و إستمراريتها في ظل التغيرات و تحسين صورها أمام المجتمع من هنا نستخلص الأهمية التي يحظى بها التكوين و يمكن حصرها فيما يلي :

¹ -زكي محمد هاشم ، إدارة الموارد البشرية .، الكويت ، جامعة الكويت ، 1989ص 255

² - محمد مسلم ، تنمية الموارد البشرية ، الجزائر، دار طليطلة للطباعة و النشر ، 2010 ص 74

- التكوين يعتبر ضماناً للبقاء و الإستمرارية للمنظمة في بيئتها المحيطة .
- الموظفين الجدد و الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة بحاجة ماسة إلى التكوين و تعليم وتلقينهم مبادئ أولية عن متطلبات و مهام الوظيفة التي سيشغلونها لقيام بأدوارهم بالشكل الأمثل و لا مناص للموظف من ذلك إلا من خلال التكوين .
- يساعد التكوين الموارد البشرية الناشطة في المؤسسة على تحسين و تطوير أداءهم بكفاءة و فعالية .
- إن الوظائف و المهام تتغير بتغير الأوضاع و الظروف مما يستلزم و يستوجب على المنظمة أن تواكب هذه التغيرات و المستجدات كضرورة حتمية لكي تتماشى مع الأوضاع الحالية و المستقبلية .
- الأفراد لا يستقرون في وظائف محددة بل يتغيرون بين عدة وظائف و عدة مسؤوليات حسب إحتياجات العمل مما يتطلب
- التطور التكنولوجي و المعلوماتي أصبح هو المتحكم في عمليات الإنتاج و تحديد متطلبات الحياة و رغبات الأفراد فأصبح الإبداع و التميز و الابتكار و الجودة هيا المحدد الرئيسي لقيمة المنظمة و مكانتها.

أهداف التكوين :

- إن الهدف من التكوين يختلف من مؤسسة إلى أخرى ، تبعاً للإحتياجات التي تفرضها البيئة الداخلية و الخارجية أو يتطلبها أداء العمل ، مما جعل إدارة الموارد البشرية ملزمة بتبني إستراتيجية شاملة تضمن لها مواكبة التغيرات بما يجعلها على إستعداد دائم لكل جديد و يمكننا إستخلاص جملة من الأهداف في النقاط التالية :
- الرفع من كفاءة الموظفين و تأهيلهم للقيام بمهامهم و مسايرة التطورات التكنولوجية و الأساليب الحديثة في العمل .
- التكوين يجعل الإدارة أكثر فعالية و أداة لتطوير العمل .
- تقوية كفاءة المسؤولين و المشرفين في مجال التسيير و إيجاد التدابير للمشكلات التي تواجههم في العمل
- الإفتتاح على العالم الخارجي عن تبادل التجارب و الخبرات .
- تخفيف العبء على المسؤولين و المشرفين في توجيه العاملين و تصحيح الأخطاء فالفرد المتكون ليس بحاجة للإشراف الدائم و اللصيق من طرف مسؤوله المباشر .
- يساهم التكوين في تحقيق المرونة و الإستقرار في التنظيم ، فالأولى نقصد بها قدرة الأفراد على التكيف مع المتغيرات المتوقعة و المجهولة على المدى القصير أو البعيد سواء تعلق الأمر بأتماط السلوك الوظيفية أو المهارات المطلوبة لأداء العمل ، أما الثانية فنعني بها قدرة التنظيم على توفير و تجديد المهارات اللازمة و التي يتطلبها بصفة مستمرة و دائمة .
- التكوين هو الأداء الفعالية التي تلعب الدور المحوري في تقليص الفارق و الفجوة بين القدرات و المهارات المطلوبة لأداء العمل و بين القدرات و المهارات التي يمتلكها الفرد أثناء العمل على فترات متتالية.

أنواع التكوين :

تعددت و تنوعت الكيفيات والأساليب التي تنتهجها الإدارات لتكوين مواردها البشرية وإختلفت بحسب إحتياجات و قدرات المنظمة ، فالتكوين الفعال يجب أن يؤدي إلى إشباع و تحقيق حاجات الفرد و المنظمة على حد سواء و إلا فلا جدوى منه ، فمن ضمن الأولويات التي يجب أن تراعيها المنظمة قبل تحديد نوع التكوين هو الكشف عن سبب القصور في الأداء هل مرجعه هو القدرات المحدودة للفرد أم البرامج التكوينية التي تنتهجها المنظمة ، كما يتطلب أيضا أن يكون لدى المنظمة رؤية واضحة و أهداف محددة و مسطرة مسبقا ترغب في تحقيقها و الوصول إليها ، كما ينبغي لها أن تحدد الفئات المستهدفة للتكوين وبمكنا إجمال أنواع التكوين في الجدول التالي :

المعيار	نوع التكوين
حسب مرحلة التوظيف	*- توجيه الموظف الجديد *-التكوين المستمر و الدائم *-التكوين بغرض تجديد المعارف *- التكوين بغرض الترقية أو النقل *- التكوين بغرض التهيئة للمعاش
حسب نوع الوظيفة	*- التكوين المهني و الفني *-التكوين التخصصي *-التكوين الإداري
حسب المكان	*- تكوين داخل المؤسسة *- التكوين خارج المؤسسة (أما مؤسسات حكومية أو مؤسسات خاصة أو مراكز متخصصة)

الجدول رقم (3-1): يوضح أنواع التكوين

المصدر : من إعداد الطالبة (بالاعتمادا على طويلى عمار ، التكوين الإداري في الوظيفة العامة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيم سياسي و إداري ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، قسم العلوم السياسية 2014/2013).

المبحث الثالث : مفهوم أداء

لقد لقي مصطلح الأداء إهتمام العديد من الباحثين في مجالات متعددة ، و قد أجمع المفكرين و الباحثين على أن الاهتمام بأداء الأفراد في المنظمة ، و إعطائه العناية اللازمة يصل بها إلى أسمى أهدافها و بطبيعة الحال نجد أن مختلف المنظمات تسعى جاهدة إلى إنجاز أعمالها بكفاءة و فعالية عالية من أجل الوصول إلى تلك الأهداف ، لذلك تبرز أهمية الأداء لدى العامل من خلال القيمة و الإضافة التي يقدمها ، فإذا كان الأداء جيدا فحتما سيعطي للمنظمة ميزة تنافسية و ربحية أكبر ، و إذا كان الأداء غير فعال إنعكس بالسلب على مردودية الإنتاج و نشاط المؤسسة و قيمتها ككل ، حيث يعكس الأداء مجموع من الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها و لهذا فان درجة نجاح كل موظف أو عامل في الوصول الى الغاية يعتبر مهما في تحديد فعالية و قيمة هذه الأخيرة ، و بالتالي فعالية الأداء الوظيفي ككل .

و يعتبر الأداء Performance من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الإهتمام في البحوث و الدراسات في مجال إدارة الأعمال بشكل عام و الدراسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص و على الرغم من هذا إلا أن معظم الدارسين و جدوا صعوبة إعطاء تعريف محدد و بسيط له لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني و سنحاول تحديد تعريف للأداء من الناحية الإدارية و بالتحديد أداء العاملين .

و سنقوم في هذا المبحث بتسليط الضوء على مفهوم الأداء بالتطرق إلى تعريفه و معرفة عناصره و محدداته و أبعاده بالإضافة إلى كفاءات تقييم الأداء و أهم الطرق المستخدمة لذلك .

المطلب الأول : تعريف أداء الموارد البشرية :

الفرع الأول- تعريف الأداء .

لغة : في التأصيل اللغوي العربي الأداء كمصطلح مشتق من فعل أدى و يعني القيام بواجبه و إكماله و يقال طريقة القيام بعمل ما ، أداء هو إتقان العمل المكلف به في وقته لا خارجه.¹ حيث يرجع أصل كلمة الأداء إلى الأدب الإنجليزي Performance و التي تعني الإنجاز ، التأدية أو إتمام شيء ما ، عمل نشاط ما ، تنفيذ مهمة ما .² إصطلاحا : يعرف الأداء في القاموس العربي بأنه : نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين ، و يتم الحكم عليه ب: الأمثل ، الجيد ، الكفاء... الخ³

¹ - أبي الفضل جمال الدين بن مكرم إبن منظور ، لسان العرب ، طبعة 3 بيروت دار صادر للنشر ، المجلد 14 ، ص 26

² - سهيل إدريس و جبور عبد النور ، المنهل قاموس فرنسي عربي ، ط7 بيروت دار الأدب ، 2003 ص 895

³ - فلاح حسن عداي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2000 ، ص 231

الفرع الثاني-تعريف أداء الموارد البشرية

إرتبط مصطلح الأداء لدى الكثير من الباحثين و أقتصر على العنصر البشري دون غيره من الموارد الأخرى ، أي مجموع الافراد العاملين الذين يقومون بممارسة جملة من الأنشطة داخل منظمة ما بغرض تحقيق أهدافها المسطرة .

فعرفه حسن راوية بأنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .¹

و يعرف أيضا على أنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدمة من طرفه .²

في حين يربط جمع آخر من الباحثين الأداء بمدى بلوغ المنظمة لأهدافها أحيانا و أحيانا أخرى بمدى حسن إستخدامها لمواردها المتميزة ، فهي تعبير عن مستويات الكفاءة و الفعالية التي تحققها المنظمة في³

و يعرف أيضا " الأداء هو مدى مساهمة العاملين في إنجاز الاعمال التي توكل إليهم و مدى سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و على مقدار التحسن الذي يطرأ على أساليب الأداء.⁴

كما يعرف بأنه النشاط المنظم المبني على أسس علمية يهدف لإكتساب و زيادة و تطوير المهارات و المعارف لدى الأفراد العاملين ، و تعميم معرفتهم بأهداف المؤسسة و توجيه سلوكهم بإتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها .⁵

من أجل إتمام مهام الوظيفة التي ينتمي إليها

حيث يحدث هذا السلوك تغيرا في كفاءة و فعالية الفرد يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من طرف

مجموع السلوكيات التي يظهرها العامل أثناء القيام بمهامه كالمهارة و الخبرة ، و تارة ينظر له على أنه الطريقة التي يؤدي بها وظيفته كالجودة و الكفاءة في أداء الأعمال ، أي من جانب سلوكي .

¹ - راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية ، 1

209 2004

² - حداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية

123 2004

³ - مساهمة الاستثمار في الرأسمال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل (

دكتوراء في علوم التسيير تخصص تسيير منظمات ، جامعة محمد خيضر ، قسم علوم التسيير) 2015./2016.

13 2000

⁴ - عاطف محمد عبيد ، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية

⁵ - خنايف محمد ، "التدريب إحدى تحديات تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية " مجلة الأبحاث الاقتصادية ISSN # 15 02

الأول الجانب السلوكي :

تصرفاته التي يقوم بها أثناء عمله كالسرعة و الدقة في الإنجاز بالإضافة إلى الإمكانيات العامل في تأدية العمليات المختلفة التي تتطلبها الوظيفة .

الثاني الجانب المادي : و يضم جميع حركات و تصرفات العامل التي يمكن ملاحظتها و قياسها ، و تتمثل في المردودية من الناحية

المطلب الثاني: عناصر الأداء

مجموعة من المفاهيم و العناصر التي يرم لها كالكفاءة و الفعالية و الملائمة حيث

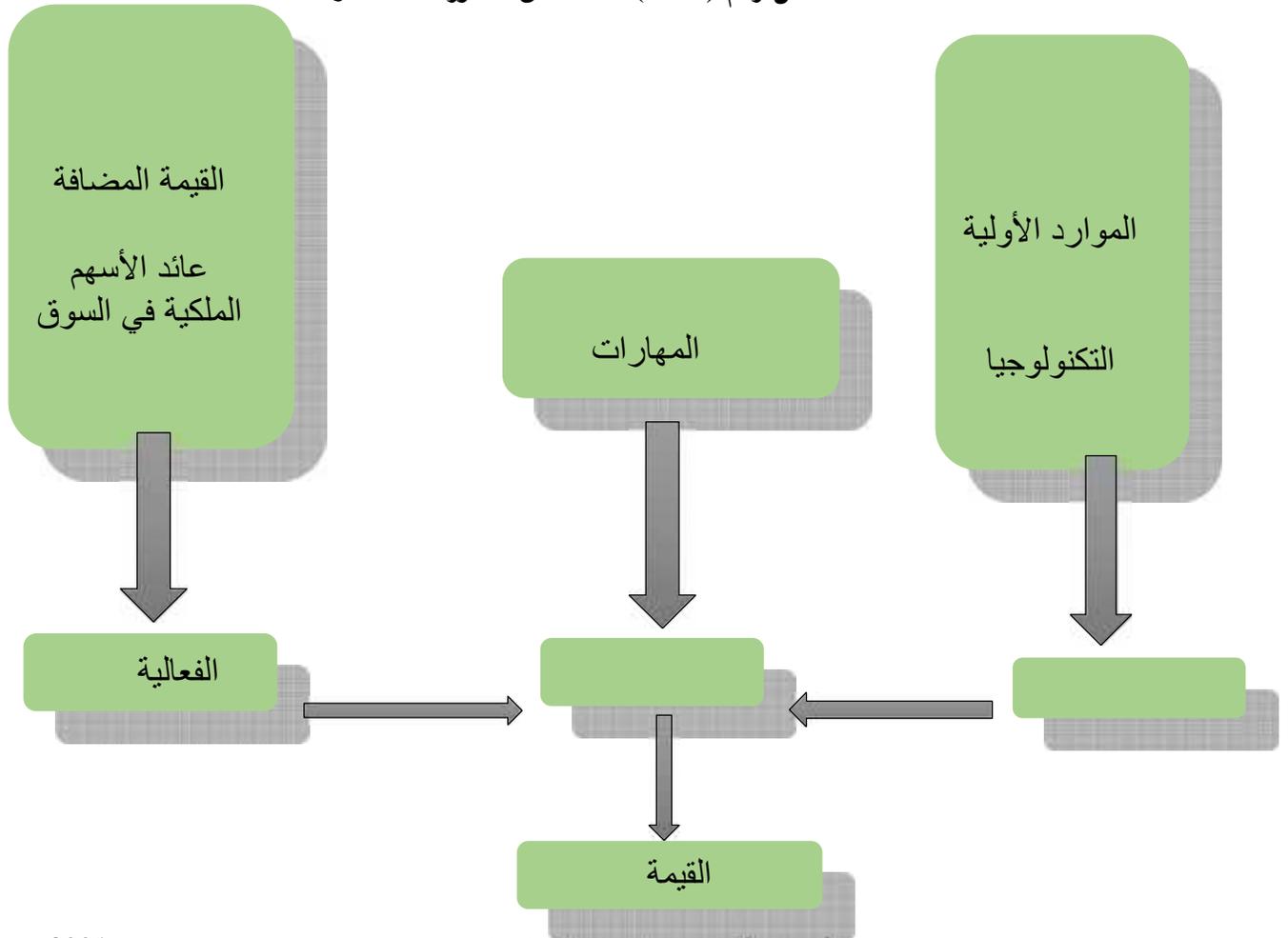
تعني كل منها مايلي :

الكفاءة : تعني إنجاز الأشياء على نحو صحيح فهي مفهوم يربط بين مفهوم المدخلات و المخرجات

الفعالية : وتشير إلى الأهداف المحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف

الملاءمة : و تعني بين الهدف و مستوى الرضا المتوقع .

الشكل رقم (1-2): الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



المطلب الثالث :محدداتومعايير الأداء الفعال و العوامل المؤثرة به :

أن الأداء هو الأثر الذي ينتج عن جهود الفرد التي تبدأ بالقدراتو المهارات

في

المهام و الفعال للفرد و يمكن حصر أهم محددات الأداء فيمايلي :

فرع أول : محددات الأداء :

1-الجهد المبذول :و يشير إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد من أجل أداء مهامه ووظيفته و الوصول إلى أعلى معدلات الأداء و العطاء للمؤسسة ، و المعبر عنه بدرجة الحماس الذي

جهده بقدر ما ينعكس ذلك على أداءه و كفاءته فيه .

2-القدرات و الخصائص الفردية :

- الخصائص الشخصية :

الموجودة ضمن إستثمارات طلبات الوظيفة المتضمنة معلومات حول حياته المهنية و الخبرات التي أثناء تأديته لمختلف الوظائف السابقة ، و كذا التكوينات التي تحصل عليها ، بالإضافة إلى العمر و الذي يلعب تأثير الكبير في سلوك الفرد و مدى قدرته على التكيف و التعلم وبالتالي مرونة أكثر في التعامل مع مهامه الوظيفية .

- الخصائص الجسدية :إن الحالة الصحية للعامل و التنافس الحسي و الحركي من محددات

المهنة و الوظيفة التي تأهل إليها .

-القدرات الحسية و الحركية و المعرفية :

مع الدافعية في تحديد

و يكون تأثيره عليها حسب طبيعة و متطلبات القدرات اللازمة

**** - القدرات الحركية :**و تتضمن الإستجابة الحركية التي يقوم بها الفرد بناء على إدراكه لمثيرات معينة

وقد أشار أحمد صقرعاشور إلى ثلاثة خصائص و هي :

* - _____ : و تمثل القدرة على الإستجابة السريعة لأحد المثيرات و يطلق عليها الزمن .

* - _____ :

* - _____ :

****- القدرات الحسية:** و تعتبر حاسة السمع و البصر من أهم الحواس لتكيف الفرد مع محيط العمل و

3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي :

فهو يشير إلى النهج الذي يعتبره الفرد ضروريا لتوجيه جهوده لأداء مهامه كما يشير أيضا إلى الفرد و تصوره و إنطباعه عن أنشطة التي يتكون منها عمله¹ دوره في من خلال تلقيه لمعلومات و ردود أفعال من رئيسه وزملاءه في صورة مدخلات يقوم بانتقاءها و تنظيمها وتفسيرها متأثرا بدوافعه و خبراته السابقة داء بالشكل الذي يكفل له الحد الأدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات أداءه.

فرع ثاني: معايير الأداء الفعال

يساهم

التصميم الوظيفي إلى تحديد نوعية الأداء المتوقع من العاملين لديها فإنها تحتاج إلى تطوير الأساليب ، فمعايير الأداء هي عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل يؤدي عمل معين ، حيث يعتبر الأداء بمثابة العاملين للوصول إلى أفضل مستوى من الأداء المطلوب تنحصر هذه المعايير في جملة من².

***- الجودة :** ترتبط الجودة بجميع نشاطات و التي تعبر

أنها إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم خدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل و الخارج من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية و الصريحة ، و الجودة تحمل معاني متعددة فهي ذات معنى واقعي و معنى حسي ، فالمعنى الواقعي يقصد به إلتزام ومن ثم إستخدام المعايير و إلتزام المنظمات بالموافق على الجودة فإنه يركز على

نجاح العاملين في ودة يتناسب وتوقعاتهم و يلي

جودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة .

¹- بن أحمد لخصر مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ،دراسة ميدانية بحزينة ولاية الجلفة ، مجلة القيمة المضافة

74 2019 /12/25

1 01 لإقتصاديات الأعمال

(224 - 225) 2010

²- إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية 1

* - الكفاءة : و تعبر عن مدى قدرة المنظمة على الإستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج

في الأداء :

على الحصول على أكبر قدر

بإستخدام الموارد المتاحة من مدخلات ، في حين تمثل الكفاءة

1.

* - الكمية : و يقصد بها حجم العمل المنجز و هذا لا يجب أن يتعدى القدرات و إمكانيات الأفراد و في الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم و إمكانياتهم لأن ذلك يعني بطأ الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي و قد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء في معدل

الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات و تدريب و تسهيلات .

الوقت : ترجع أهمية الوقت إلى كونه المورد الغير القابل لتجديد أو التعويض فهو رأسمال و ليس دخلا يحتم إستغلاله إستغلالا صحيحا في كل لحظة على الدوام و يمضي إلى غير رجعة و يعد أحسن الموارد الأساسية في مجال : المعلومات و الموارد المادية بالإضافة إلى الوقت الذي يعد أكثر أهمية .

* - التوافق الإستراتيجي :

الوظيفي الذي يتسم بالتوافق و الإنسجام مع الإستراتيجيات و غايات و أهداف و ثقافة المنظمة و يؤكد التوافق الإستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة لتوفير الإرشاد و التوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي .

* - الصلاحية :

بالأداء الجيد للوظيفة ، و يشار إلى ذلك بصلاحية المحتوى و حتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب ألا يكون معيبا أو يشوبه الخطأ بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي و الذي يتضمن الأبعاد كافة التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة و المعيار الذي يتسم بالصلاحية يجب أن غلب التام عليه غير ممكن من الناحية العلمية .

* - الإعتدالية :

و التي تشير إلى مدى

هذا المنظور إذا أمكن إثبات أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى

تعني توافق كافة أو أبعاد للقياس تعتبر هامة للغاية¹.

***- القبول :**

و إقناعهم به على أرض الواقع ، إذ أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة و التي تتسم بوجود درجة بما يجعلهم يرفضون

و في كلتا الحالتين فإن المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد و ربما

***- التحديد :**

الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ماهو متوقع منهم ،وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات ، و يتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية وية لإدارة الأداء ، فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله بمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف ، علاوة في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أداءه للوظيفة فإنه يصبح من غير الممكن الموظف أن يصحح أداءه .

و هناك أيضا معايير حددها اعية مأكدين بأن معايير الأداء ليست سوى طرق لتحديد الأداء الناجح و تميزه عن الأداء الفاشل كما تميزه ، و حسبهم أن هناك نوعين من المعايير و هما على التوالي:²

أ - المعايير الكمية أو الموضوعية: وهي تلك التي محل معايير في عملية قياس الجوانب التي

التعبير عنها كميا كعدد الوحدات التي يتم إنتاجها ، كمية المبيعات ، الوقت الذي نستغرقه في أداء لمن يعمل على خط الإنتاج بعدد الوحدات التي تم تجميعها ، وكثيرا ما يطلق عليها مقاييس الإنتاجية ، و تتميز هذه المعايير بتراطب في أغلب الأحيان بالحد الأدنى المطلوب للنجاح في الأداء مثل الحد الأدنى لعدد المنتجات التي يتم إنتاجها أو حجم المبيعات المعبر عنها ماليا ، و يعتبر هذا الأسلوب أقل تأثيرا من حيث تميز الأداء ، في حين يمكن إعتبره من الأساليب التقديرية المرنة نظرا لإعتماده معايير و حيثيات موضوعية قا .

ب- المعايير التقديرية أو المرنة (الذاتية): فهي تعنى بإصدار أحكام

يتمتعون بمعرفة و خبرات ذات مستوى عال للقيام بعملية التقدير و الحكم ، ويتم إستخدام هذا النوع

¹ - 225

² - الهلالي حسن عبد الغني ، المهارات الإتصالية 1 102 - 1999

من المعايير عندما يكون متعذر إستخراج المعايير الكمية الواضحة و المناسبة فمثلا يصعب إستخدام المعايير الكمية الواضحة لتقييم عمل المشرف نظرا لصعوبة تحديد التصرفات الممثلة للأداء القيادي أو الإشرافي الناجح و اللازم للقيام بمهامه ، هنا يتطلب إستخدام المعايير ال

فرع ثالث :العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

جد العديد من العوامل التي لها تأثير مباشر على أداء الموارد البشرية بالمنظمة و من أهمها ¹:

أولا - عوامل خارجية :

غياب أهداف محددة : فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها و أهدافها و معدلات إنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائها لعدم موجود معيار محدد مسبقا لقياس الأداء الجيد ، لذلك فهي لا تستطيع التفريق بين

عدم المشاركة في إتخاذ القرار : إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة ، فيما تعلق بالتخطيط و صنع و إتخاذ القرار يتسبب في خلق فجوة بين المستويات الإدارية العليا و موظفيها .

التسيب الإداري : إغيات العمل في أمور غير متعلقة بالعمل ، بل أحيانا

يكون لها الأثر السلبي على أداء الموظفين الآخرين فقد يكون هذا الأخير نتاج أسلوب تسيير و إشراف غير محفز أو ثقافة تنظيمية متوارثة سادت بالمنظمة .

إختلاف مستويات الأداء :

الكفاً و المجهود و بين الموظف الغير فعال فعدم وجود معايير واضحة للتمييز يؤثر مباشرة على أداء

مشكلات الرضا الوظيفي :

أو إنخفاضه يؤدي بالضرورة إلى إنخفاض مستوى الأداء ككل ، فالحوافز و الترقيات و الثقافة التنظيمية تلعب الدور الفعال في زيادة معدلات و مستويات الأداء في المنظمة .

ثانيا - العوامل الذاتية :

و هي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه ، وهذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة العمل و الدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي تمارس فيها العمل و هو ما يمكن

أن تعبر عنه العلاقة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} + \text{الدافعية} + \text{الإدراك}$$

ويتضح لنا من خلال هذه المعادلة أن العوامل مرتبطة ببعضها البعض في تأثيرها على الأداء فلا يمكن

هذه العوامل أن يؤثر لوحده على الأداء وهذا ما سـ :

الإدراك : يستقبل العمال المؤثرات في شكل المعلومات و توجيهات من رؤسائهم

زملائهم وكذلك مختلف المكافآت و يتم إستيعاب و فهم مختلف المؤثرات بطريقة خاصة متأثرا

و كذا بنوعيته و طبيعة المعلومات ، فالأفرد يختلفون في طبيعة الفهم و الإدراك فحصول

العامل على كفاءات قد يفسرها البعض على أنها مقابل لكفاءته و يعتبرها دليل موضوعية في

يراءها عامل آخر ٥

و تنظيم و تفسير المعلومات التي تأتي بطريقة الحواس و كذلك حسب الإنطباعات و المعايير .

القدرات : تعتبر القدرات عاملا في تحديد الأداء بتفاعلها مع الدافعية و الإدراك ، والقدرات نوعان

قدرات مورثة و تنقسم إلى قسمين :

الكلمات و المعاني أو قدرات غير عقلية فتشمل قدرات الحواس مثل البصر ، السمع ، إلخ و كذلك

البيئة و الخبرات السابقة دورا هاما في تكوينها و كذلك التأثير على سلوك الأفراد و تنمية قدراتهم

و تطويرها و تكتسب هذه القدرات عن طريق التعلم و التدريب .

الدافعية : تختلف الجهود المبذ

على مستوى أداء المهام الموكلة إليهم ، إلا ان الإختلاف الموجود على مستوى الرغبة في أداء واجباتهم

ستأثر على مستوى تحقيق هذه الأخيرة حتى ولو على مستوى القدرات و المهارات

دة لأداء الأفراد بإعتبارها القوة التي تحرك الفرد لكي يؤدي عمله أي القوة و

الحماس و الرغبة في القيام بمهام العمل¹.

¹ - أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة 2 بيروت ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، 1979 69

المطلب الرابع : طرق تحسين الأداء :

أولاً - النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء و أساليب قياسه :

Ripley Dean ، في المجلد الأول عن رواد تحسين الأداء ثم

عدلاه في المجلدات الأخرى ، وقد ضمن المؤلفان فيه جميع النماذج و الأساليب

و يتضح من هذا النموذج الفكري الشامل أن هناك أربعة مستويات للنظر و التفكير و العمل في حركة

:

و يتضمن نماذج فكرية في صياغة و تقدير و تحليل الأدا _____

:

المستوى الثاني :

-1

-2 تكنولوجيا الأداء في مواقع التدريب

-3

-4 ()

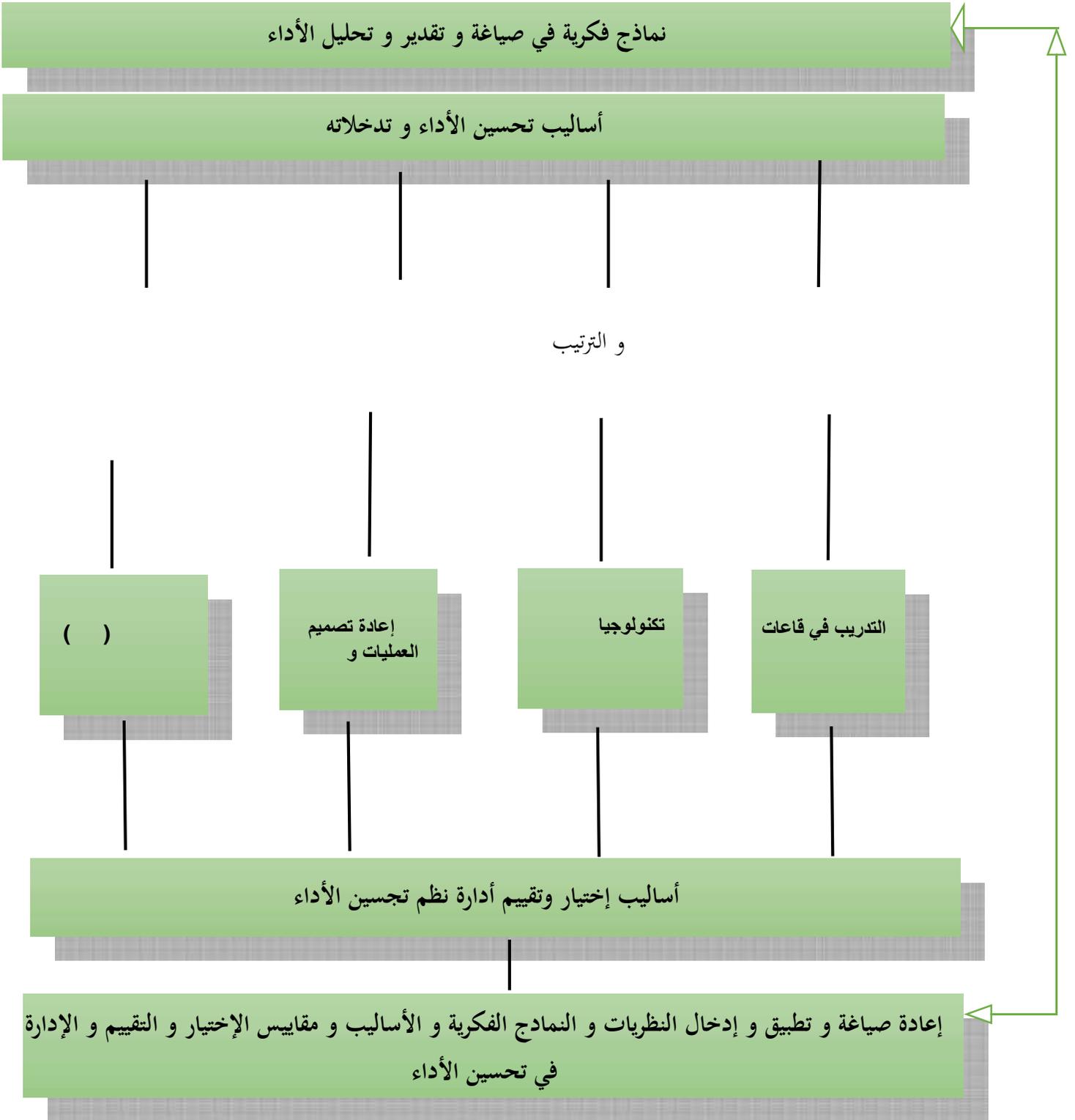
:

في صياغة تطبيق و إدخال النظريات و النماذج الفكرية و

:

الأساليب و المقاييس المتعلقة باختيار أنظمة تحسين الأداء و تقييمها و إدارتها ، و تصب هذه العملية في

الشكل رقم (3-1): النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء



1 : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، أسس نظرية ودلالاتها في البيئة العربية

75 2008

ثانياً) - النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء للجمعية الدولية للأداء :

(ISPS) في ندوة في المؤتمر العام الذي عقده

الجمعية الدولية في تحسين الأداء في شيكاغو في الفترة من 24 إلى 27 1998 . .
(ROGER)

الذي تبنته الجمعية آنذاك إذ أعلنت في نشرة خاصة صادرة عنها عن تنظيم ورشة عمل لمدة ثلاث
" لي تحسين الأداء البشري " .

إستخدامه لهذا النموذج الفكري و تتمثل هذه الخطوات فيما يلي :

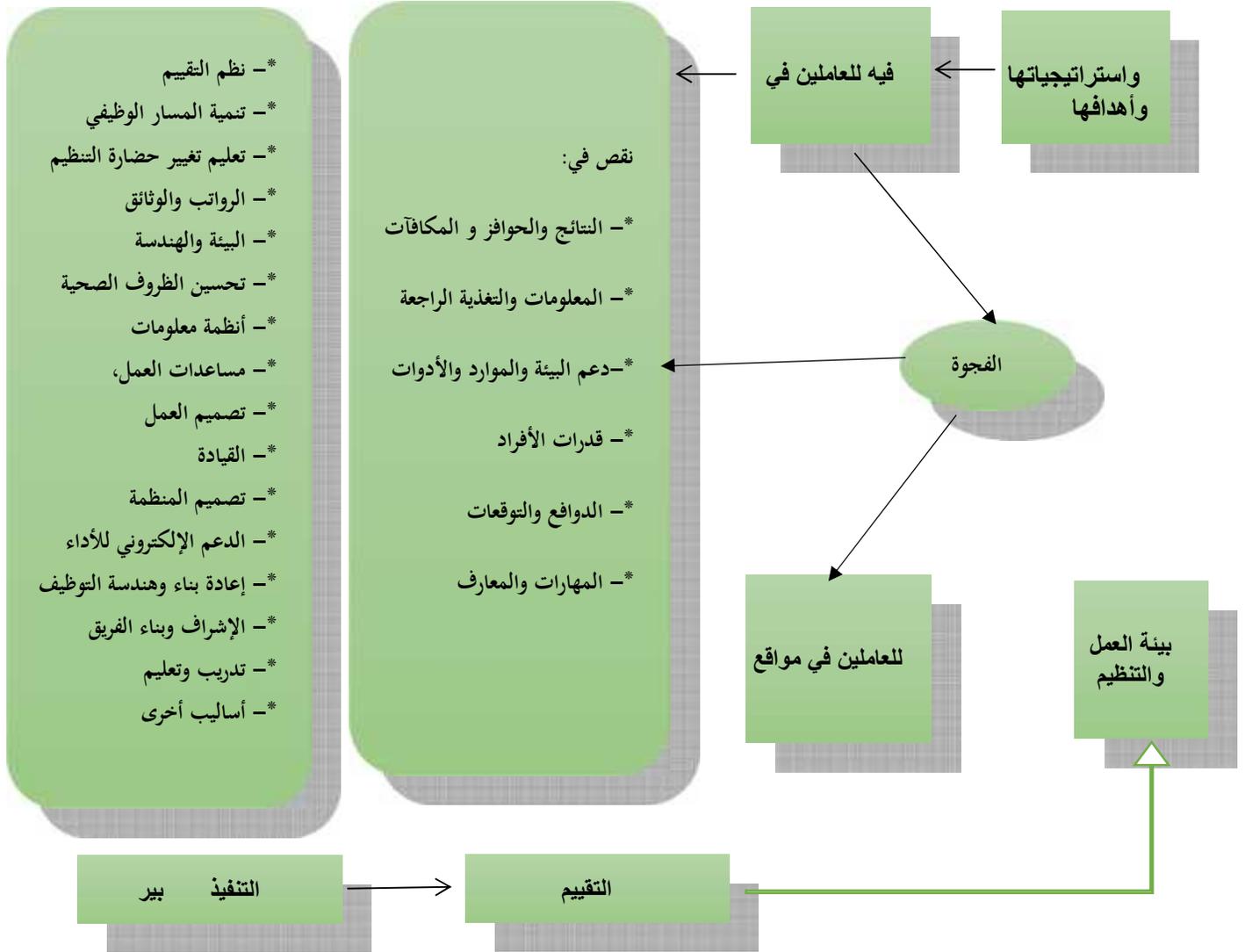
- 1- 4 -
- 2- 5 - إدارة التغيير
- 3- 6 -

اء الذي يفحص متطلبات أداء المنظمة في ضوء رسالتها
و أهدافها و قدراتها ، ويتوجه التحليل إلى تحديد أوجه النقص الحالية أو المتوقعة في أداء و قدرات الموارد
البشرية في المنظمة .

يصف الكفاءات و القدرات الخاصة بالعاملين و اللازمة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة و تحقيق رسالتها ، أما
الوضع الثاني فهو الأداء الواقعي للعاملين ، وتمثل فجوة الأداء الفرق بين هذين الوضعين ، كما تمثل

و يبدأ مدخل تكنولوجيا الأداء البشري بتحليل الأداء الذي يفحص متطلبات أداء المنظمة في ضوء
رسالتها و غاياتها و أهدافها و يتجه التحليل إلى تحديد أوجه النقص الحالية أو متوقعة في أداء الموارد

الأداء تحليل الأسباب إختيار أساليب التدخل و تصميمها



تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، أسس نظرية ودلالاتها في البيئة العربية 1

و الواقع أن الهدف النهائي لهذا النموذج هو تضيق الفجوة بين الأداء المرغوب و اللازم و بين الأداء المتوقع أو إزالتها بشكل نهائي بحيث يراعى فيه الكلفة و المنعة .
فخطوة تحليل تحدد فيها الأسباب التي أسهمت في إيجاد فجوة الأداء ، و الواقع أن الكثير من الحلول المقترحة لمعالجة الفجوة تفشل في تحقيق الأهداف المرغوب فيها ، لأنها إكتفت بمعالجة أعراض المشكلة أكثر من الأسباب الكامنة وراء المشكلة ، و في الواقع أنه عندما تكشف أو

و من الملاحظ من خلال النموذج أن أسباب الفجوة متعددة و تتراوح ما بين النقص في الحوافز و المكافآت إلى نقص المع

، و في الغالب يستخدم

ت و الحلول ، مما يجسد منحى متعدد الوجوه لتحسين الأداء و ترقيته

إن التدخلات الشاملة و المقترحة بالنموذج تحدث أساسا بالمنظمة ، و من ثم فإن تنفيذ أي تدخل أو حل يجب أن يأخذ بعين الإعتبار تغيير قضايا الإدارة ليضمن قبول جميع المستويات للحلول المقترحة و في النهاية فإن تقييم جميع التغييرا

و في الأخير و دائرة التغيير و من ثم التقييم و جميع الخطوات السابقة

ثالث :النموذج الديناميكي لتحسين الأداء :

هناك مستوى مطلوب و مستهدف مخطط للأداء يمثل النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها التي يت

يدها لهذا الغرض

التي بدلت خلال فترة زمنية محددة ، و في حالة إختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف فتلك

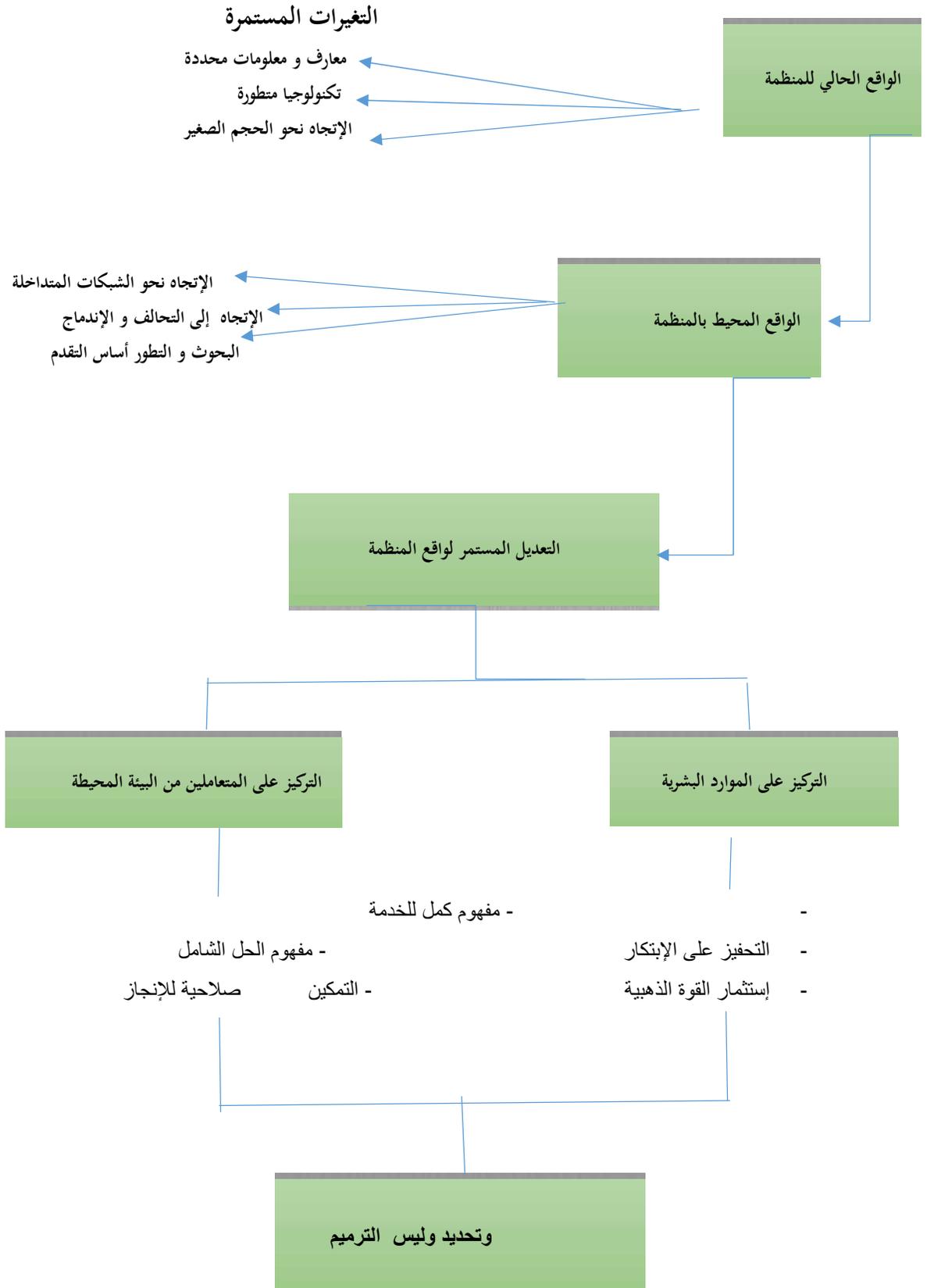
ومن ثم يكون هدف نظام تحسين الأداء هو تحليل هذه الفجوة و التعرف على أسبابها و بالتالي إ
وواقع المدخل العلاجي يأتي كعنصر أخير في النموذج و هو أنشاء برنامج

فإذا نجح العلاج و إرتفع الأداء الفعلي إلى المستوى المطلوب و المتوقع يصبح

للتأكيد من إستمرار تحسين الأداء ، هنا تستمر دورة النظام في عملية من ا

عبر عن حالة من الديناميكية كما في النموذج التالي :

الشكل رقم (5-1): النموذج الديناميكي لتحسين الأداء :



تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، أسس نظرية ودلالاتها في البيئة العربية 1 :

2008

المطلب الخامس: تقييم الأداء

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على فقد سمي تارة بتقييم الأداء كما سمي تارة أخرى بقياس الكفاءة إلا أن الاستخدام الأكثر إنتشارا و شيوعا هو تقييم الأداء الأخير من المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة لدى المنظمات على حد سواء ، فهي عملية تهدف إلى في الوصول لذلك ، فمن خلاله

: إلى أين ستتجه و كيف ست

ما يتطلبه المحيط الداخلي و الخارجي لها .

أولا - تعريف تقييم الأداء :

ون وذلك بالإستناد إلى معدلات

مستوى كفاءتهم في العمل.¹

العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية
إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر

2

التي يتم من خلالها

و مدى نجاحه في أداء وظيفته الحالية وفقا لمعايير موضوعية

في أداء مهام أخرى مستقبلا.

ثانيا - أهداف عملية تقييم الأداء :

تقوم جل برامج التقييم على تحقيق هدفين أساسيين و هما :

أهداف إدارية : و ذلك عن طريق إتخاذ القرارات المتعلقة بنقل و ترقية و إقالة و تسريح الموظفين الذين فشلوا في مساهمهم المهني .

أهداف تطويرية :

بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين عن طريق إستخدام طرق موضوعية في عملية التقييم ، في جيل و لوشر أن هناك أهداف من وراء تطبيق المنظمات المعاصرة لأنظمة تقييم الأداء تتمثل في :

75 2000

1 إدارة الموارد البشرية

-1

257 2001

الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات

-2

- المساهمة في تحسين مستوى الأداء

- المساعدة في تخطيط القوى البشرية .

المساعدة على تخطيط المسار الوظيفي¹.

أما على صعيد المؤسسة فتكمن أهداف عملية تقييم الأداء في يلي :

- مرتبط بمدى توفر عنصرين أساسيين و هما الكفاءة و الفعالية .

- يساعد التقييم في توفير معلومات لمختلف المستويات الإدارية في مجال التخطيط و الرقابة و إتخاذ

- في مسيرتها سواءا بالإيجاب أو السلب و على فترات

زمنية مختلفة لمعرفة مستوى أداءها الفعلي .

- يساهم في معرفة العناصر الكفؤة و العناصر التي تحتاج إلى إعادة تأهيلها من أجل النهوض بأداءها .

- روح المنافسة بين مختلف الإدارات بهدف تحقيق التميز ما ينعكس بالضرورة على مستوى أدائها

ثالثا - طرق تقييم الأداء :

الإعتقاد السائد في التقييم بدرجة كبيرة

مع التطورات التي عرفتها

تغيرت أساليب التقييم بحيث أصبح التقييم يركز على نتائج الأداء

في تقييم عاملها

بجد ذاتهم

إلى هذه الطرق :

النموذج	نوع التقييم
الطرق التقليدية	*- طريقة التقييم ببحث الصفات و الخصائص :
	و تركز على تحديد مجموعة من الصفات و يتم وضع وزن لكل صفة و يقوم الرئيس بإعطاء تقديرا حسب توفر هاته الصفة
	*-طريقة التوزيع الإجباري : يتم خلالها إعطاء تقديرات للأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري ()
	*-طريقة الترتيب العام : وتتمثل في قيام الرئيس بترتيب مجموعة من الرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا لأداء العام للعمال

	الطرق
* - طريقة المقارنة بين العاملين : و تشبه هذه الطريقة سابقتها إلا أنها تختلف عنها فقط في أن عملية التقييم	التقليدية
* - طريقة الاختيار الإجباري : و تقوم هذه الطريقة على تحديد عدد من العبارات التي تصف أداء العامل و يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة و ما تكون هذه عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية و سلبية توفر المعايير	
* - طريقة الأحداث الحرجة : و تكزن من خلال رصد الأحداث الحرجة و هي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء الفرد إيجابية كانت أم سلبية و من خلالها يتم ضبطها و تحليلها يتضح الصورة العامة للأداء الكلي	الطرق
* - طريقة التقييم المشتركة : و تكمن هذه الطريقة في قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل بتقييم نظرائه في المؤسسة عن طريق الإقتراح السري دون إعتبار أو مراعاة للمركز الإداري له	الحديثة
* - طريقة التقييم باستخدام الإدارة بالأهداف : تهتم معظم الطرق السابقة بتقييم أداء العامل في فترات زمنية سابقة ، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فهي تهتم بتقييم أداء العاملين في المستقبل القريب و البعيد بالإعتماد على أدائه بالماضي ، من خلال مشاركة الرئيس و المرؤوسين في تحديد الأهداف و المهام الواجب القيام بها على ضوء ما أجزه خلال فترة معينة ، و التعرف على نواحي القصور و مواجهتها تمهيدا لتولي مهام وواجبات وظيفية أخرى وفقا للبرنامج الجديد .	
* - طريقة التقييم الذاتي : و فيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الصادر وفق النموذج المقترح ، ما يسمح له بتقديم إقتراحاته حول نتائج أدائه حول ما إذا كان بحاجة في تدريب أو تكوين في المستقبل حتى يتمكن من الوصول إلى الأداء المتوقع	

الجدول رقم (4-1): يوضح أنواع طرق تقييم الأداء

السلوك التنظيمي في إدارة

2001 +

في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات

(2005

المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،

خلاصة الفصل :

لقد تغيرت النظرة للعنصر البشري من كونه مجرد آلة إلى إعتبره موردا أساسيا له مكانته و قيمته التي لا تقل قيمة عن المورد المادي ، فأصبح الاهتمام بالمورد البشري من أهم المواضيع التي تشغل بال الباحثين و المسيرين على حد سواء ، لما له من أهمية بالغة في تحديد قيمة ومكانة عب الدور المحوري في تحقيق التميز و التفوق في الأداء المرجو ، ولتحقيق هذا التميز و التفرد أكد العديد من الدراسين على ضرورة الإستثمار في هذا المورد البشري بالإعتماد على مختلف الطرق و الأساليب ، بإعتبره السبيل الأنجع و الضمانة

الدراسة الميدانية لحالة بلدية تبسبت

نا في الفصل الأول
حول متغيرات و المتمثلة في الإستثمار في الرأسمال
سنتعرض في هذا الفصل إلى ال
الرأسمال البشري في تحسين و ترقية الأداء ، بإعتباره من السبل التي إنتهجتها مختلف الدول
في مجال تطوي يأتي هذا الفصل المنهج المتبع في تصميم و
يعتبر تصميم البحث من المراحل الأساسية و المهمة في عملية إعداد و تنفيذ البحث بلو
في البحث خاصة عملية جمع البيانات و تحليلها فهي تأكد للباحث أن الدراسة سوف
تكون متصلة بمشكلة البحث وكذا تساهم في تحقيق الأهداف المخطط لها ، كما سنتناول في هذا الفصل
أيضا عرض ل ثم عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية بغرض إختيار مدى صحة
فروض البحث و أخيرا يتم عرض ملخص لأهم النتائج و التوصيات للبحث
هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث نخصص المبحث الأول لعرض منهجية الدراسة أما المبحث الثاني
ض و تحليل النتائج وختتم الفصل بمبحث ثالث نستعرض

المبحث الأول: التعريف ببلدية تبسبت.

المطلب الأول : تعريف عام بميدان الدراسة

تعتبر البلدية الركيزة الأساسية للمشكلة للتنظيم الإداري

ذات طابع خدماتي اله لمية في أي دولة

و المواطن و يقوم بتسييرها جهاز إداري ، و مجلس منتخبي تكون من المجلس الشعبي البلدي التابعة له التي تتمثل في ر المجلس الشعبي البلدي و نو

الفرع الأول: تقديم بلدية تبسبت

سوف نتناول في هذا المطلب للمحة تمهيدية عن البلدية من خلال العناصر التالية :

*-الأصل و التسمية و التأسيس :

لاية ورقلة سابقا ، ترجع تسميتها إلى الكلمة البربرية تبصص و التي تعني الصراصيرو

الذي كان منتشرا آنذاك في عمران المنطقة ، أما عن لغة السكان فكانت خليط بين العربية

البربرية 1984 84/09 المؤرخ في 04

1984 و المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد ، و فتحت بلدية تبسبت أبوابها في 01

1985

و موقعها الإستراتيجي بالنسبة للبلديات المجاورة لها .

*- الموقع الجغرافي للمؤسسة :

2008 تم تقسيم البلدية إلى ثلاثة أحياء كبرى هي حي تبسبت ، حي

بني أسود و إلى

ة نخيل بها جمع (بدع)

، إلا أنه و نتيجة للتوسع السكاني تم إنشاء أحياء جديدها منها

، و تنتمي البلدية إلى المجموعة الشمالية لوادي ريغ و إحدى بلديات المقاطعة الإدارية

تقرت التي تبعد 160 680

تغطي بساتين النخيل جزءا كبيرا من مساحتها ، كما أنها تقع في منطقة إستراتيجية يمر وسطها الطريق

الوطني رقم 03

1914 م ، فهي تمثل إمتداد جغرافي للدولة ، و تركز معظم مهامها في الحرص

و العناية والتكفل بقضايا المواطنين و معالجتها ، و تعزيز الديمقراطية و السماح لهم بالمشاركة في تسيير

أمورهم الإدارية و مصالح البلاد في مختلف المجالات

إستراتيجية إدارية تسهل عليها القيام بالمهام المنوطة بها.

*- المساحة و الحدود :

تتربع بلدية تبسبست 26 ف هي تعتبر من أصغر بلديات من حيث المساحة إذ 0.01 % من إجمالي مساحة الولاية ، يحدها شمالا بلدية الزاوية العابدية ، و من الشرق

- إحصاء السكان:

بلغ عدد سكان بلدية تبسبست حسب آخر تعداد للسكان عام لسنة 2016 بلغ 35032
6.27 من إجمالي سكان ولاية ورقلة ، و بذلك تمثل المرتبة السابعة من حيث عدد

الفرع الثاني :مصالح و هياكل المؤسسة

و سوف نتطرق فيه إلى نقطتين أساسيتين وهما مصالح البلدية و من ثم هيكلها التنظيمي .

أولا :مصالح البلدية :

إن بلدية تبسبست و على غرار كل البلديات الأخرى تنقسم إلى أربعة مصالح أساسية متناسقة و متكاملة فيما بينها حيث أسندت لكل من هذه المصالح صلاحيات محددة ، و توزعت على مكاتب ثانوية تفرعت عنها ، و سنتطرق فيما يلي لكل منها و بإيجاز :

I) مصلحة الأمانة العامة :

تعتبر الأمانة العامة أول مصالح و هياكل البلدية و أهمها كونها محور النشاط الإداري و المنسقة بين جميع المصالح ، و الرابط الأساسي بينها بداية من رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى غاية مكاتب الخدمة العامة ، التي تكون في علاقة مباشرة مع المواطن ، يتأسسها الأمين العام الذي يعينه رئيس المجلس كهيئة ثالثة تم 10-11 المتعلق بالبلدية وتوكل لها صلاحيات تسيير واسعة و تتكون

من خمس : ، مكتب البريد

ومكتب أمانة المجلس من مهامه ضمان تحضير ماعات المجلس الشعبي البلدي
سير المصالح الإدارية و ضمان تنفيذ القرارات و الحرص على تطبيق المداولات المتضمنة ضمان تسيير و

II) مصلحة التنظيم و التنشيط و الشؤون الإجتماعية و الثقافية :

تعتبر أكبر مصالح البلدية كونها الأكثر قربا و إحتكاكا بالمواطنين و تنظيم و سير شؤونهم العامة وهذا ما يترجمه العدد الكبير للمكاتب التي تندرج تحتها ، فهي تحتوي على إحدى عشر مكتبو من مهامه تقديم

الحالة المدنية ، مكتب الرقمنة، مكتب جوازات السفر و بطاقة التعريف البيومترية ، مكتب الشؤون
امها أيضا تلقي تصريحات الولادة

كل ملفات المتعلقة بالإستصلاح الفلاحي ، الحرص على نظافة و حفظ الصحة العامة للمواطن .

(III) مصلحة الإدارة و الشؤون الإقتصادية

تعتبر هذه المصلحة القلب النابض لمختلف مصالح البلدية فهي أكثر المصالح حركية و ديناميكية كونها

المالي و الإقتصادي و التجاري و متابعة أملاك البلدية و متابعة النفقات

كما تتكفل بكل الوثائق المتعلقة برواتب و أجور المستخدمين ، كما تتولى إعداد الميزانية

و تضم خمسة مكاتب هي مكتب تسيير المستخدمين و يتولى متابعة الحياة الم

الإدارية التي تتعلق بوضعيتهم الإدارية ، مكتب الصفقات و من مهامه الإشراف على تحضير و إعداد دفاتر

الشروط و عروض المناقصات الوطنية و الإشهار و الإعلان عنها و مكتب التسيير و المحاسبة و يتكفل

بمراقبة الفواتير و الوثائق المحاسبية ، مكتب تسيير الممتلكات و يعنى بمتابعة الأملاك القارة و المنقولة و

(IV) المصلحة التقنية : تعتبر من المصالح الحيوية بالبلدية كونها تهتم بجميع الأشغال التقنية و الميدانية

فهي من توكل لها مهمة ضمان سير الأشغال العمومية ، و متابعة حسن إنجازها و كذا الوقوف على

جميع التجاوزات، التي قد تمس أملاك العامة للبلدية أو الأملاك الخاصة بالمواطنين

تضم هذه الأخيرة تسعة مكاتب ومنها مكتب التعمير

مكتب الري ، حظيرة البلدية

في مراقبة و متابعة المشاريع إنجاز الطرقات و السكن و متابعة العقارات و .

ثانيا : الهيكل التنظيمي لبلدية تبسبت

لهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار و المسؤوليات و الم

، فهو يوضح و يفصل المكاتب و المهام التي

مصالح الأفراد و البلدية ، ف

، بحيث يساعدها على القيام بمهامها بفعالية بما يحقق أهدافها و أهداف المواطن



الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لبلدية تبسبست

المطلب الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة .

الفرع الأول :تعريف بمجتمع وعينة الدراسة

نا في هذه الدراسة

كبير كان

توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها

جمع و تحليل البيانات وفق إحصائيات رقمية لإيجاد علاقة التأثير بين

متغيرات الدراسة .

أولا -مجتمع الدراسة :

يختلف مجتمع البحث عن المجتمع بمفهومه العام فمجتمع البحث يمثل جزءا من المجتمع العام فيعرف بأنه

جميع عناصر المجتمع التي يقوم الباحث بدراستها المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى

الباحث إلى ان يعمم عليها النتائج ذات الصلة أو العلاقة بالمشكلة تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف

الإستثمار في الرأسمال أثره على و لتطبيق هذه الدراسة قمنا

بتحديد مجتمع الدراسة ب : و البالغ عددهم 367 .

ثانيا - عينة الدراسة :

هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث يتم إختيارها بطريقة مناسبة و إجراء الدراسة عليها، بحيث يمكن

من المجتمع حيث تتوافر في هذا الجزء

¹، و الحكمة من إجراء الدراسة على العينة هي أنه في كثير من أحيان يستحيل

إجراء الدراسة على المجتمع بأكمله ، فيكون اختيار العينة بهدف التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على

وقد إعتمدنا في دراستنا على العينة في الإختيار ، بحيث يراعى في إختيارها أن

يسمح لكل فرد من أفرادها بفرص متكافئة لوجوده داخل العينة ، وأن سحب أي فرد لا يؤثر على فرد

آخر ، بمعنى احتمالات الإختيار لكل فرد من أفراد المجتمع تكون متساوية و بالتالي التجرد من الإنحياز

الإختيار فيها عن طريق القرعة ، أو بواسطة جداول الأعداد العشوائية ، أو غيرها .²

و سنخصص الدراسة على مختلف فئات العينة و المتمثلة في موظفي بلدية تبسبست و تم تحديد حجم

94: تم توزيع الإستبانة على 104 ، وتم إسترجاع 99

¹ - عمار بوحوش و آخرون ، منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية و السياسية و الاقتصادية ط 1

68 2019

7

1

² - علي معمر عبد المؤمن ، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية ، الأساسيات ، التقنيات ،

. 193 2008

94 : ، في حين تم إستبعاد 05 إستبانات كونها غير مكتملة الملاء

(2-3)

رابعا - حدود ومتغيرات الدراسة :

1- حدود الدراسة :

أولا . المجال البشري اقتصرت هذه الدراسة على استطلاع وجهات نظر عينة من موظفين بلدية تسبست والبالغ عددهم (94) 30 64 .

ثانيا - المجال المكاني و الزماني فالأول حدد ببلدية تسبست ،

فقد تم خلال الفترة الممتدة من 20 ماي إلى غاية شهر 31 ماي 2021

2- متغيرات الدراسة :

ن موضوع الدراسة ، قمنا بتقسيم متغيرات الدراسة إلى :

* - المتغير المستقل : الإستثمار في الرأسمال البشري .

* - المتغير التابع : ()

الفرع الثاني - التعريف بأدوات جمع البيانات :

أولا - أدوات جمع البيانات : إنطلاقا من كون موضوع البحث يندرج ضمن الدراسات الإمبريقية ، التي تقوم على جمع بيانات حول المشكلة محل الدراسة ، لدى فقط تم الإعتماد على أداة الإستبيان في هذه الدراسة من أجل الحصول على المعلومات التي تخدم البحث و تأكدها ، فهو من أكثر الأدوات إستخداما في العلوم الاجتماعية ، التي تعنى بجمع معلومات و بيانات تخص الأفراد محل الدراسة .

1- الإستبيان : أنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول

على معلومات أو آراء من المبحوثين حول الظاهرة أو موقف ما معين محل الدراسة .

و الإستبانة هو تقنية لجمع المعلومات عن طريق إستمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع معين يقوم بهذه العملية الأفراد ، سواءا ميدانيا أو ترسل الإستمارات عن طريق البريد أو تنشر الأسئلة في الجرائد و المحلات أو عبر الإذاعة و التلفزيون ، وبعد الإجابة التي يمكن أن يدونها المبحوثون أنفسهم، أو يدونها الباحث الميداني تدوينا دقيقا ، تعاد الإستمارات إلى المشرف على البحث لإتمام إجراءاته في التحليل و التفسير .¹

¹ - محمد شلبي المنهجية في التحليل السياسي ، المقاربات ، المناهج ، الإقترايات ، الأدوات ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة الجزائر ، 1997 . 107

يعتبر تصميم الإستبانة من أهم النقاط التي يجب أخذها بعين الإعتبار في تحديد الهيكل العام له ، بحيث يشكل في صيغته النهائية تفصيلا ممنهجا و مرتبا ترتيبا منسقا يحمل في طياته التفصيلات المراد البحث عنها و الوصول إليها لدى فقد قمنا بتقسيم الإستبانة إلى ثلاثة أجز :

يتضمن الجزء الأول : مقدمة عامة عن الموضوع محل الدراسة و أهميتها و كذا تعريف بالباحث .

أما الجزء الثاني :

كيفية تعبئة الإستبانة للإجابة على الأسئلة المطروحة .

في حين يتضمن الجزء الثالث : لب الإستبانة و فيه عرض للأسئلة محل البحث و تكون ممنهجة وفقا

لدى فقد تم تصميم و إعداد الإستبيان وفقا للخطوات المنهجية السالفة الذكر و ذلك على النحو التالي :

:-

أما الجزء الثالث فقد تم تقسيمه إلى أربعة محاضر و تضمنت مايلي و الجدول أدناه يوضح ذلك :

وتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بالأبعاد التالية :

- التكوين كأحد ركائز متغير الإستثمار في الرأس مال البشري .
- إستخدام التكنولوجيا الحديثة كأحد المرتكزات التي تعتمد عليها الإدارة لض
- أسئلة حول الإنفاق المالي على المورد البشري كأحد الدعائم الضرورية لترقية الأداء كون الإنفاق المالي هو عائد إستثمار يكون أثره على المدى الق

المحور الثاني : تضمن مجموعة أسئلة تتعلق بالأداء و بالتحديد أداء المورد البشري . ()

جدول (1-2) محاور الدراسة و توزيع فقرات الاستبانة عليها

الرقم	الاستثمار في الرأس مال البشري	الفقرات
1	الاستثمار في الرأس مال البشري	32-1
2		45-33

- إنه ولتفادي المعوقات و السلبيات التي قد يقع فيها الباحث كصعوبة فهم أسئلة الإستبانة أو غموضها أو تعرض الإستبانة إلى الإهمال و عدم التقدير أو حتى إغفال الإجابة على بعض الدراسة توجهنا إلى إستخدام أداة ثانية .

2- المقابلة: هي مجموعة من الأسئلة يتم طرحها مباشرة على الأفراد ، وتعتبر

بلافي العديد من الصعوبات و بناء على ما سبق فقد تم الإعتماد على المقابلة خلال

عملية توزيع الإستبيان من خلال التواصل المباشر مع المبحوثين أفراد العينة إلا أن هذا لم يمنع من الوقوع في

:

- عدم إستجابة الكثير من الأفراد للإستبانة .

- بالرغم من حضورنا الشخصي إلا أن البعض لم يستوعب بعض الأسئلة .

- محاولة التمويه و ا

تم إستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس إ

تضمن خمسة خيارات مختلفة للإجابة ، وقد تم ترميزها و إعطاءها قيمة محددة ما بين

(1-5) مبين في الجدول أدناه :

جدول رقم : (2-2) يوضح مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

أدناه:

يحد

4-5

0.8 – 5/4

الحد الأدنى للخلية – + أقل قيمة في المقياس و بالتالي يصبح طول الخلية كما هو موضح في

الجدول أدناه :

جدول رقم : (2-3) يوضح طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي

المستوى	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	01 إلى 1.8
غير موافق	1.8 إلى أقل من 2.6
محايد	2.6 إلى أقل من 3.4
	3.4 إلى أقل من 4.2
	4.2 إلى أقل من 5

جدول رقم (2-4) يوضح حالات توزيع الإستبانة

البيانات	عدد الإستمارات الموزعة	عدد الإستمارات المسترجعة	عدد الإستمارات الغير مسترجعة	عدد الإستمارات المملغة	عدد الإستمارات الصالحة للدراسة
العدد	104	99	05	05	94
النسبة	%100	% 95.19	% 4.80	% 4.80	%90.38

ثانيا : دراسة صدق وثبات أداة الدراسة :

الصدق الظاهري : تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين متمثلة في أساتذة القسم المتخصصين في هذا المجال من قسم العدل الدولية بـجـ بالإضافة إلى تخصص إدارة موارد

بشرية بجامعة حمه لخضر بالوادي ، وهذا بغية إـ
اسبها مع موضوع الدراسة ، و بناء على توجيهاتهم النهائية تم

¹ في شك

الصدق الداخلي :

كروباخ² حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل محور من المحاور و المعدل الكلي لفقرات (0.01) وبدلك يعتبر المقياس

(2-5)

جدول رقم (2-5) يوضح معاملات الارتباط بين كل محور و المعدل الكلي للفقرات

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	0,976	0,000
المحور الثاني	0,623	0,000

على مخرجات SPSS V24 :

لقياس مدى ثبات الإستبانة ، تم عرضها على عينة عشوائية للتأكد من الصدق الداخلي و ثباته ثم قمنا بحساب مع باخ و التي تشترط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط و لذلك قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة على انفراد ثم حساب معامل ثبات المقياس ككل كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم(2-6) معامل الاتساق الداخلي ألفا كروباخ للمحاور الدراسة

المحور	معامل الثبات
	0,831
المحور الثاني	0,723
	0,826

على مخرجات SPSS V24 :

أعلاه أن الثبات لإجابات أفراد العينة على محاور الدراسة جاءت كل أكبر من

0,60 للإستبانة قد بلغ 0.826

¹ -

² - ألفا كروباخ :

¹ و هو معدل ثبات قوي جدا ومناسب لأغراض البحث و بهذا فإن صدق و ثبات الأداة محققة وهذا ما يجعلها صالحة ومناسبة لجميع بيانات الدراسة .

ثالثا - الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة :

إستخدام البرنامج

معالجة البيانات التي تم الحصول عليها

:

بج

(SPSS)

- "ألفاكروباخ"

- معامل الصدق لمعرفة مدى صلاحية عبارات الاستمارة لقياس المحاور التي تم وضعها.

- Excel.

- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستمارة ويفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

- الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت أو تركز إجابات المستجوبين.

- معامل الانحدار الخطي

المبحث الثاني : عرض و تحليل و مناقشة النتائج .

بعد أن تناولنا بالتفصيل في المبحث السابق التعريف بميدان الدراسة و كذا الإجراءات المنهجية و

تمتع البحث و العينة التي تمت عليها الدراسة و هي موظفي بلدية تبسة ، سوف نتطرق في هذا

المبحث إلى تحليل و تفسير

بعرض النتائج التي خلص إليها البحث في ضوء الفروض المعتمدة ملتصين في ذلك كل الموضوعية و

الحياد في عرض و تحليل و تفسير النتائج بغية التوصل إلى حقيقة بعد التأثير الذي يمكن أن يحققه

ستثمار في الرأسمال البشري في مستوى أداء الأفراد العاملين .

المطلب الأول - عرض نتائج الدراسة

الفرع الأول : تحليل خصائص العينة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية :

سنقوم بعرض دراسة وصفية إحصائية و التي تشير إلى :

الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، الوظيفة المشغولة .

أولاً - تحليل الخصائص من حيث الجنس :

:

جدول رقم (7-2) يوضح تكرار ونسب عينة الدراسة حسب الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30	31,9	31,9	31,9
	64	68,1	68,1	100,0
Total	94	100,0	100,0	

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss v24

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
31,9	30	
68,1	64	
%100	94	المجموع

:

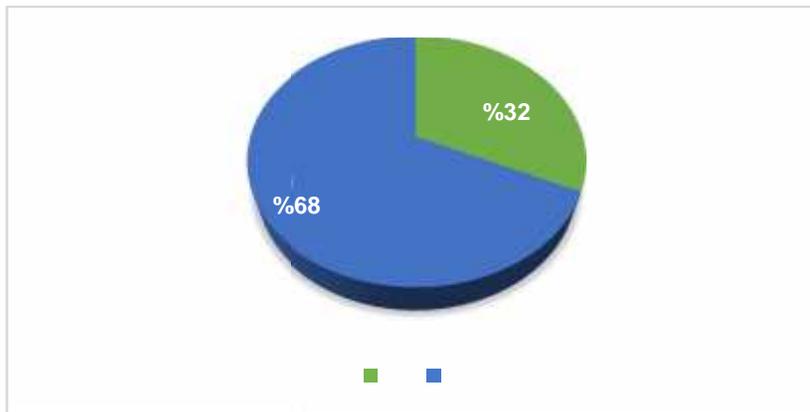
(7-2) نلاحظ أن 68.1% من موظفي البلدية في حين أن نسبة

31.9 % وهي أقل بكثير من النصف وهذا راجع إل سياسة التوظيف الأخيرة و التي

نصت على إدماج مختلف شرائح الإدماج المهني و التي إفتقرت إلى

الجدول أعلاه في الشكل التالي .

شكل رقم (2-2) يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



Excel

:

ثانيا - من حيث العمر

كانت النتائج كالآتي :

جدول رقم (8-2) يبين نسب توزيع عينة الدراسة حسب العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30	1	1,1	1,1	1,1
	50 30	83	88,3	88,3	89,4
	50	10	10,6	10,6	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss v24

النسبة المئوية	التكرار	العمر
1,1	1	30
88,3	83	30 إلى 50
10,6	10	50
%100	94	المجموع

(2-8) نلاحظ أن أكبر فئة عمرية تشكلت منها عينة الدراسة هي

(30-50) وتمثل فئة الشباب ما يجعل البلدية تضم طاقم شبائي معتبر %88

يتوجب على الإدارة أن تصب جل إهتمامها بمهامه الفئة و تنميتها و تطوير مهاراتها لتحسين مستوى

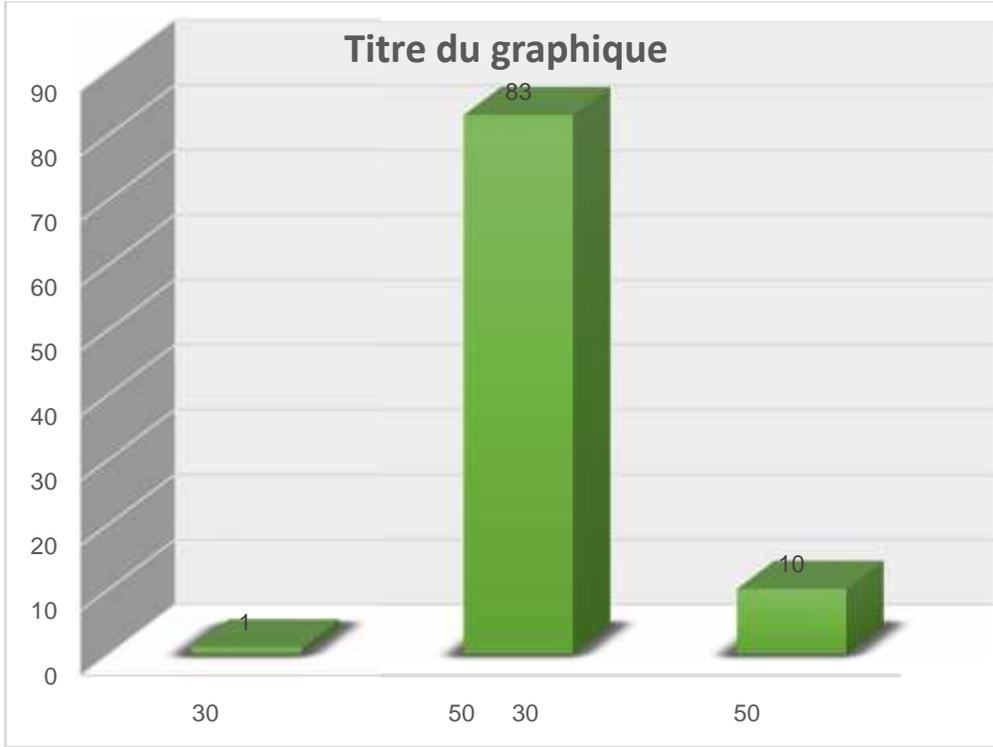
أداءها ، و منحها المزيد من التشجيع و فتح المجال لها لإطلاق العنان للإبداع و الإبتكار

في (30) %1.1

(أكبر من 50) فكانت في المرتبة الثالثة ووصلت إلى %10

ذوي الخبرات (2-3) أدناه .

شكل رقم (2-3) توزيع عينة الدراسة حسب العمر



Excel

:

ثالثا - من حيث المستوى العلمي:

:

جدول رقم (2-9) يوضح نسب عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	39	41,5	41,5	41,5
	52	55,3	55,3	96,8
	3	3,2	3,2	100,0
Total	94	100,0	100,0	

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات v24 spss

النسبة المئوية	التكرار	الوضع القائم
41,5	39	
55,3	52	
3,2	3	
%100	94	المجموع

(2-9) نلاحظ أن

41.5%

55.3% ، ثم

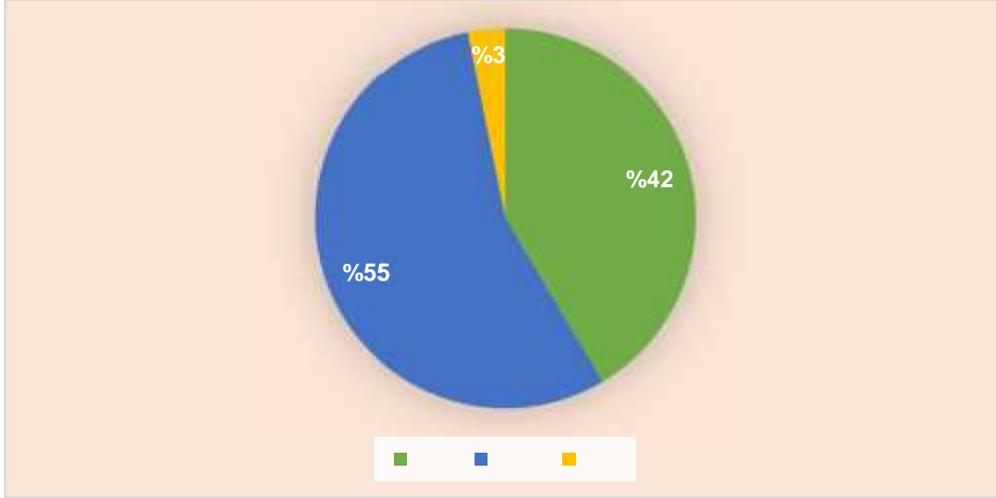
3.2%

يفسر توجه الإدارة إلى الاهتمام بخريجي الجامعات و المعاهد ، كما نشير إلى

أن فئة شهادات أخرى تضم خريجي مراكز التكوين و التعليم المهنيين

4-2

شكل رقم (2-4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



Excel

:

رابعا - من حيث عدد سنوات الخبرة المهنية:

كانت النتائج كالآتي :

جدول رقم (2-10) يوضح نسب عينة الدراسة حسب الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5	18	19,1	19,1	19,1
Valid 10 5	46	48,9	48,9	68,1
10	30	31,9	31,9	100,0
Total	94	100,0	100,0	

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss v24

النسبة المئوية	التكرار	الوضع القائم
19,1	18	5
48,9	46	5 إلى 10
31,9	30	10
%100	94	المجموع

(2-10) أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة الذين يحزون على خبرة مهند 05 إلى 10

تمثيلا في عينة الدراسة بنسبة قاربت 49%، أما بالنسبة للأفراد ذو خبرة أقل من 5

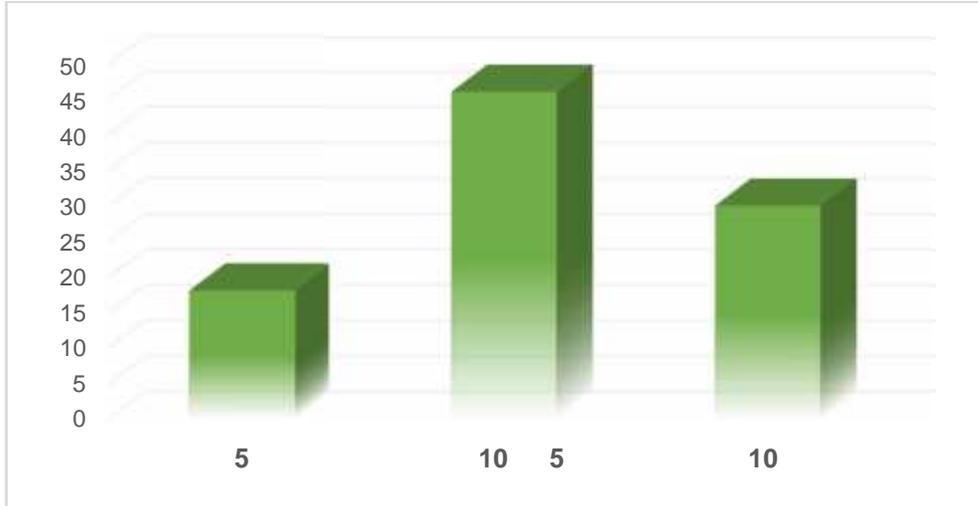
19%، في حين قاربت نسبة العاملين ذات خبرة مهنية أكثر من 10- 32%. هذه

النتائج تفسر مدى وجود خبرة مهنية عالية لدة ، كما يجب على الإدارة إستغلال الموظفين الذين

لهم خبرة تفوق 10 سنوات أحسن إستغلال ، و جعلهم في تواصل و إحتكاك دائم مع الفئة الأقل خبرة من أجل

يملكون خبرة مهنية عالية في ميدان عملهم.

شكل رقم (5-2) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة



Excel

:

خامسا - من حيث الوظيفة المشغولة حاليا :

كانت النتائج كالتالي :

جدول رقم (11-2) يوضح نسب عينة الدراسة حسب الوظيفة المشغولة حاليا

الوظيفة المشغولة حاليا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid رئيسمكتب	82	87,2	87,2	87,2
Total	94	100,0	100,0	100,0

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss v24

النسبة المئوية	التكرار	الوضع القائم
87,2	82	
12,8	12	
%100	94	المجموع

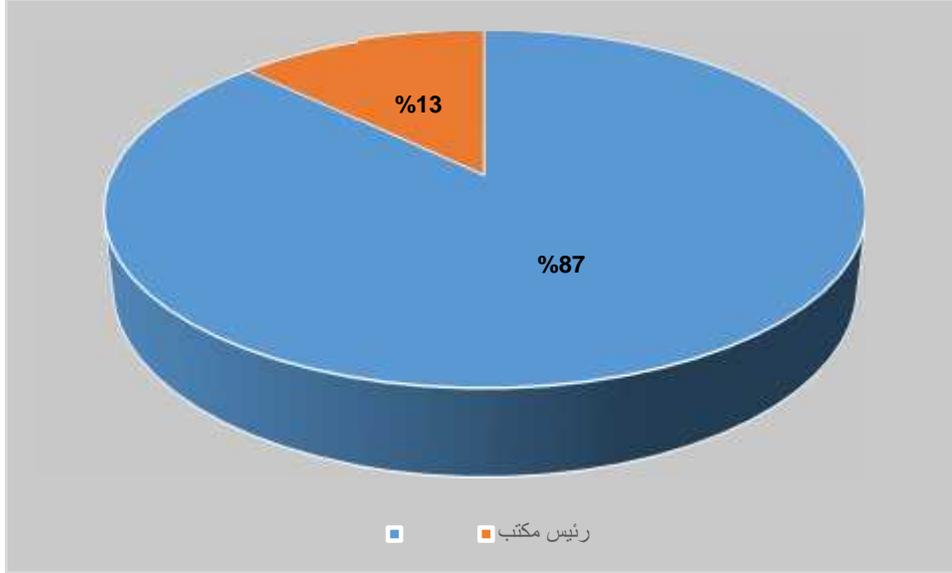
(2-11) أعلاه نلاحظ أن كبيرة كانت للمنصب الموظف حيث بلغت

87% يشير إلى أن غالبية الموظفين لا تقع على عاتقهم أي مسؤولية وظيفية إزاء المهام التي يقومون

بها في حين نجد 13% من مجموع أفراد عينة الدراسة

أنهم أفراد لديهم من الخبرة ما ي أهلهم لتولي هذه المسؤولية (2-6) .

شكل رقم (2-6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي



Excel

:

الفرع الثاني : عرض وتفسير النتائج الخاصة بمحاور الدراسة

أولا : محور الإستثمار في الرأسمال البشري

1- بالنسبة لبعء التكوين و التدريب :

بعرض المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية ، وكذا

و عليه نفترض :

H1 - تلعب برامج التكوين دورا محوريا في تنمية و تطوير مهارات الرأسمال هم في ترقية

H0 - لا تلعب برامج التكوين دورا محوريا في تنمية و تطوير مهارات الرأسمال هم في ترقية

جدول رقم (2-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد التكويني والتدريب

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم
محايد	1,39	3,40	تناسب الوظيفة التي أقوم به مع مجال تخصصي الدراسي و مهاراتي	01
محايد	1,28	2,62	يحصل جميع الموظفين على فرص تكوين بشكل متكافئ	02
محايد	1,33	3,22	يستفيد العاملون من برامج التكوين التي تجرى داخل و خارج البلدية لتطوير مهاراتهم و معارفهم	03
محايد	1,40	2,67	تحرص المؤسسة على تكوين موظفيها و تجديد معارفهم بشكل دوري و مستمر	04
محايد	1,19	3,07	يتم تحديد نوع البرامج التكوينية المقدمة للموظفين حسب إحتياجات و مستجدات العمل	05
محايد	1,22	3,05	المدة الزمنية المخصصة للتكوين كافية ولا أحتاج لفترات أخرى	06
محايد	1,10	3,36	الموضوعات التي تضمها التكوين لها علاقة بطبيعة العمل الذي أقوم به و وظيفتي	07
	0,83	3,82	المشرفون على عملية التكوين يتمتعون بكفاءة عالية و مهارات إتصالية جيدة في إيصال المعلومة بشكل واضح و مفهوم	08
محايد	1,09	3,38	البرامج التكوينية المقترحة لتحسين أداء مستخدمي الجماعات المحلية كانت بالمستوى المطلوب و تتوافق مع مجال عملي	09
	1,02	3,50	المعلومات التي تحتويها البرامج التكوينية تواكب مستجدات التي تطرأ على أداءك لعملك	10
غير موافق	1,38	2,59	كثيرا ما يتم إدراجك ضمن قائمة الموظفين المعنيين بالتكوين وتحسين المستوى	11
محايد	1,24	3,26	ساهمت الدورات التكوينية في التقليل من الأخطاء الناتجة عن قيامك بأداء مهامك	12
محايد	0,84	3,16	المعدل العام للبعد	

مخرجات spss v24

حسابي

08 (2-12) إلى أن العبارة رقم

بلغ 3.82 بانحراف 0.83

عالية و مهارات إتصالية جيدة في إيصال المعلومة بشكل واضح و مفهوم في حين جاءت العبارة رقم 10 في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.50 ()

على أن المعلومات التي تحتويها البرامج التكوينية تواكب مستجدات التي تطرأ على أداء

(11) حسابي بلغ 2.59 إلى (أكبر) 1,80 إلى

(غير موافق)

(2.60

انحراف 1.38

يعني 3.16

الحسابي

الانحراف

محايدة

0.84

الدراسة لهم رأي محايد.

: على الرغم من الإقتناع التام لأفراد العينة بأن المعلومات التي

البرامج المقترحة لتحسين

غير كافية من وجهة نظر أفراد العينة

ما يفسره التوجه المحايد للأفراد و عليه نرفض الفرضية الإيجابية و نقبل الفرضية البديلة و التي تقول لا

تلعب برامج التكوين دورا محوريا في تنمية و تطوير مهارات الرأسمال هم في ترقية الأداء

، ولتلافي هذا الرأي وحب تكثيف و زيادة معدلات التكوين و تنوعها لتتناسب مع

مختلف المستويات الوظيفية و تشمل جميع ومراعاة العدالة في إختيار المستفيدين.

2- بالنسبة لبعده الجوانب المالية المخصصة للإستثمار في الرأسمال البشري :

بعرض المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية ، وكذا

و عليه نفترض :

H1 - تؤدي الزيادة في معدلات الإنفاق على موارد البشري إلى الرفع من مستوى أداء الأفراد و

H0 - تؤدي الزيادة في معدلات الإنفاق على موارد البشري إلى الرفع من مستوى أداء الأفراد و

جدول رقم (13-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد جوانب مالية المخصصة للإستثمار في الرأسمال

البشري

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
13	تؤدي الزيادة في معدلات الإنفاق على موارد البشري إلى الرفع من مستوى أداء الأفراد والمنظمة على حد سواء .	3,70	1,01	
14	تخصص البلدية اعتمادات مالية للتوظيف وإنشاء مناصب مالية	3,47	1,08	
15	تخصص البلدية اعتمادات مالية عالية لتطوير مهارات الموظفين	3,61	1,09	
16	استراتيجي الإنفاق المالي لتحسين أداء الموظفين مخصصة للموظفين الشاغلين للمناصب النوعية ورؤساء مكاتب	3,65	1,00	

	0,93	3,86	الاعتمادات المالية غير كافية لتغطية احتياجات الدورات التكوينية للموظفين	17
محايد	1,26	2,98	تقدم الإدارة مبالغ مالية معتبرة من أجل تكوينك ورفع مستوى أداءك	18
موافق	0,47	3,54	المعدل العام للبعد	

حسابي

(13-2) إلى أن العبارة رقم 17

بلغ 3.86 وبانحراف معياري 0.93

()

الاعتمادات المالية غير كافية في حين جاءت

13) في معدلات الإنفاق على موارد البشري إلى الرفع من مستوى أداء الأفراد و

(ثاني أعلى متوسط حسابي بدرجة موافق ، هذا ما يشير إلى

أفراد العينة حول أهمية الإنفاق على

(18) حسابي بلغ 2.98 إلى (أكبر 2.61 إلى 3.40)

انحراف (محايد)

1.26 الحسابي

3.54 يعني الانحراف

0.47

وكتيجة عامة يمكن القول : الزيادة في معدلات الإنفاق على وارد البشري تؤدي إلى الرفع من

من وجهة نظر أفراد العينة و هذا ما يفسره التوجه

الإيجابية التي تقولتؤدي الزيادة في معدلات الإنفاق

وارد البشري إلى الرفع من مستوى أداء الأفراد و

3- بالنسبة لبعد استخدام التكنولوجيا الحديثة :

بعرض المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، وكذا

و عليه نفترض مايلي :

H1 - تالحدثة إلى ..

H0 - تالحدثة إلى .

جدول رقم (14-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد التكنولوجي الحديثة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
19	توفر البلدية كل الوسائل و التجهيزات الحديثة اللازمة لأداء مهامك	2,90	1,27	محايد
20	تستخدم البلدية الوسائل و التقنيات التكنولوجية الحديثة في تكوين موظفيها	2,79	1,27	محايد
21	يساهم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تحسين أداء ك لعمله	3,45	1,23	
22	ساهمت وسائل الإتصال الإلكترونية على إنجاز مهامك بسرعة و بأقل وقت ممكن	3.81	0.93	
23	الوسائل التكنولوجية الحديثة بإمكانها أن تعوض الفرد في الإدارة	3.80	0,93	
24	إستخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة يساهم في تقديم أداء ذا مستوى عالٍ	2,88	1,32	محايد
25	يأثر إدخال التكنولوجيات و التطبيقات الحديثة على مستوى الأداء الوظيفي	3,84	1,11	
	المعدل العام للبعد	3,35	0,55	محايد

حسابي (2-14) إلى أن العبارة رقم (25)

بلغ 3,84 وانحراف معياري 1,11 أكبر

()

22 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.81

يفسر حسب توجه أفراد العينة على أن الوسائل التكنولوجية الحديثة كوسائل الإتصال الإلكترونية ساعدت

الموظفين على إنجاز مهامهم بسرعة و أقل وقت ممكن ، في حين (20)

حسابي بلغ 2,79 إلى (أكبر 2,59 إلى 3.40)

(محايد) انحراف 1,27.

الحسابي 3,35

يعني محايدة من الانحراف 0,55

أفراد العينة لهم رأي محايد

و كنتيجة عامة يمكن القول : تالحدثة لا يؤدي إلى

يأثر على الأداء الوظيفي من حيث السرعة في إنجاز الأعمال ولا يرون بأنه يساهم في رفع مستوى أداءهم

أ يفسره التوجه

و عليه نرفض الفرضية الإيجابية و نقبل الفرضية البديلة التي

الحديثة إلى

4- بالنسبة للبعد القانوني التنظيمي :

بعرض المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، وكذا

و عليه نفترض :

محفة و مواكبة للتغيير

- H1

-H0

جدول رقم (15-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد القانوني التنظيمي

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
26	القوانين التنظيمية المتبعة تساهم في تحسين أداء الموظفين	3,84	1,11	
27	القوانين المعتمدة في تسيير الموارد البشرية تتماشى مع المستجدات ومتطلبات الموظفين و طموحاتهم	3,46	1,04	
28	تطبق القوانين التنظيمية على الجميع دون إستثناء	2,93	1,22	محايد
29	لدى الموظفين المعرفة و دراية الكافية بكل القوانين التنظيمية التي يخضعون لها	2,72	1,40	محايد
30	كل القوانين المتعلقة بتنظيم و ضبط سلوك الأفراد واضحة و صريحة	2,50	1,28	محايد
31	كل من لا يلتزم بالقوانين تطبق في حقه الإجراءات القانونية	3,39	1,13	محايد
32	تتوافر قواعد واضحة و صريحة فيما يتعلق بأدائي لعملي	3,06	1,18	محايد
33	يساهم النظام الوظيفي السائد على تحسين و تطوير أداء الأفراد داخل العمل	3,56	0,92	
المعدل العام للبعد		3,18	0,59	محايد

حسابي

(15-2) إلى أن العبارة رقم 26

بلغ 3.84 وانحراف معياري 1.11 أكبر

() في حين جاءت العبارة 33 في الرتبة الثانية بمتوسط

النظام الوظيفي السائد يساهم في تحسين و تطوير

حسابي بلغ 3.56

حسابي بلغ 2.50 انحراف (30)

(محايد)

بلغ 1.28

0.59

3.18 وهذا يعنى أننا محايدة من قبل أفراد عينة الدراسة، كما أننا الانحراف المعياري المقدر

وهو أقل من الواحد، مما يدل على تركيز الإجابات بتعدد متشتمتها، ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة لهم رأي محايد حول مدى مساهمة القوانين التنظيمية في الرفع من مستوى أداء الأفراد .

و نتيجة عامة يمكن القول : المحفزة و المواكبة للتغيير لا تزيد من كفا

بجردة في تحسين أداء الموظفين النظام الوظيفي السائد يساهم في تحسين و محايد ؟

الرجوع إلى الجدول رقم (8-2) هذا الأخير الذي يوضح وجود موظفين ذوي خبرة

عالية تتراوح ما بين 05 10 (2-11)

فقط من الموظفين هم من يجوزون على مناصب عالية

أهم على الرغم من الخبرة التي يتمتعون بها إلا أنهم لم يتحصلوا على ترقيات

الفرضية الإيجابية و نقبل

الفرضية البديلة التي تقولاً

أولاً : محور الأداء (أداء الموارد البشري) :

بعرض المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، وكذا

و عليه نفترض ما يلي :

H1 - يأتى الاستثمار في الرأس المال البشري على الأداء

H0 - لا يأتى الاستثمار في الرأس المال البشري على الأداء

جدول رقم (16-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور أداء

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	رقم
محايد	1,24	3,29	بعد التكوين تعلمت معالجة أخطائي دون الرجوع لرئيسي المباشر	34
	0,99	3,44	ساعدتني الوسائل التكنولوجية في أداء عملي بشكل أفضل مما كنت عليه من قبل	35
	0,83	3,78	ساهمت دورات التكوين التي شاركت بها في تحسين أداي بشكل كبير	36
	0,69	3,81	قبل التكوين كان أداي أفضل بكثير	37
	1,16	3,94	أحتاج لفترات تدريب أخرى ليتحسن أداي بشكل أفضل	38

محايد	1,11	3,12	تشجع الإدارة الأفراد العاملين على المشاركة في تقديم حلول و مقترحات للمشكلات التي تواجهها	39
محايد	1,35	2,73	اللوائح التنظيمية السائدة تحول دون أداءك لعملك بكفاءة و فعالية	40
	0,98	3,46	تساهم الزيادة في معدلات الإنفاق على الموارد البشري إلى الرفع من مستوى أداء الموظف و المؤسسة على حد سواء .	41
	1,13	3,66	لتحسين الأداء الوظيفي ينبغي إعتتماد روى مغايرة للمورد البشري و إعتبره كإسماح يساهم في ترقية الأداء و إستمرارية المؤسسة	42
	1,15	3,54	مواكبة التطوير في المورد البشري من شأنه أن يرفع مستويات الأداء الوظيفي	43
	1,10	3,46	الإعتمادات المالية غير كافية لتغطية إحتياجات الدورات التكوينية للموظفين	44
	1,04	3,59	تساهم قوانين و قواعد تنظيمية محفزة و مواكبة للتغيير تساهم في زيادة كفاءة و فعالية أداء الموظف	45
موافق	0,34	3,48	المعدل العام	

(2-16) إلى أن العبارة أحتاج لفترات تدريب أخرى ليتحسن أدائي بشكل أفضل

بلغ 3.94 وانحراف معياري 1.16

حسابي

أكبر من

لفترات تدريب

رغبة كبيرة

) في حين جاءت

(أكبر من 2,60 إلى

حسابي بلغ 2,73 إلى

) في المرتبة الأخيرة بـ

1.35 انحراف

(3.40

(محايد). هذا ما يفسر أن أفراد العينة لهم رأي واضح و صريح

يعني 3,48

محور

الحسابي

0.34

الانحراف

وهو أقل من الواحد، مما يدل على تركيز الإجابات بتعود متشبهتها، ومنهنستنتجاً أن أغلب أفراد العينة موافقين من وجهة نظر

العاملين التي تتمثل في عبارات هذا المحور.

و كنتيجة عامة يمكن القول : تأثير واضحة لإستثمار في المورد البشري

و هذا ما يفسره التوجه العينة نحو

و نقبل الفرضية الإيجابية التي تقول: يآثر الاستثمار في الرأس المال البشري على الأداء الوظ

المطلب الثاني: اختبارالفرضية الرئيسية الدراسة:

بعرض

بين متغيرات الدراسة ، الانحدار هذه

التالي :

H1 : لإستثمار في المورد البشري)

التكوين و التدريب ، الإنفاق المالي ، إستخدام التكنولوجيا الحديثة ، البعد القانوني التنظيمي (

H0 : لإستثمار في)

التكوين و التدريب ، الإنفاق المالي ، إستخدام التكنولوجيا الحديثة ، البعد القانوني التنظيمي (

جدولرقم(2-17): اختبارالانحدارالخطيأثرالاستثمار في رأس مال البشري على الأداء لدى موظفي

معاملالاتباط $(R) = 0,532$ ، معاملالتحديد $(R^2) = 0,283$ ، معاملالتحديدالمعدل
 $0,251 = (R^2 \text{ Adj})$

1- تحليل التباين (ANOVA) :

جدول رقم (2-18) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لعلاقة التأثير بين الرأسمال البشري و الأداء

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	3,096	4	,774	8,798	,000b
	7,829	89	,088		
المجموع	10,925	93			

(F) والتي (F) أكبر (8,798) (0.000) (13.04)
0.05

$\alpha=0.05$)

(للاستثمار في الرأسمال البشري على الأداء لدى موظفي بلدية تبسبست.

2- تحليل المعاملات Coefficients

جدول (19-2) يوضح معامل الارتباط بين ابعاد الإستثمار في الرأسمال البشري و الأداء

الدلالة المعنوية Sig	قيمة (t) المحسوبة	المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	النموذج
0,000	5,893		,304 0	(Constant)
0,113	1,602	0,162	,041 0	
0,000	4,021	0,382	,069 0	للإستثمار ر في المورد البشري
0,689	0,402	0,042	,064 0	
0,045	2,031	0,223	,064 0	

أياً ندرجته تأثير بلغت

$0.532=(R)$

علاه

الاستثمار في الرأسمال البشري يؤدي إلى الزيادة في الأداء لدى

(0.532)

(0.042)

والمستوى بالدلالة (0.223)

لإستثمار في المورد البشري

(0.162) ومستوى بالدلالة (0.113)

(0.382) ومستوى بالدلالة (0.000)

والمستوى بالدلالة (0.689)

(0.045).

-*

* - و توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في المورد البشري من خلال (للإستثمار في المورد البشري ، البعد القانوني التنظيمي)

جدول رقم (20-2) يمثل معامل الارتباط ومستوى الدلالة

مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
0.000	0.447	العلاقة بين الإستثمار في المورد البشري و

أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة

5% وبالتالي نقبل الفرضية الإيجابية والتي تد

لإستثمار في (برامج التكوين و التدريب ، الإنفاق المالي ، إستخدام التكنولوجيا الحديثة ، البعد القانوني التنظيمي)

و بناء على ما قدمناه خلال هذا المطلب كانت نتائج الإختبار للفرضيات الفرعية كالتالي :

* - تحليل إجابات أفراد العينة كما هو موضح في (2-12) الأولى و التي جاء فيها تلعب برامج التكوين دورا محوريا في تنمية و تطوير مهارات الرأسمال هم في

* - بناء على تحليل إجابات أفراد العينة كما هو موضح في (2-13)

التي جاء فيها تؤدي الزيادة في معدلات الإنفاق على وارد البشري إلى الرفع من مستوى أداء الأفراد و

* - موضح في (2-14)

التي جاء فيها إلى

* - بناء على تحليل إجابات أفراد العينة كما هو موضح في (2-13)

و التي جاء فيها محفزة و مواكبة للتغيير

* - بناء على تحليل إجابات أفراد العينة كما هو موضح في (2-14)

و التي جاء فيها يآثر الاستثمار في الر

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض و تحليل عام وشامل لنتائج الدراسة الميدانية ، و ذلك بالإعتماد على النتائج التي تحصلنا عليها من خلال
وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- على الرغم من الإقتناع التام بأن المعلومات التي كانت البرامج التكوينية المقترحة لتحسين أداء مستخدمي الجماعات المحلية و التي خضعوا لها ، إلا أنها لا تزال غير كافية ،

التوجه نحو

و تنوعها لتناسب مع مختلف المستويات الوظيفية و تشمل جميع الموظفين دون إستثناء العدالة في إختيار المستفيدين .

- تبين أيضا أن غالبية الموارد البشرية حتى ولو إستفادوا من دورات تكوين إلا أنهم يرغبون في دورات أكثر مما هو مبرمج ليتحسن مستواهم .

- الزيادة في معدلات الإنفاق على تؤدي إلى الرفع من مستوى أداء

- تبين من خلال الدراسة إدراك ووعي جماعي بأهمية الإنفاق على المورد البشري و ضرورة الزيادة في الإعتمادات المالية المخصصة لبرامج التكوين .

- علاقة تأثير الإستثمار في المورد البشري

(برامج التكوين و التدريب ، الإنفاق المالي ، إستخدام التكنولوجيا الحديثة ، البعد القانوني التنظيمي)

- مستوى أداء الموارد البشرية الخاضعين لها

- ولم تساهم حتى في تحسين مستواهم .

- و إعتباره كرأسمال يساهم في ترقية الأداء و إستمرارية .

$\alpha=0.05$)

(للاستثمار في الرأسمال البشري على الأداء لدى موظفي بلدية تبسبت .

إن الإستثمار في الرأسمال البشري يعنى الإستخدام الأمثل للمورد البشري و تنميته و تطوير قدراته و توفير الظروف المحفزة لتفجير طاقاته الكامنة التي تتميز بإمتلاكها لمهارات و قدرات عالية في مجال الإبتكار و الإبداع ، أهم و أبرز المواضيع و القضايا الحصرية التي أخذت الأولوية ضمن إهتمامات المنظمات و الحكومات ، فقد أصبح يمثل ضرورة حتمية تفرضها الظروف و الأوضاع و التطورات التي عرفتها المعمورة ، إذ يمثل النهج و السبيل الذي من خلاله تضمن المنظمات و الحكومات بالتالي

المكانة التي تصبوا إليها ، فالإستثمار
ساهم في إعداد أفراد
التميز في مستوى الأداء
على الرغم من التباين في سبل
إلا أن الهدف يـ
الكفاءة و الفعالية في الأداء المتوقع من الأفراد

:

إلى أي مدى يساهم الإستثمار في الرأسمال البشري في ترقية أداء موظفي بلدية تبسبت ؟.
خلصنا إلى مايلي :

أولا - النتائج :

- لإستثمار في المورد البشري)
الإنفاق المالي ، إستخدام التكنولوجيا الحديثة ، البعد القانوني التنظيمي)
- عندمستود $(\alpha=0.05)$ للاستثمار في الرأسمال البشري على
- الزيادة في معدلات الإنفاق على وارد البشري تؤدي إلى الرفع
-
- يؤكدون على أنه بحاجة لفتترات تكوين و تدريب أخرى تتماشى و تطلعاتهم و مهاراتهم ليتحسن
-
- المعلومات التي يقدمونها للموظفين التي تطرأ على أداء عملهم إلا
- تزال غير

إلى

- من حيث السرعة في إنجاز الأعمال لا من حيث رفع مستوى أداءهم .
- كقواعد قانونية مجردة يساهم في تحسين
- إلا أن الواقع غير ذلك .

ثانيا -التوصيات :

- على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة يمكننا تقديم جملة من التوصيات نذكر منها:
- مراعاة تطبيق نظام التحفيز لتشجيع الأفراد العاملين و بالتالي رفع مستويات الأداء .
- في معدلات البرامج
- فتح مجال للمحاضرا
- شبابي ذا مستوى تعليمي عال و موظفين ذوي خبرات معتبرة
- المطالبة بزيادة منح إعتمادات مالية عالية تخصص لتكوين وتدريب و تطوير الموظفين .
- التركيز على الصحة العامة للموظف
- تفعيل نظام الترقية و فتح مجال أوسع للموظفين لشغل مناصب عالية .

ثالثا - آفاق الدراسة :

- عرض مجموعة واضح كمقترحات لبحوث مستقبلية :
- أثر نظام الحوافز على أداء الرأسمال البشري في المؤسسات العمومية .
- في تطوير أداء الرأسمال البشري .
- نظام الأجور الجزائري و أثره على أداء الرأسمال البشري
-

قائمة المراجع
LES Référencer

قائمة المراجع

أولا القواميس :

- 1- أبي الفضل جمال الدين بن مكرم
2- تماموس فرنسي عربي ، ط7 بيروت دار الأدب ، 2003 .

ثانيا - الكتب :

- 3- أبو رغيف عقيل جاسم عبد الله و العكيلى طارق عبد المحسن ، تخطيط الموارد البشرية طبعة أولى ، 1998
- 4- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية 1 . 2005
- 5- أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة 1979
- 6- إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى ، 2000
- 7- المهلاي حسن عبد الغني ، المهارات الإتصالية ، الطبعة الأولى 1999
- 8- إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى بيروت 2009
- 9- إدارة الموارد البشرية (ترجمة نبيل حواد) الطبعة الأولى بيروت لبنان ، 2008
- 10- إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي الطبعة الأولى ، بيروت . 2002
- 11- مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية 2011
- 12- إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، الأردن 2010
- 13- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية 2004
- 14- خضير كاظم حمود و آخرون ، إدارة الموارد البشرية دار المسيرة ، 2010
- 15- راوية حسن محمد ، إدارة الموارد البشرية ، 1 2004
- 16- زكي محمد هاشم ، إدارة الموارد البشرية . 1989
- 17 - سعود بن محمد النمر و آخرون ، الإدارة العامة الأسس و الوظائف و الإتجاهات الحديثة ، الرياض 2013
- 18- الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات 2001
- 19- عادل حروش و آخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي عالم الكتب الحديث 2009
- 20- عاطف محمد عبيد ، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية ، 2000
- 21- إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية 1 2010
- 22- تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، أسس نظرية ودلالاتها في البيئة العربية طبعة أولى 2008
- 23- عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية 1 دار المسيرة ، 2009
- 24- السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد 1997
- 25- السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2005
- 26- فلاح حسن عداي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية 2000
- 27- إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، بيروت ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع الحمراء ، ، 2000

ثالثا المذكرات :31- الطاهر مجاهدي ، التدريب المهني و أثره على الأداء ، رسالة ماجستير جامعة الجزائر 200332- أهمية الإستثمار في الرأسمال البشري في تفعيل التنمية البشرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص موارد بشرية ، جامعة مولاي الطاهر سعيدة ، 2018 .33- مساهمة الاستثمار في الرأسمال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل

دكتوراء في علوم التسيير تخصص تسيير منظمات جامعة محمد خيضر قسم علوم التسيير . 2016

34- اثر الراسمال البشري على أداء المنظمات مكملة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال ، تخصص إدارة**2015**35- سمير صلحواوي ، الإستثمار في الرأسمال البشري و أثره على الأداء ، (دراسة مقارنة لمؤسسات إتصالات الجزائر) ،

دكتوراء في علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية قسم علوم التسيير ، 2018 .

36- دور الإستثمار في الرأسمال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال

دكتوراء في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2017

37- التكوين الإداري في الوظيفة العامة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسية

. 2014

38- هندة مدفوني ، الإستثمار في الراسمال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في اقتصاد المعرفة ،

مكملة لنيل شهادة الدكتوراء في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، (. 2017

رابعا المجالات و المقالات الإلكترونية :39- أحمد العقيبي " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية " مجلة العلوم الإنسانية و السياسية

05 2020 http:// dspace.univ.elouad.dz ha .

40- بكاري مختار ، الإستثمار في الرأسمال البشري كخبر لتطوير الكفاءات البشرية بالجزائر ، مجلة التنظيم و العمل 08 02

. 2019/11/20

41- بن أحمد لخضر مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية ، دراسة ميدانية بخزينة ولاية الجلفة ، 01

1 مجلة القيمة المضافة لإقتصاديات الأعمال 2019

42- خميلي فريد ، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة مجمع صيدال فرع عنابة ،

الإستراتيجية للتنمية ، 04 06 2014 .43- مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر 2010 .

44 - فرعون أحمد و محمد و " الإستثمار في الراسمال البشري كمدخل لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة "

. iefpedia .com arab 2010

45-- عبد الحميد الريحان " الإستثمار في الراسمال البشري و متطلبات العمل في الجيل الثاني من مؤسسات المعلومات "

بجامعة بسكرة 02 عبد الحميد مهيري . http://www.univ-

constantine2.dz/instbiblio/wpcontent/uploads/sites/7/texte-Rihane-Torchane-1.pdf

خامسا: المداخلات العلمية

-50 « دراسة و تقييم الراسمال الفكري في شركات الاعمال » مداخلة ضمن فعاليات مؤتمر الزيتونة الدولي :
المعرفة في التنمية الاقتصادية ، جامعة الزيتونة 2005 9 . www.Hrdiscussion.com

سادسا : المراجع الأجنبية :

¹- wedad Ghazlani et Hanan Hakar “L’expérience malaisienne du développement durable,un investissement dant L’individu et la mise à disposition de capacités” ,**L'une des publications du centre démocratique arabe** n°:03 pag web consultée le 29 janvie2021 .[http //democraticac.de](http://democraticac.de)