



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الموضوع

الاستثمار في رأس المال البشري كمدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة
في العصر الرقمي
دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

إشراف

أ.د ميلود تومي

الطالبة

سامية بعيسي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. منصورى كمال	أستاذ	جامعة بسكرة	رئيسا
أ.د. تومي ميلود	أستاذ	جامعة بسكرة	مقررا
أ.د. بن قشوة جلول	أستاذ	جامعة الأغواط	ممتحنا
د. طه حسين نوي	أستاذ محاضر -أ-	جامعة الجلفة	ممتحنا
د. بن أحمد لخضر	أستاذ محاضر -أ-	جامعة الجلفة	ممتحنا
د. نصبة مسعودة	أستاذ محاضر -أ-	جامعة بسكرة	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا} صَبَّحَهُ اللَّهُ الْعَظِيمَ

[سورة الإسراء: الآية 85]

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

" مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَطْلُبُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أجنحتها مرصًا لَطالِبِ الْعِلْمِ وَإِنَّ الْعَالَمَ لَيَسْتَغْفِرُ لَهُ مَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَمَنْ فِي الْأَرْضِ وَالْحَيَّاتَانِ فِي جَوْفِ الْمَاءِ وَإِنَّ فَضْلَ الْعَالَمِ عَلَى الْعَايِدِ كَفَضْلِ الْقَمَرِ لَيْلَةَ الْبَدْرِ عَلَى سَائِرِ الْكَوَاكِبِ وَإِنَّ الْعُلَمَاءَ وَمَرَاتِهِ الْأَنْبِيَاءَ وَإِنَّ الْأَنْبِيَاءَ لَمْ يُورَثُوا دِينًا مَرًا وَلَا دَرَاهِمًا وَإِنَّمَا وَرَثُوا الْعِلْمَ فَمَنْ أَخَذَهُ أَخَذَ بِحِطِّ وَافِرٍ "

- أبو الدرءاء والبرمذني -

" إن الأمة التي تتفوق في المعرفة، تتفوق في القوة "

..... ألفن توفلر كاتب ومفكر أمريكي -

" التعليم هو السلاح الأقوى الذي يمكنك استخدامه لتغيير العالم "

- نيلسون مانديلا -

" من يمتلك الصحة يمتلك الأمل، ومن يمتلك الأمل يمتلك كل شيء "

توماس كارليل - كاتب اسكتلندي -



أهدي ثمرة جهدي إلى

أمي وأبي العنايين على قلبي

إلى إخوتي أحبابي وأخواتي حبيباتي

إلى عائلتي الكبيرة (بنات عماتي أخوالي وعائلاتهم)

إلى كل أهلي وأقاربي وأحبابي ببسكرة، عين مليدة وقسنطينة

إلى جميع صديقاتي

أول الشكر والحمد لا يكون إلا لله عز وجل على جميع النعم التي من بها علي، وعلى توفيقه لي في إتمام وإنهاء
وتقديم هذا العمل المتواضع؛

ومصادقا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " **عَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسُ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهُ** " (مرواه الترمذي)

أقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أستاذي المشرف الأستاذ الدكتور: " **ميلو تومي** "، والذي أكن له
كل الاحترام والتقدير، وأشكره على كل مجهوداته، وتوجيهاته، وتعليماته التي كان لها صدى كبير في
تصحيح وتوجيه ما جاء في هذه الدراسة؛

كما أتوجه بموفور الشكر إلى جميع أساتذتي الذين درسوني طيلة مشواري الدراسي، والذين بفضلهم وبفضل
الله عز وجل تمكنت من الوصول إلى هذا المستوى، ولا نزلت دوما بحاجة إلى توجيهاتهم؛

والشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم
الاجتماعية والإنسانية بجامعة بسكرة، ولأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي
بن مهدي بأم البواقي الذين قاموا بتحكيم استبيان الدراسة؛

وأفضل أيضا بالشكر إلى جميع المسؤولين والإطارات في المؤسسات محل الدراسة الذين قدموا المساعدة والعون
لإتمام الجزء التطبيقي من هذه الدراسة، وأخص بالذكر الآتية " **سهام** " بمؤسسة Pacific على جميع ما قدمته
لي من مساندة؛

وأوجب الشكر إلى جميع الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة: " **الدكتور منصور كمال** "، " **الدكتور طه
حسين نوي** "، " **الدكتور بن أحمد محضر** "، " **الأستاذ الدكتور بن قشوة جلول** " و " **الدكتورة نصابة مسعودة** "
على قبولهم تقييم ومناقشة هذا العمل، وعلى تقديمهم الملاحظات التي ستشري موضوع الدراسة؛

وأخيرا أوجه شكري إلى جميع من قدم المساعدة من قريب أو بعيد لإنهاء هذا العمل ولو بدعوة صادقة

ألم شكر للجميع



ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد كيفية تطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة اعتماداً على الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره عامل أساسي فيها، وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات حول معرفة مدى قوة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل: الاستثمار في رأس المال البشري، والمتغير التابع: تطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة، أجريت دراسة إحصائية لقياس اتجاهات العاملين في المؤسسات الاقتصادية الخاصة التالية: كوندور، كريستور، سي تي ل الكترونيك، باسيفيك، وجمع البيانات تم توزيع استبيان على عينة الدراسة المقدر عددها بـ 117 إطاراً بتلك المؤسسات، وتم تحليل الاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS.19)، وبالنسبة لاختبار الفرضيات استخدم معامل الانحدار، ومعامل الارتباط بيرسون، وتحليل التباين الأحادي.

وفي ما يتعلق بنتائج الدراسة، تبين أن هناك علاقة ارتباط قوية بين عملية الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير المؤسسات محل الدراسة، تتضح من خلال الترابط بين أبعاد المتغيرين المستقل والتابع، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 94 % .

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال البشري، تطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة، المعرفة، الكفاءة، التعليم، التدريب.

Résumé

Cette étude vise à déterminer comment les entreprises économiques privées peuvent être développées sur la base de l'investissement dans le capital humain en tant que facteur clé. Pour répondre à la problématique posée et de tester les hypothèses sur la force de la corrélation entre la variable indépendante: l'investissement dans le capital humain et la variable dépendante: On a mené une étude statistique pour mesurer les attitudes des travailleurs dans les entreprises économiques privées suivantes: Condor, Cristor, CTL électronique, Pacific et pour recueillir les données, un questionnaire a été distribué aux 170 analyse des questionnaires de traitement statistique à l'aide (SPSS.19), en ce qui concerne les tests d'hypothèses, nous avons utilisé le coefficient de régression, le coefficient de corrélation de Pearson, et l'analyse mono-variance .

À propos des résultats de cette étude, il a été constaté qu'il existe une forte corrélation entre le processus d'investissement dans le capital humain et le développement des entreprises auxquelles nous avons fait nos études. Ceci est illustré par la corrélation entre les dimensions des variables indépendantes et dépendantes, le coefficient de corrélation entre eux était de 94%.

Les Mot-clé: Le capital humain, l'investissement dans le capital humain, le développement des entreprises privées, les savoirs, les compétences, l'éducation, la formation.

الصفحة	الموضوع
I	الآية القرآنية
II	الإهداء
III	شكر وامتنان
v	ملخص الدراسة
vii	فهرس المحتويات
XI	فهرس الأشكال
XII	فهرس الجداول
أ-ك	مقدمة
الفصل الأول رأس المال البشري والعصر الرقمي	
03	تمهيد
04	المبحث الأول: متطلبات العصر الرقمي
04	المطلب الأول: مفهوم العصر الرقمي
05	المطلب الثاني: البيئة الرقمية
06	المطلب الثالث: الجانب القانوني للأعمال الرقمية
07	المطلب الرابع: المعاملات الاقتصادية والإدارية في العصر الرقمي
09	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري
09	المطلب الأول: مفهوم وخصائص رأس المال البشري
13	المطلب الثاني: أهمية رأس المال البشري
14	المطلب الثالث: علاقة رأس المال البشري برأس المال الفكري
16	المطلب الرابع: المكونات الأساسية لرأس المال البشري
26	المبحث الثالث: نظريات، إدارة وقياس رأس المال البشري
26	المطلب الأول: النظريات المفسرة لرأس المال البشري
29	المطلب الثاني: إدارة رأس المال البشري
33	المطلب الثالث: قياس رأس المال البشري
35	المطلب الرابع: الإفصاح المحاسبي عن رأس المال البشري
37	خلاصة الفصل

الفصل الثاني

مدخل إلى عمليتي الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير المؤسسي

39	تمهيد
40	المبحث الأول: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري
40	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري
44	المطلب الثاني: طرق قياس تكلفة الاستثمار في رأس المال البشري
46	المطلب الثالث: طرق قياس العائد على الاستثمار في رأس المال البشري
50	المبحث الثاني: أساليب الاستثمار في رأس المال البشري
50	المطلب الأول: العملية التدريبية بالمؤسسة
55	المطلب الثاني: التعليم كعملية أساسية
57	المطلب الثالث: التعلم المؤسسي
62	المطلب الرابع: الصحة كمقوم أساسي لعملية الاستثمار
65	المبحث الثالث: الإطار العام للتطوير المؤسسي
65	المطلب الأول: مفهوم التطوير المؤسسي
68	المطلب الثاني: مبررات القيام بعملية التطوير المؤسسي
68	المطلب الثالث: أهمية ومنافع التطوير المؤسسي
69	المطلب الرابع: مراحل عملية التطوير المؤسسي
71	المبحث الرابع: مسؤولية ومداخل التطوير المؤسسي
71	المطلب الأول: مسؤولية عملية التطوير
73	المطلب الثاني: مداخل عملية التطوير
76	المطلب الثالث: تقنيات التطوير المؤسسي
79	خلاصة الفصل
الفصل الثالث	
عملية الاستثمار في رأس المال البشري كعامل محدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة	
81	تمهيد
82	المبحث الأول: لمحة حول المؤسسات الاقتصادية الخاصة
82	المطلب الأول: المؤسسات الاقتصادية الخاصة

84	المطلب الثاني: أهمية وخصائص المؤسسات الاقتصادية الخاصة
85	المطلب الثالث: تطور المؤسسات الاقتصادية الخاصة في الجزائر
87	المطلب الرابع: مساهمة المؤسسات الاقتصادية الخاصة في الناتج المحلي الجزائري
89	المبحث الثاني: محددات تطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة
89	المطلب الأول: إنشاء القيمة
94	المطلب الثاني: الإنتاجية والربحية
95	المطلب الثالث: تنافسية المؤسسة
97	المطلب الرابع: النماذج الحديثة للمؤسسات الاقتصادية
101	المبحث الثالث: تحديد تطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة بناء على الاستثمار في رأس المال البشري
101	المطلب الأول: علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بالقيمة
103	المطلب الثاني: علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بالإنتاجية والربحية
105	المطلب الثالث: علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بتنافسية المؤسسة
106	المطلب الرابع: علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بالنماذج الحديثة للمؤسسات الاقتصادية
107	خلاصة الفصل
الفصل الرابع	
دراسة العلاقة الارتباطية بين الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير بالمؤسسات محل الدراسة	
109	تمهيد
110	المبحث الأول: بطاقة فنية حول المؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة
110	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة Condor
111	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة Pacific
112	المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة Cristor
112	المطلب الرابع: التعريف بمؤسسة TCL Electronique
113	المبحث الثاني: تشخيص عمليتي الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير في المؤسسات محل الدراسة
113	المطلب الأول: عمليتي الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير بمؤسسة Condor
119	المطلب الثاني: عمليتي الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير بمؤسسة Cristor
120	المطلب الثالث: عمليتي الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير بمؤسسة Pacific
124	المطلب الرابع: عمليتي الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير بمؤسسة TCL Electronique

125	المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
125	المطلب الأول: التعريف بمجتمع وعينة البحث
125	المطلب الثاني: وسائل جمع بيانات الدراسة الميدانية
126	المطلب الثالث: أساليب التحليل بيانات الدراسة الميدانية
129	المبحث الرابع: تحليل اتجاهات المبحوثين حول بيانات الاستبيان واختبار الفرضيات
129	المطلب الأول: تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
130	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات عينة العاملين حول فقرات المتغير المستقل الاستثمار في رأس المال البشري
137	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات عينة العاملين حول فقرات المتغير التابع تطوير المؤسسات الخاصة
143	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
148	خلاصة الفصل
150	خاتمة
155	قائمة المراجع
164	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	نمذج الدراسة	01
15	مكونات رأس المال الفكري	02
16	الاتجاهات الأربعة المحددة لمكونات رأس المال البشري	03
18	مصنوفة تحويل المعارف	04
25	الفرق بين المعارف، المهارات والكفاءات	05
31	عمليات إدارة رأس المال البشري	06
32	تكاليف إدارة رأس المال البشري	07
41	عملية الاستثمار في الموارد اللامادية (رأس المال البشري)	08
43	تصنيف عملية قياس رأس المال البشري	09
44	نمذج التكلفة الأصلية للموارد البشرية	10
45	نمذج تكلفة الإحلال	11
53	خطوات عملية التدريب	12
75	مجالات تطوير المؤسسات	13
93	دور شبكة الانترنت في تكوين شبكة القيمة	14
96	تطور أدوات قياس الأداء المؤسسي	15
98	التكامل البنوي لمؤسسة الأعمال الالكترونية	16
100	الاستثمار في رأس المال البشري كعامل محدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة	17
101	تصنيف رأس المال البشري من ناحية خلق القيمة	18
103	علاقة رأس المال البشري بقيمة المؤسسة	19
118	تحليل المحيط التنافسي لمؤسسة Condor	20
123	تحليل المحيط التنافسي لمؤسسة Pacific	21

الصفحة	العنوان	الرقم
ك	تميز الدراسة عن الدراسات السابقة	01
24	عملية المقارنة بين المهارات والكفاءات	02
51	أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة والعمال	03
60	الفرق بين التعليم، التدريب، التعلم والتكوين	04
85	تطور عدد المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر	05
86	المشاكل التي تواجه المؤسسات الخاصة وفقا لتقرير البنك العالمي	06
87	تطور مساهمة القطاع الخاص في الناتج الداخلي بالجزائر	07
91	المفاهيم المختلفة لمصطلح القيمة	08
113	تطور عدد الموظفين بمؤسسة Condor	09
115	تطور الإنتاج لمؤسسة Condor	10
115	تطور رقم الأعمال لمؤسسة Condor	11
116	تطور الأرباح لمؤسسة Condor	12
117	تطور الحصة السوقية لمؤسسة Condor	13
120	تطور عدد الموظفين بمؤسسة Pacific	14
121	تطور قيمة الإنتاج لمؤسسة Pacific	15
121	تطور المبيعات لمؤسسة Pacific	16
122	تطور الأرباح لمؤسسة Pacific	17
125	اختيار عينة الدراسة	18
127	اختبار معامل الثبات لأداة الدراسة	19
127	اختبار التوزيع الطبيعي	20
128	الأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل	21
129	توزيع العينة حسب الجنس، السن، المؤهل الدراسي، الوظيفة وسنوات الأقدمية	22

الصفحة	العنوان	الرقم
131	تحليل اتجاهات المبحوثين حول فقرات بعد التعليم	23
133	تحليل اتجاهات المبحوثين حول فقرات بعد التدريب	24
134	تحليل اتجاهات المبحوثين حول فقرات بعد التعلم	25
136	تحليل اتجاهات المبحوثين حول فقرات بعد الصحة	26
138	تحليل اتجاهات المبحوثين حول فقرات بعد الأرباح والإنتاجية	27
139	تحليل اتجاهات المبحوثين حول فقرات بعد إنشاء القيمة والتنافسية	28
141	تحليل اتجاهات المبحوثين حول فقرات بعد تبني نموذج المؤسسات الإلكترونية والمؤسسات المتعلمة	29
143	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	30
144	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية	31
144	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	32
145	اختبار الارتباط (مصنوفة الارتباط) ل Pearson	33

لكل وسيط دوره في تطوير الحضارة البشرية وبدورها تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهمت بشكل كبير في تغيير معالم الاقتصاد والمجتمع والعالم بأسره، فبفضل الشبكات الالكترونية زالت الحدود الجغرافية والهياكل المادية وغدت الأعمال الالكترونية العمود الفقري في المعاملات الاقتصادية، العلاقات المالية، عقد الصفقات وإبرام العقود الالكترونية، وبذلك شهدت الرقمنة ديناميكية كبيرة في العصر الحالي مهدت لقيام مجتمعات واقتصاديات لا ورقية تعتمد في تطورها على التقنية الفكرية القائمة على أسس افتراضية وترتكز على التدفق الكثيف والمستمر للاستخدام الآلي والشبكي في جميع الميادين، فتيسرت عملية اقتناء ما يحتاج إليه من سلع وخدمات، من جهة توفرها بأسرع وقت، بتكلفة منخفضة وبجودة عالية، وهو ما أتاح ويسر إمكانية التعامل الإلكتروني من خلال البيع الإلكتروني الشراء الإلكتروني، الإدارة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية وحتى تأسيس وإنشاء المؤسسات الإلكترونية؛

وفي ظل تغيرات العصر الرقمي أصبح البقاء والاستمرار مرهونين بالتحديد والتكيف مع المستجدات، وهو ما يجبر المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها وأنشطتها على تطوير هياكلها، وظائفها، استراتيجياتها، عملياتها، قدراتها التنافسية وغيرها، وهذا ما يدل على شمولية عملية التطوير المؤسسي، حيث أنها لا تتعلق بجانب معين، بل قد تشمل العديد من الجوانب منها الموارد بما فيها الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي وكذا أساليب العمل، وتجدر الإشارة إلى أن هذه العملية قد تكون اختيارية أو إجبارية مفروضة بفعل الضغوطات البيئية؛

والملاحظ بالنسبة لعملية التطوير أن المورد البشري يعد وسيلة وهدفا في نفس الوقت، فهو من جهة يعد المسؤول الأول عنها، ومن جهة أخرى يعد أحد غاياتها، ويتوقف نجاح الثانية على الأولى، فإذا اعتبر وسيلة، يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص حتى يكون عنصرا فاعلا في تحقيق الأهداف، مع العلم أن هذه الخصائص ليست معيارية صالحة لكل مكان وزمان، بل هي معرضة للتقادم وبعدم صلاحيتها في جميع الظروف، لأن ما تحتاج إليه المؤسسة اليوم يمكن أن تكون في استغناء عنه في المستقبل، الأمر الذي يستدعي التوجه نحو الاستثمار في رأس المال البشري بهدف تنميته وتجديده؛

وتتوقف جدوى عملية الاستثمار في رأس المال البشري على ما يتم تحقيقه من عوائد مقابل التكاليف التي تتحملها المؤسسة من خلال قيامها بأنشطة مختلفة تندرج تحت أساليب أو مجالات الاستثمار، حيث يجب أن تفوق العوائد مقدار ما تحملته المؤسسة من إنفاق، ولتقديرها لابد من عملية القياس باستخدام مجموعة من الأساليب، حتى تتمكن من تحديد اتجاه ومسار تطورها؛

إن العلاقة بين عملية الاستثمار في رأس المال البشري وعملية تطوير المؤسسات الاقتصادية تتحدد من عدة جوانب أهمها، إنشاء وتعظيم القيمة، تحسين الإنتاجية، تعظيم الربحية، والرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية من خلال ما تملكه من رأس المال البشري والذي يجب أن يختلف عما يملكه المنافسون، له قيمة، نادر وغير قابل للتقليد؛

وبالرغم من أهمية كل من عمليتي الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير المؤسسي إلا أن توجه المؤسسات الاقتصادية نحوهما يختلف من واحدة إلى أخرى، وذلك باختلاف القطاعات وكذا نوعية النشاط ودرجة اعتماد هذا الأخير على المعرفة والكفاءات، وعليه فقد تم اختيار المؤسسات الاقتصادية الخاصة في هذه الدراسة لأنها تحتل اليوم أكبر نسبة من المؤسسات في أغلب دول العالم، التي اتجهت معظمها نحو الاقتصاد الحر، منها الجزائر التي توجهت نحو اقتصاد السوق وقامت بهيكلة اقتصادها منذ سنة 1995، ونتج عن ذلك خصوصية معظم المؤسسات العمومية وفتح المجال حاليا للاستثمار الخاص في ميادين مختلفة؛

وعليه فقد أصبح القطاع الخاص مهيمنا على الساحة الاقتصادية بالجزائر، وتميز بتحقيق الفعالية نظرا لتمييز المؤسسات الخاصة بخصائص منها المرونة، القدرة على التحكم في الإدارة، التغير بسرعة، التكيف مع المستجدات الملكية الخاصة الهادفة إلى تحقيق الربح أكثر من الأهداف الاجتماعية؛

تأسيسا على ما سبق سيتم توضيح العلاقة بين عملية الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر، ويطرح التساؤل التالي:

كيف تحدد عملية الاستثمار في رأس المال البشري تطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر؟

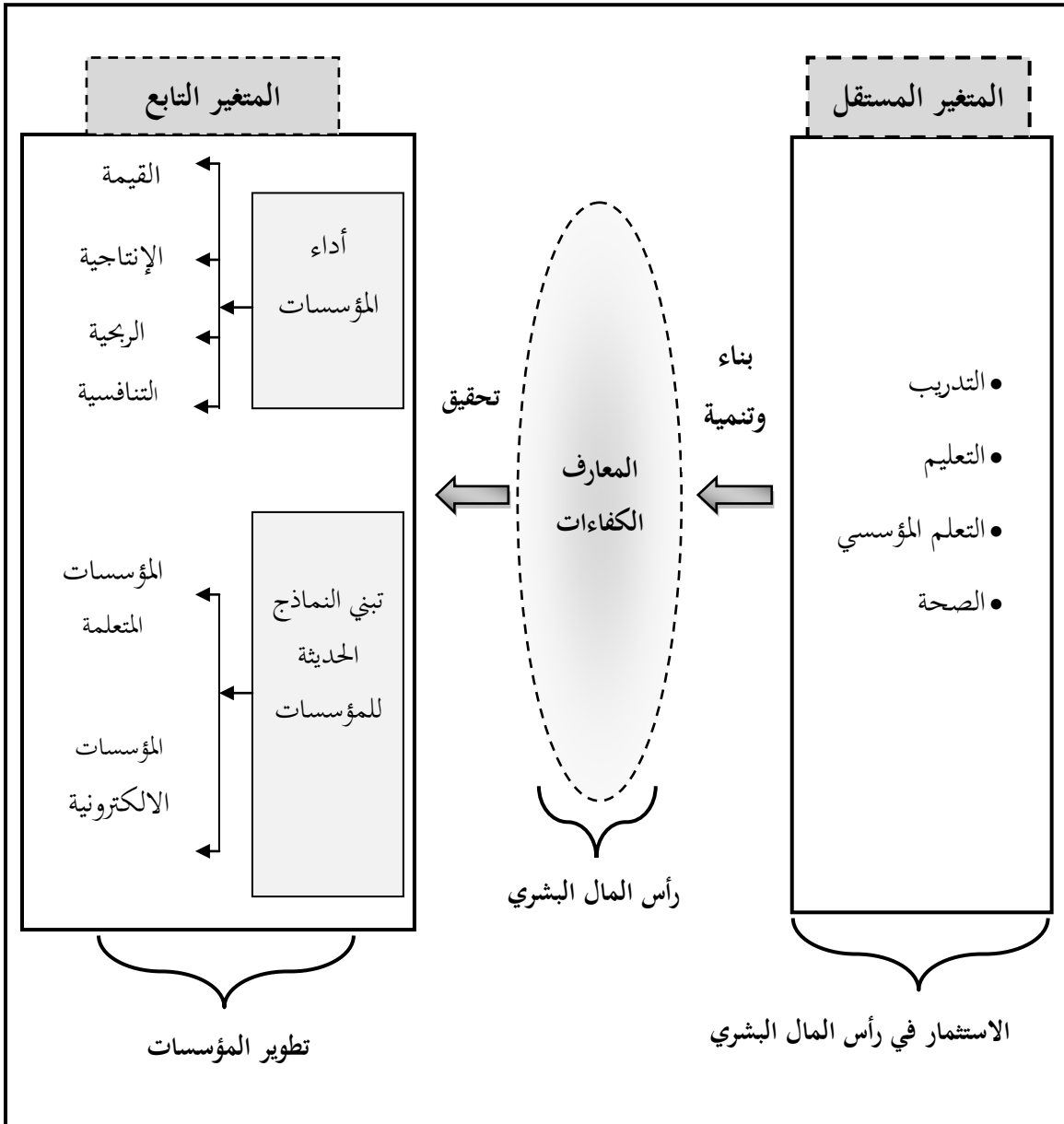
من أجل تبسيط هذه الإشكالية يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- س1: كيف يحدد الاستثمار في رأس المال البشري أداء المؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة؟
- س2: هل توجد علاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وإنشاء القيمة للمؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة؟
- س3: هل توجد علاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحسين إنتاجية المؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة؟
- س4: هل توجد علاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتعظيم ربحية المؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة؟
- س5: هل توجد علاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة؟
- س6: هل توجد علاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحول المؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة إلى مؤسسات متعلمة؟

س7: هل توجد علاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحول المؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة إلى مؤسسات إلكترونية؟

وتمثل الإجابات المبدئية على هذه الأسئلة فرضيات الدراسة التي تم وضعها بناء على النموذج الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الشكل رقم (01) متغير الدراسة، المستقل المتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري، والتابع المتمثل في التطوير المؤسسي، وأبعاد كل متغير، بما فيها المتغير الوسيط المتمثل في رأس المال البشري حيث تم اختيار الأبعاد التالية لكل منهم:

الاستثمار في رأس المال البشري: يقاس بالأبعاد التالية: التعليم، التدريب، التعلم، الصحة.

التطوير المؤسسي: تعد هذه العملية شاسعة وواسعة الميادين، وتمثل أبعادها كما هو مألوف ومعروف ومتفق عليه في أغلب الأدبيات النظرية في: الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الهياكل والاستراتيجيات، ولكن هذه الدراسة أخذت منحى آخر يختلف في الشكل ويتفق في الجوهر أي يبقى المعنى ضمناً موجود، وقد تم قياس التطوير ببعدين هما:

• الأداء المؤسسي: يقاس ب: القيمة: الإنتاجية، الربحية، الحصة السوقية والقدرة التنافسية؛

• تبني النماذج الحديثة للمؤسسات: المتمثلة في المؤسسات المتعلمة والالكترونية.

رأس المال البشري: يدخل ضمن مدلوله العديد من المتغيرات وقد تم تحديده بمتغيرين فقط وهما المعرفة، والكفاءات حيث سيتم شرح وتفسير ذلك في الفصل الأول.

بناء على الشرح المقدم تم بناء الفرضيات، وكذا تحديد فصول الدراسة التي سيتم التطرق إليها في ما بعد.

أولاً: فرضيات الدراسة: من أجل تحليل حيثيات موضوع الدراسة والخروج بنتائجها وضعت الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة بين عملية الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H_0 : لا توجد علاقة بين عملية الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير أداء المؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية: تتمثل في:

H_0 : لا توجد علاقة بين عملية الاستثمار في رأس المال البشري وإنشاء القيمة للمؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة؛

H_0 : لا توجد علاقة بين عملية الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير إنتاجية المؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة؛

H₀: لا توجد علاقة بين عملية الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير ربحية المؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة؛

H₀: لا توجد علاقة عملية الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H₀: لا توجد علاقة بين عملية الاستثمار في رأس المال البشري وتحول المؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة من الأنماط التقليدية إلى الأنماط الحديثة للمؤسسة.

الفرضيات الفرعية: تتمثل في:

H₀: لا توجد علاقة بين عملية الاستثمار في رأس المال البشري وتحول المؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة إلى مؤسسات الالكترونية؛

H₀: لا توجد علاقة بين عملية الاستثمار في رأس المال البشري وتحول المؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة إلى مؤسسات متعلمة.

ثانيا: دواعي اختيار الموضوع: يرجع اختيار هذا الموضوع إلى:

• تناسب الموضوع مع التحولات التي يشهدها المحيط العالمي، والذي تعد فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصال محور التعامل، التنافس، التطوير والتقدم بالنسبة للمؤسسات، فقد هيمنت الرقمنة على التعاملات بين جميع المتعاملين الاقتصاديين، لذلك لا بد من الالتفات إلى عملية الاستثمار النوعي بدل الاستثمار في رأس المال المادي في تحقيق التطوير؛

• تم التركيز على أهم الموارد التي تعد اليوم أساس إحراز التقدم والتطور، وهي الموارد البشرية فهي القادرة على إحداث أي تغيير وهي محور عملية التنمية وغايتها في نفس الوقت، وعلى هذا الأساس تم اختيار الاستثمار في رأس المال البشري كعملية ضرورية لإنشاء وتطوير القيمة للمؤسسة وزيادة ربحيتها، إنتاجيتها، تنافسيتها، تجديدها هياكلها وظائفها، استراتيجياتها وأنماط تسييرها؛

• التركيز على مصطلح رأس المال البشري بدلا من الموارد البشرية لتبيان الفرق بين المصطلحين، حيث أن مصطلح الموارد البشرية يعبر أكثر عن العمل البشري وعن الأفراد العاملين بشكل عام، بينما رأس المال البشري يمثل المخزون النوعي من المعارف والكفاءات الذي تستحوذ عليه المؤسسة، والذي يجب أن تستثمره من وقت إلى آخر بهدف

تنميتها بشكل يتناسب مع متطلبات العصر، كون هذه المعارف والمهارات يمكن أن تتقادم، لذلك عليها تحديث رأس مالها البشري بحسب ما تقتضيه الضرورة؛

• تسليط الضوء على المؤسسات الاقتصادية الخاصة يرجع إلى أن هذه المؤسسات قادة على التطوير بمعدلات أسرع من غيرها، ويرجع ذلك للعديد من العوامل والخصائص التي تم ذكرها أعلاه، كما أن غالبية مؤسسات القطاع الخاص في الجزائر هي عبارة عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة تتميز بالقدرة على التحكم والتكيف مع المستجدات ومتغيرات المحيط.

ثالثا: أهمية الموضوع: منذ سنوات مضت كانت المؤسسة تركز على أصولها المادية وعلى كيفية استثمار رأس مالها وتعظيمه وتحقيق العائد منه، ولكن الأمور اليوم اختلفت وتغيرت كلياً، حيث انتقلنا من مرحلة التركيز على الاستثمار المادي إلى الاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري، وهذا من منطلق التوجه نحو استخدام وتطبيق تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وهو ما يعزز أهمية المعارف والكفاءات التي تستحوذ عليها المؤسسة، والتي لا يجب أن تكتفي باستقطابها وتوليدها، بل لابد من عملية تجديدها وتحديثها، حتى تتمكن من تطوير أدائها والتكيف مع المستجدات البيئية.

اقتضت هذه المستجدات والمنافسة المحلية والأجنبية امتلاك مالا يمتلكه المنافس من رأس مال بشري يعزز ويدعم أهداف المؤسسة، ويمكنها من الصمود والوقوف أمام المنافسين وذلك من خلال تحسين قدرتها التنافسية، تعظيم قيمتها، تحسين إنتاجيتها وتعظيم ربحيتها، ومن ناحية أخرى يسمح لها بالتكيف مع الأوضاع والمتطلبات الجديدة فيسهم في تبنيتها نماذج وأنماط حديثة للمؤسسات.

رابعا: أهداف الدراسة: تتطلع هذه الدراسة إلى:

- إظهار قيمة رأس المال البشري بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العصر الرقمي الذي يعتمد على التكنولوجيات الحديثة؛
- لفت الانتباه إلى أهمية وفعالية الاستثمار في رأس المال البشري مقارنة بالاستثمار التقليدي؛
- توضيح أن المعارف والكفاءات باعتبارهما يمثلان رأس مال للمؤسسة أصبحتا السلعة المطلوبة اليوم وفي نفس الوقت السلعة المنتجة التي تدخل في تصنيع المنتجات المادية؛
- إبراز القيمة الإنتاجية لرأس المال البشري مقارنة بإنتاجية الموارد المادية؛
- تبيان العلاقة بين عملية الاستثمار في رأس المال البشري وعملية تطوير المؤسسات؛

• التأكيد على أن عملية تطوير المؤسسات الاقتصادية لا يمكن أن تتم بمستوى الفعالية المطلوب دون الاستثمار في رأس المال البشري؛

• توضيح مساهمة عملية الاستثمار في رأس المال البشري في تطوير أداء المؤسسة من ناحية، وفي تغيير أشكال وهياكل المؤسسات الاقتصادية من ناحية ثانية؛

خامسا: منهج الدراسة: يمثل المنهج أسلوبا للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وعرضها وتحليلها للوصول إلى النتائج المرجوة وتحقيق أهداف البحث، وبما أن المناهج متعددة ومختلفة، فإنه يجب اختيار أنسبها لكل بحث وبالنسبة لهذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع وتحليل كافة المعلومات المتعلقة بتحديد المشكلة والأهداف، ووصف وتحليل البيانات الخاصة بدراسة الحالة لقياس اتجاهات الباحثين في الدراسة الميدانية والخروج بنتائج واختبار فرضيات الدراسة.

سادسا: هيكل البحث: من أجل تحليل متغيرات الدراسة، من الناحيتين النظرية والتطبيقية قسمت الدراسة إلى الفصول التالية:

الفصل الأول: معنون بـ " رأس المال البشري في العصر الرقمي " وسيتم فيه توضيح متطلبات العصر الرقمي وماهية رأس المال البشري باعتباره متغيرا وسيطا في هذه الدراسة والتي تشمل التعريف به وإبراز خصائصه، أهميته والعلاقة بينه وبين رأس المال الفكري، كما سيتم عرض أهم مكوناته وتحديد النظريات الدارسة له، فضلا عن ذلك سيتم التطرق إلى عملية إدارته وإشكالية قياسه والإفصاح عنه في القوائم المالية.

الفصل الثاني: بعنوان " مدخل إلى عمليتي الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير المؤسسي " وهو يتضمن أهم الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة قبل توضيح العلاقة بينهما، حيث سيتم وصف عملية الاستثمار في رأس المال البشري من ناحية المفهوم، الأهمية والطرق الممكنة لقياس التكاليف الاستثمارية والعائد منه، ومن جهة أخرى سيتم التطرق إلى التطوير المؤسسي من ناحية: الماهية، المجالات الأساسية التي تمس هذه العملية، مسؤوليتها ومن يقوم بها.

الفصل الثالث: معنون بـ " عملية الاستثمار في رأس المال البشري كعامل محدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة " خصص لتحديد العلاقة بين عملية الاستثمار في رأس المال البشري وعملية التطوير من ناحيتين:

الأولى: تظهر عملية الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير أداء المؤسسة من ناحية الأبعاد التالية: إنشاء القيمة، تحسين الإنتاجية، تعظيم الربحية، والرفع من القدرة التنافسية؛

الثانية: توضح عملية الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتبني النماذج الحديثة المتمثلة في المؤسسات المتعلمة والالكترونية.

الفصل الرابع: بعنوان " دراسة العلاقة الارتباطية بين الاستثمار في رأس المال البشري وعملية التطوير بالمؤسسات محل الدراسة "، يتضمن دراسة تطبيقية تحليلية وقياسية، تحليلية متعلقة بدراسة واقع عمليتي الاستثمار في رأس المال البشري ومجالات التطوير المتاحة أمام المؤسسات محل الدراسة وذلك بعد تقديم لمحة حول تلك المؤسسات، أما الدراسة الإحصائية ستتضح من خلالها وسائل جمع البيانات وكذا أساليب تحليلها ثم عرض النتائج بعد اختبار فرضيات الدراسة.

خاتمة: تتضمن جميع النتائج المتعلقة بشقي الدراسة النظري والتطبيقي، والإجابة عن الإشكالية المطروحة وفرضيات الدراسة، وأخيرا التوصيات التي توضح بعض الجوانب الغامضة.

سابعا: الدراسات السابقة: من أجل إنهاء هذه الدراسة استعنا ببعض الدراسات التي بحثت في نفس المجال، أو في مجال قريب منه، منها العربية والأجنبية والتي نذكرها في ما يلي:

I.الدراسات بالعربية: منها:

① محمد دهان، " الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري-مقاربة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر- " أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين التعليم ورأس المال البشري وتحليل مصادر التمويل للاستثمارات التمويلية وتطورها، وكذا دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي الذي تم توضيحه من خلال دراسة تطبيقية على الجزائر منذ الاستقلال إلى غاية سنة 2009.

ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحث تأكيد الدور الفعال لرأس المال البشري على النمو الاقتصادي، وأن الإنفاق في التعليم يعد استثمارا في تكوين وتراكم رأس المال البشري، كما أثبتت أن الاستثمار في رأس المال البشري هو محرك التنمية الاقتصادية، ولكن ذلك مازال بعيدا عن الجزائر التي على الرغم من اهتمامها بالتعليم إلا أن مساهمة هذا الأخير في زيادة النمو الاقتصادي تكون بمعدلات ضعيفة نسبيا.

② بن عيشي عمار، " البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة-"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، حيث أجريت دراسة ميدانية للإجابة على إشكالية الدراسة والفرضيات بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة-.
وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج منها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرامج التدريبية، تحديد الاحتياجات التدريبية، تقييم البرامج التدريبية وبين تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، كما تبين عدم وجود فروقات بين إجابات المبحوثين التي تعود إلى عوامل معينة.

③ مانع سبرينة، " أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات"، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، وشملت الدراسة الميدانية عينة من الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات بالولايات التالية: بسكرة، خنشلة وأم البواقي.
وبعد المعالجة الإحصائية توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج منها: أن كل من التدريب، التعلم، التنظيم والإبداع تعتبر استراتيجيات هامة تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية الموارد البشرية، وأن هذه العملية لها أثر إيجابي على أداء الأفراد على الرغم من وجود بعض القصور في ممارسات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

II. الدراسات الأجنبية: منها:

④ Liechti Valérie, " Du Capital Humain Au Droit a l'éducation: Analyse Théorique Et Empirique d'Une Capacité ", Thèse De Doctorat En Sciences Economiques et Sociales, fribour suisse, 2007.

هدفت الدراسة إلى توضيح التعليم كحق من حقوق رأس المال البشري في بوركينا فاسو وضمانه للجميع منذ الصغر، وذلك من أجل تنمية القدرات التي تعتبر سلاح لمحو الفقر وتحقيق الثروات.
ومن بين النتائج التي توصلت إليها أنه يجب ضمان حق التعليم وحقوق الإنسان الأخرى، وأن الدولة لا تزال تعاني من انخفاض معدل القراءة والكتابة وهذا يعد عقبة رئيسية في كفاحها من أجل الحد من الفقر والعنف والتنمية المستدامة، وتشير أيضا إلى وجود التزام قوي من طرف الجهات الفاعلة بشكل خاص في قطاع التعليم غير الرسمي وخاصة في ما يتعلق بمحو الأمية والشباب والبالغين الذين لم يتمكنوا من الوصول إلى مستويات عالية في الدراسة أو الذين تم استبعادهم عن التعليم، وعليه يعترف بالتعليم كوسيلة للاستثمار في رأس المال البشري والذي يساهم في تطوير الدولة.

⑤ Mariem Liouaeddine, Hanane Guenouni, " **Human Capital Investment and Economic Growth in the MENA Region: an Econometric Study on Panel Data** ", an article, University Library of Munich, Germany, March 2010.

هدفت إلى دراسة أهمية الاستثمار في رأس المال البشري والنمو الاقتصادي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا دراسة اقتصادية قياسية، وذلك من خلال تقييم وقياس مؤشرات الاستثمار في رأس المال البشري في الدول محل الدراسة وتحديد النمو الاقتصادي من خلال الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد من سنة 1999 إلى سنة 2007 في 20 دولة تم اختيارها.

ومن جملة النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المتغيرات التوضيحية المختارة كان لها تأثير إيجابي وهام على النمو الاقتصادي لمعظم الدول التي تم اتخاذها كعينة للدراسة، ومن ناحية أخرى فإن الفرق في النتائج المسجلة يعود إلى مستوى التنمية الذي حققته كل دولة.

⑥ Rezine Okacha, " **Capital Humain, Education Et Croissance Economique –Une Approche Econométrique –** ", Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen, Thèse De Doctorat En Sciences Economiques, 2014.

هدفت الدراسة إلى إبراز تكوين وتنمية رأس المال البشري من خلال التعليم وأثره على النمو الاقتصادي في البلدان النامية (الدول الأفريقية)، حيث أجريت الدراسة على 31 دولة أفريقية، وقد استعان الباحث بالبيانات المتعلقة بمستويات التعليم ومؤشرات النمو الاقتصادي للفترة ما بين 1995 و2010.

ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحث: أن تراكم رأس المال المادي والبشري يحفز النمو وأن العوامل المادية (البنية التحتية العامة والاستثمارات المادية) ضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلدان محل الدراسة، وأنها تشكل أولويات للنمو فيها، كما تعطي أهمية في نفس الوقت للتعليم الذي يظهر كعامل محفز للاستثمار، ويعزز الآثار الخارجية الإيجابية على ربحية البنى التحتية الاقتصادية الأساسية، وتعتبر كل من التعليم الثانوي والعالي محددان أساسيان للنمو الاقتصادي، ويعتمد ذلك على جودة التعليم التي لها تأثير إيجابي على النمو الاقتصادي، ولهذا يجب التأكيد على الحاجة إلى الاستثمار بشكل مكثف في نظام التعليم في هذه البلدان.

III. تمييز الدراسة عن الدراسات السالفة الذكر: يمكن تفصيل واختصار أهم الفروقات بين هذه الدراسة وما سبق ذكره من الدراسات في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تمييز الدراسات عن الدراسات السابقة

معايير الاختلاف			
النتائج	دراسة الحالة	الهدف	متغيرات الدراسة وأبعادهما
توجد علاقة ارتباط بين الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة تتضح من خلال مساهمة المتغير المستقل في تحسين وزيادة الإنتاجية والقيمة المضافة والحصة السوقية، الربحية، والرفع من التنافسية فضلا عن تبني نموذج المؤسسات المتعلمة والالكترونية	أجريت الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالنسبة للدراسات الأخرى ركزت على الاقتصاد الكلي دراسة حالة عينة من الدول أو الجامعات	توضيح العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في ظل العصر الرقمي بالنسبة للدراسات الأخرى ركزت أغلبها على دراسة العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري والنمو الاقتصادي والأداء البشري	المستقل: الاستثمار في رأس المال البشري التابع: تطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالنسبة للدراسات الأخرى ركزت أغلبها على بعد التعليم ومنها من تناولت تنمية الموارد البشرية من ناحية التدريب التحفيز والإبداع

المصدر: من إعداد الباحثة

تمهيد:

أدى العصر الرقمي الذي تمثل فيه الموارد اللاملموسة والفكرية بصفة عامة قوة تأثير، إلى الانتقال من مرحلة الإهتمام بالموارد والأصول البشرية إلى التركيز على رأس المال البشري الذي أضحي محور التنافس والصمود أمام تحديات هذا العصر؛

ويعد التعامل بالتكنولوجيا والشبكات والأنظمة المتطورة أحد التحديات المفروضة والمؤثرة على تحديد نوعية رأس المال البشري المطلوبة للتعامل مع الأعمال والوضعيات الجديدة في الوقت الراهن، والتي تستدعي عملية إدارته كأحد أساليب المواجهة، تبدأ من مرحلة اكتسابه وتطويره إلى استخدامه والحفاظة عليه؛

إن تكوين وتطوير رأس المال البشري في عصر قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، يثير التساؤل حول نوعية مكونات رأس المال البشري والخصائص التي يجب أن تتوفر فيه في ظل هذا العصر كما يثير الانتباه إلى البحث عن مدى أهميته التي تتضح من خلال تأثيره بمتغيرات البيئة الرقمية، وعن كيفية إدارته والأسس التي ركزت عليها نظرية رأس المال البشري، ومن ناحية أخرى يستوجب الأمر توضيح أسباب الجدل القائم حول إمكانية قياسه والافصاح عنه، وقبل ذلك من المهم جدا التعرف على ملامح وأساسيات هذا العصر.

المبحث الأول: متطلبات العصر الرقمي

يتميز العصر الرقمي بسمات خاصة، له متطلبات أساسية يجب أن تتوفر لقيام الأعمال اللامادية (الالكترونية) تتوقف على النظام الشبكي الآلي، وهي المقومات أو البنية من موارد مادية وأخرى بشرية ذات نوعية مميزة، كل تلك المميزات وغيرها جعلت العصر الرقمي يتحدد بمفهوم يختلف عما هو تقليدي.

المطلب الأول: مفهوم العصر الرقمي

يمكن تحديد مفهوم العصر الرقمي من فكرة العالم الرقمي التي بدأت كبرامج للألعاب، وبعدها توسعت إلى إنشاء أعمال فنية مشتركة بين الأفراد في جميع أنحاء العالم كإنشاء معارض، متاجر ومؤسسات افتراضية، أي أن هذا العالم عبارة عن تقنية مصممة وتمثيل شبه واقعي للأشياء والأجسام والأشخاص، حيث يشكل فيه التفاعل الدائم بين الرقمية ومستخدمها عنصرا أساسيا، يجعلهم يتعايشون معها في زمن معين كأنها أشياء حقيقية موجودة على أرض الواقع، وبذلك يعد العصر الرقمي وسيلة تتيح الذهاب إلى أماكن لم يكن بالإمكان الوصول إليها يوما، والقيام بأعمال معينة لها عناصر ومتغيرات مختلفة ومتميزة في بيئة خاصة.¹

وهو يمثل " فضاء متكون من عناصر تعتمد بشكل كبير على التقنيات الحديثة والتدفق الهائل للمعلومات يتميز بالخيال الواسع في بيئة رقمية افتراضية، مع إمكانية الوصول في مدة قصيرة إلى الأماكن التي لا يمكن الوصول إليها ".²

من هنا أطلقت صفة الرقمنة على الأعمال الحالية، وفرضت بيئة افتراضية تختلف مكوناتها عن البيئة التقليدية لها تأثيرها الخاص، وتقضي وجود إمكانيات ووسائل وأساليب معينة، والمقصود بذلك أن هذا العصر يتطلب بنية تحتية تضم بعض الوسائل والبرامج التي تمكن من ممارسة الأعمال والمتمثلة في³:

أولاً: العتاد المادي: أي الوسائل التي تسمح بتدفق المعلومات وتخزينها للاستفادة منها وقت الحاجة، وتتمثل في أجهزة الحاسوب وملحقاته كالطابعة، جهاز المودم، الفأرة، وغيرها.

ثانياً: البنية الشبكية: التي تمثل مجموعة من الشبكات، شبكة الإنترنت، الشبكة المحلية، شبكة الانترنت، شبكة الاكسترنات.

ثالثاً: تكنولوجيا البرمجيات: تمثل مجموعة البرامج المتخصصة التي نحتاجها للتعامل إلكترونيا والتي يتطلب التعامل معها وجود أشخاص متخصصين قادرين على تشغيلها والاستفادة منها والتي تساعد على إتقان العمل وإنجازه بسرعة وبدقة حسب ما يقوم المستخدم بتزويدها من أوامر ومهمات.

¹<http://www.ergo-eg.com/ppt/2vra.pdf>, consulté le 29/09/2010.

² السيد عاشور، " ثورة الإدارة العلمية والمعلوماتية "، دار الشروق، القاهرة، 2000، ص ص 19-20.

³ نجم عبود نجم، " إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات - "، دار الوراق، الأردن، 2008، ص 350.

الفصل الأول: رأس المال البشري والعصر الرقمي

رابعا: البنية البشرية المتخصصة: تضم صناعات المعرفة من الخبراء والمختصين في منظومة الأعمال الإلكترونية ومحلي الموارد المعرفية في المؤسسة، ذلك أن هذا الميدان يتطلب مهارات ومعارف متخصصة متمكنة من التفاعل مع تلك التقنيات والأساليب والوسائل التكنولوجية.

إن توفير البنية الشبكية والمعلوماتية في المؤسسة يستلزم حماية هذه البنية من التخريب ومن سرقة المعلومات وغيرها من أعمال القرصنة، لذلك لا بد من توفير الأمن المعلوماتي الذي يتحقق من خلال الأنظمة والوسائل المسخرة لحماية المعلومات من الاختراق والتخريب بأي شكل من الأشكال، خاصة أن المعاملات الإلكترونية تعتمد على الثقة في المعلومات، كما أنها تستمد مشروعيتها من القوانين والتشريعات المتعلقة بالبيئة الرقمية.

المطلب الثاني: البيئة الرقمية

تحتاج المعاملات الإلكترونية إلى حماية من المشاكل التي تواجهها، ونظرا لأهميتها وضع إطار تشريعي لها وسنت قوانين خاصة بحمايتها، حيث تشكل هذه النظم والتشريعات أحد عناصر البيئة الرقمية، وهي بيئة لها عناصر ومتغيرات مختلفة تماما عن متغيرات البيئة المادية، كما أنها تتميز بالتفاعل الدائم والمستمر الذي يسمح بالتعرف على ما تحتويه من خلال عملية محاكاة خيالية، يتم تصورها وبنائها من خلال الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا الحديثة باستخدام الصوت والصورة.¹

وعليه فإن البيئة الرقمية " لا تعتمد على الملموسات بل هي بيئة شبه وهمية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالتكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال، خاصة الشبكات والبرامج التي تتميز باللامحدودية وتتطلب التفاعل المستمر والتكيف والانغماس في هذا الفضاء الافتراضي ".²

وبالنظر إلى مكونات البيئة بصفة عامة يمكن تحديدها بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية ذات التأثيرات المتبادلة، وهي متنوعة بين بيئة ثقافية، اجتماعية، اقتصادية وغيرها، ومما لاشك فيه أن هذه العوامل مختلفة باختلاف خصوصية البيئة، والملاحظ أن البيئة الرقمية تتضمن نفس العوامل، أما الاختلاف يكمن في طبيعة التعامل الرقمي أي التعامل عن بعد باستخدام الوسائل الإلكترونية، كما أن لها قوانين وتشريعات محددة قد تختلف في نواحي معينة عن تلك التقليدية، وهو ما جعلها تكون خاصة نوعا ما.

مما سلف ذكره يتضح أن للتعامل الإلكتروني أثر إيجابي على جميع نواحي الحياة، وأثر سلبي أيضا على هوية وقيمة المعلومات، حيث أنه من السهل اختراق الأنساق المعلوماتية المختلفة وذلك من خلال إزالة الحواجز الأمنية التي تحمي المعلومة، وهنا يستوجب الحذر الدائم من الجرائم الإلكترونية التي ترتكب داخل نظام المعالجة الآلية للبيانات، كحمو بيانات أو تعديل بيانات أو تعطيل تشغيل النظام، وبذلك تكون الحماية القانونية أمرا ضروريا.

¹ إبراهيم سيد أحمد، " قانون التجارة الإلكتروني- والتوقيع الإلكتروني وقانون الملكية الفكرية والأدبية- "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 156.

² Marcello Vitali-Rosati, " Pour une définition du «numérique» ", p 64, Papyrus: Dépôt institutionnel Université de Montréal, Canada, disponible sur: <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/>. Consulté: Avril 2014.

ومن الأساسيات أيضا التي يجب ذكرها في ما يخص موضوع التعامل الرقمي، ضرورة وجود القوانين والتشريعات الرسمية الصادرة من السلطات الحكومية في أية دولة، والتي تنظم الأعمال والمعاملات الرقمية حتى يتم قبولها والتجاوب معها من طرف جميع فئات المجتمع، حيث تستمد شرعيتها من القوانين التي تحمي حقوق كل طرف وتحدد المسؤوليات والواجبات وكيفية الممارسات، حتى لا يكون هناك اصطدام وتعارض في المصالح، وكذا التقليل من المشاكل التي من شأنها أن تحد من ممارسة الأعمال الإلكترونية.

المطلب الثالث: الجانب القانوني للأعمال الرقمية

يعتبر هذا الجانب أساسي بالنسبة للأعمال الإلكترونية لأنه يحفظ مصالح الأفراد (طبيعيون ومعنويون) الذين يتعاملون إلكترونيا، والتي يجب أن تحكمها قوانين وتشريعات ينضبط بها المتعاملون، لذلك كان من الضروري وجود التعاقد الإلكتروني كوثيقة تضمن الحقوق وتبعث الثقة للتعامل بهذه الأعمال وعدم النفور منها، وكذا التوقيع الرقمي الذي يزيد من مصداقية التعامل الإلكتروني كون العقد الإلكتروني يتميز عن غيره من العقود بالخصوصية والمقصود بذلك طريقة انعقاده التي تتم عن طريق شبكة الإنترنت وذلك بغرض هيكلته وتنظيمه، حيث أن القواعد العامة للتعاقد وضعت لتنظيم التعاقد في الشكل التقليدي دون الإلكتروني.

وباعتبار أن العقد بصفة عامة يتمثل في تلاقي إرادتين أو أكثر بهدف إحداث أثر قانوني معين وتحت مبدأ العقد شريعة المتعاقدين، فإن **العقد الإلكتروني** هو " عقد ينطوي على تبادل الرسائل بين البائع والمشتري القائمة على صيغ معدة سلفا ومعالجة إلكترونيا وتنشئ التزامات تعاقدية " ¹.

وعليه فإن التعاقد الإلكتروني، بخلاف الإيجاب والقبول الإلكتروني، يشمل العديد من المعاملات الإلكترونية مثل العروض والإعلان عن السلع والخدمات، طلبات الشراء الإلكترونية، الفواتير الإلكترونية، والدفع الإلكتروني.

أما **التوقيع الإلكتروني**: من الناحية القانونية والتشريعات يختلف من دولة إلى أخرى، ومن ناحية التعريف الاصطلاحي له يمكن تعريفه بأنه يمثل: " بيانات أو معلومات متصلة بمنظومة بيانات أخرى أو صياغة منظومة في صورة شفرة " ².

وبالنظر إلى ما سبق يتبين أن العصر الرقمي له مميزات وخصائص مختلفة تماما عن ما كان سائدا فيما سبق كالعامل المكتبي والتوثيق الورقي، وانتشار البيروقراطية وكثرة الوثائق وطول المدة المستغرقة في تنفيذ المعاملات ذات الطابع الاقتصادي أو الإداري، ولكن هذا العصر غير كل ذلك وسهل العديد من الأمور وأخذت تلك المعاملات منحى جديد.

¹ خالد ممدوح إبراهيم، " إبرام العقد الإلكتروني "، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 51.

² نفس المرجع، ص 198.

المطلب الرابع: المعاملات الاقتصادية والإدارية في العصر الرقمي

أثرت التقنيات والتكنولوجيا الحديثة على طبيعة الهياكل، الأنشطة، الوظائف الاقتصادية والإدارية وأصبحت تمارس بشكل جديد ذو صبغة إلكترونية، ونتج عن ذلك تغيير في الملامح الاقتصادية، والمعاملات المالية التي أصبحت تسوى بطريقة إلكترونية، ومن الناحية الإدارية برزت الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية وغيرهما.

وكل ذلك يندرج تحت الاقتصاد الرقمي الذي أطلقت عليه العديد من المصطلحات مثل: الرقمي، الافتراضي الشبكي، الإلكتروني، اقتصاد الواب، اقتصاد الخبرة، الاقتصاد السبراني، اقتصاد الإنترنت، اقتصاد اللاملموسات ومهما تعددت التسميات فالمفهوم واحد.

ويقصد بالاقتصاد الرقمي: " الاقتصاد الذي يتعامل مع المعلومات الرقمية والذي تمثل فيه شبكة الإنترنت العصب الأساسي والعمود الفقري للقيام بالأعمال، يتكون من مجموعة من المؤسسات التي تتعامل مع بعضها البعض من خلال شبكات المعلومات الداخلية والخارجية، وذلك بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال من برامج، معدات وغيرها، حيث يتم من خلال تلك الشبكات تبادل المنتجات المادية والمعنوية وتحويل الأموال بين البائعين والمشتريين والبنوك بواسطة وسائل الدفع الإلكتروني " ¹.

من خلال التعريف يستنتج أن الاقتصاد الرقمي لا يختلف عن الإقتصاد التقليدي إلا من ناحية الأدوات والوسائل المستخدمة في إدارته وممارسته، فهذا الاقتصاد الجديد تمثل فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصال النواة الأساسية ومحور المعاملات الاقتصادية، فهو إذا يمارس بفعل التفاعل والتكامل والتنسيق المستمر بين تكنولوجيا المعلومات والاقتصاد التقليدي.

وتتمثل مختلف ملامحه وهياكله في: التجارة الإلكترونية، البنوك والمؤسسات الإلكترونية، الدفع الإلكتروني وغيرها، والتي يلاحظ أنها تمثل نفس الأنشطة في الاقتصاد التقليدي ولكن الاختلاف يكمن في طريقة ممارستها التي أصبحت تعتمد على العمل الإلكتروني والشبكي.

وتعد الإدارة الإلكترونية حلقة وصل أو ربط بين تلك الهياكل وغيرها وهي " تمثل إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال، أي ممارسة العمل الإداري باستخدام شبكات الإنترنت والوسائل الإلكترونية من خلال الاتصال الإلكتروني بين المؤسسات ومختلف الهيئات ذات العلاقة معها كالموردين والزبائن وغيرهم وبالتالي تتيح قاعدة بيانات واسعة يتم الرجوع لها وقت الحاجة إليها، كما يمكن أن تساهم في خلق قيمة جديدة للمؤسسة من خلال سلاسل التوريد عبر الإنترنت " ².

¹Henri Kloetzer, " **Introduction à L'économie numérique** ", librairie professionnelle internationale Lavoisier France, 2012, **disponible sur:** www.Lavoisier.fr, **consulté le:** 12/03/2016..

²نجم عبود نجم، " الإدارة الإلكترونية - الإستراتيجية والوظائف والمشكلات - "، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 121.

الفصل الأول: رأس المال البشري والعصر الرقمي

وتهدف الإدارة الإلكترونية إلى تسريع وتسهيل العمل وتحقيق الفعالية، ويمكن توضيح نموذج للإدارة الإلكترونية من خلال العمليات التالية¹:

- أولاً: يتم إدخال البيانات بعد معالجتها من خلال النظام المعتمد من طرف المؤسسة وتدخل قاعدة البيانات؛
- ثانياً: تستخدم البيانات المعالجة كمعلومات تستخدم في مختلف التطبيقات التي تعتمد على الحاسوب مثل: معالجة الكلمات، البريد الإلكتروني والبريد الصوتي والاجتماعات عن بعد، التحاور عن طريق الحاسوب، قواعد بيانات إدارية مختلفة، التطبيقات الأخرى؛
- ثالثاً: يمكن استخدام بعض التطبيقات التي لا تعتمد على الحاسوب (التشاور السمعي أو التلفزيوني)؛
- رابعاً: تساعد الأتمتة على إنجاز المهام عن طريق الاتصال بين المستخدمين ببعضهم.

بعد تقديم وتوضيح ملامح العصر الرقمي يتضح أن له متغيرات ومتطلبات مختلفة من ناحية التطبيق والممارسة عن الاقتصاد التقليدي، ففي ظل هذا الأخير تمارس المعاملات الاقتصادية والإدارية والمالية وغيرها بصفة عادية معتمدة على التوثيق والتسجيل وتحتاج إلى الجهد البشري واليدوي أكثر، وتتميز بارتفاع التكاليف والتنقل واستغراق وقت أطول، ولكنها في العصر الحالي شهدت تطوراً من ناحية إنجازها بطرق أسرع والحصول على الخدمة والسلعة بتكلفة أقل أحياناً دون تحمل عناء التنقل، وذلك من خلال الاعتماد على تكنولوجيات الاعلام والاتصال بما فيها شبكات الاتصال، هته الأخيرة غيرت السياسات والإستراتيجيات والأسس التي تركز عليها الأعمال، ولا يزال هذا العصر يفرز تحديات تفرض بقوة عملية التغيير بهدف التكيف والتعايش مع المستجدات.

إن فكرة التعايش مع الوسط الرقمي تتطلب بنية تحتية ملائمة ومناسبة للقيام بالأعمال في ظل المحيط الحالي من أجهزة وشبكات ووسائل ومتخصصين في هذا المجال، يتمتعون بمعارف قوية ومتخصصة، وكفاءات جديدة بالتكيف معها، وبما أن متغيرات العصر الرقمي سريعة التجدد، لا بد أن تكون وتيرة تغيير وتحديد تلك المعارف والكفاءات بسرعة متقاربة، وذلك بهدف ضمان الأفضلية التنافسية من ناحية امتلاك رأس مال بشري متميز عن ما يمتلكه المنافس.

وعندما يتعلق الأمر بالمنافسة في ظل تحديات العصر الرقمي، يجب أن تنتبه المؤسسات إلى القيمة التي ستحققها بفضلها أي يجب أن يكون ذو قيمة تزداد كلما كان نادراً مبدعاً محققاً للمكاسب ولا يمكن تقليده من طرف المؤسسات الأخرى، وهنا تكون عملية إدارته أمراً أساسياً كونها متعلقة بمورد إستراتيجي اعترفت بأهميته العديد من المنظمات العالمية وكذا الكثير من المفكرين الاقتصاديين.

¹ علاء عبد الرازق، خالد إبراهيم السليطي، "الإدارة الإلكترونية"، دار وائل، الأردن، 2009، ص 35.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري

إذا كان رأس المال اللامادي يعبر عن كل ما هو غير ملموس كالملكية الفكرية وبراءات الاختراع وغيرها، فإن رأس المال البشري يمثل ما يمتلكه ويتمتع به الأفراد ويمكن أن يساهم في تحقيق القيمة وزيادتها، وقد اعتبر رأس مال نظرا لإمكانية الاستثمار فيه بما أن المؤسسة تتحمل عن هذه العملية تكاليف وتأمل في الحصول على عوائد مستقبلية، ومن ناحية تحديد مفهومه اختلفت وجهات نظر الكثير من الدارسين والمفكرين وحتى المنظمات العالمية.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص رأس المال البشري

إن تسمية رأس المال البشري تضم بعض العناصر النوعية التي يتمتع بها المورد البشري، والتي تعتبر محددات لمفهومه، أي أن تعريف رأس المال البشري يعتمد على مكوناته التي اختلف العديد من الباحثين والمفكرين في وضعها ومن خلالها يمكن استخلاص أهم الخصائص والميزات التي خص بها.

وعن استخدام مصطلح رأس المال البشري تشير العديد من الكتابات إلى أن أول من استخدمه في العصر الحديث هو الاقتصادي " جاكوب مينسر*" في مقال له سنة 1958¹، ثم كتابات " شولتز**" سنة 1961 ثم إسهامات " غاري بيكر***" سنة 1964، فضلا عن ذلك اهتمت أيضا بهذا الموضوع بعض المنظمات العالمية وعلى هذا الأساس تم اختيار التعاريف التالية:

أولا: تعاريف المفكرين: منها:

ألفريد مارشال**** A.Marshall: يرى أن الأفراد يمثلون رأس مال يجب استثماره للاستفادة من طاقتهم وقدراتهم وإمكانياتهم، وذلك من أجل البقاء والاكتشاف والتحليل وإعادة التركيز والابتكار والإبداع

*جاكوب مينسر Jacob Mencer (1922-2006)، ولد ببولوندا، تخصص في إقتصاد العمل، اشتغل أستاذ في الإقتصاد بجامعة كولومبيا، وقد قام بدراسة بين فيها توزيع الدخل والتدريب والتعليم في الإقتصاد الأمريكي، ليوضح أهمية التدريب والتعليم وفوائدها وعائد رأس المال البشري، من مؤلفاته: " التعليم المدرسي والخبرة والأرباح سنة 1974".

¹Jean-Pierre Bouchez, " **Le management invisible** ", vuibert edution, Paris, 2008, p 246.

**ثيودور شولتز Theodore W. Schultz (1902-1988): ولد في داكوتا بالولايات المتحدة الأمريكية، متحصل على شهادة الدكتوراه في الإقتصاد وكذا دكتوراه في القانون، مؤسس الجمعية الفلسفية الأمريكية عام 1960، وهو رائد نظرية رأس المال البشري، من مؤلفاته: " الاستثمار في رأس المال البشري سنة 1971"، " رأس المال البشري: قضايا السياسة والبحث- سنة 1972"، " التعليم والنمو الإقتصادي سنة 1961"، " رأس المال البشري في نمج التنظيم ودفع للتعليم سنة 1979" وغيرها من الكتب في مجالات أخرى.

***غاري بيكر Gary S. Becker (1930-2014) ولد في بوتسفيلبي بالولايات المتحدة الأمريكية، في دراسته الثانوية اهتم بالرياضيات وفي دراساته الجامعية اهتم بالإقتصاد الكلي وتحليل النظرية الاقتصادية واستخدامها في تحليل الأسواق، وكانت أول مؤلفاته في هذا المجال، وبعد التقائه بـ " شولتز" ألف كتاب حول " رأس المال البشري"، كما قام بإعداد عدة بحوث في هذا المجال مع المفكر " جاكوب مينسر".

****ألفريد مارشال A.Marshall (1842-1924): اقتصادي إنجليزي، وأحد أهم مؤسسي المدرسة النيوكلاسيكية، درس في كلية القديس جورج في جامعة كمبردج، اتجه في بداية دراسته إلى دراسة الرياضيات والفلسفة، لكنه سرعان ما تحول عنهما إلى دراسة الإقتصاد، أصدر مؤلفه الشهير مبادئ الإقتصاد عام 1890 عمل محاضرا في الإقتصاد السياسي في كلية باليول Balliol College في جامعة أكسفورد من عام 1883 حتى عام 1885.

في باقي رؤوس الأموال التالية¹:

أ. رأس المال المادي: يقصد به رأس المال المالي والنقدي؛

ب. رأس المال الطبيعي: يعني الموارد الطبيعية والنظم البيئية؛

ج. رأس المال الإنتاجي: يتكون من الأصول المادية القادرة على إنشاء السلع والخدمات؛

د. رأس المال الاجتماعي: يضم شبكات العلاقات الاجتماعية والمعايير والقيم الإيجابية في المجتمع.

وعليه فقد اعتبر ألفريد مارشال أن الإمكانيات، القدرات والطاقات البشرية عناصر أساسية يجب الاهتمام بها لأنها تمثل رأس مال، وتساهم في عمليات الاكتشاف، الابتكار والإبداع، التي تؤدي إلى زيادة الأموال والموارد الأخرى والإنتاجية، كما تحسن من العلاقات الاجتماعية والقيم الإيجابية في المجتمع.

1. شولتز Schultz: يرى أن رأس المال البشري يمثل " المجموع الكلي الكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع، فإذا كان يمثل الكفاءات الذهنية والمستويات العلمية للسكان، يتم تحديده من خلال المستوى التعليمي المرتبط بالخبرة والمعرفة، أما إذا كان كلياً وإجمالياً فيحتسب من خلال المجتمع الكلي للسكان "².

لقد وضع المفكر " شولتز " نظرية سميت بنظرية رأس المال البشري التي سيتم التطرق إليها في أحد المطالب المالية تحدث فيها عن رأس المال البشري بصفة عامة على المستوى الكلي والذي يجب أن يلقي العناية الكاملة من الدولة باعتبار أن التعليم يبدأ منذ سن مبكر وأن المستوى التعليمي لأفراد المجتمع هو الذي يحدد قيمة رأس المال البشري الذي حدد مكوناته بالمعرفة، الكفاءة والخبرة.

2. بيكر Becker: من خلال ما تم نشره في كتابه عام 1964 فإن رأس المال البشري يمثل " رأس مال مماثل للوسائل المادية للإنتاج كالمصانع والآلات، وهو يضم مجموع القدرات الإبداعية التي تسمح بزيادة إنتاجية العمال وتتجسد تلك القدرات في معارفهم العملية والتقنية، خبراتهم ومعارفهم العامة وغيرها، ويمكن الاستثمار فيه من خلال التعليم والتدريب والرعاية الصحية، وبالتالي فإن المخرجات تعبر بشكل جزئي على نسبة العائد من رأس المال البشري المتوفر "³.

لقد حدد " بيكر " رأس المال البشري بمجموع المعارف المتنوعة والقدرات المختلفة التي يتمتع بها المورد البشري كما بين الأساليب التي تمكن من زيادة ذلك المخزون، حيث يضيف على التعليم، الرعاية الصحية أي الاهتمام بالصحة كمؤشر لتنمية رأس المال البشري.

¹Marchell Alfred, " **Principles Of Economics**", Macmillan, London, 1930, p 213, **available at**: www.archive.org_612.pdf, **consulted on** 29/04/2013.

²هدى زوير مخلف الدعمي، عدنان داوود محمد العذاري، " الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على تنمية الموارد البشرية "، دار جرير، عمان، 2010، ص 216.

³مهدي محمد القصاص، " بيئة استثمار رأس المال البشري: دراسة ميدانية في قرية مصرية "، المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة، جامعة جنوب الوادي، مصر 2008، ص 57.

3. **Bounfour***: اعتبر هذا المفكر رأس المال البشري " مكونا أساسيا من مكونات رأس المال الفكري باعتباره يمثل مجموع المعارف الباطنية، والخبرات البشرية التي يتمتع بها المورد البشري من خلال الأعمال الروتينية والإجراءات العادية المتكررة دوما، فضلا عن المعارف المختلفة والقدرات الجماعية والكفاءات المتمكنة وبذلك يعتبر المورد البشري أساس تقدم المؤسسة".²

بالنسبة لهذا المفكر يربط رأس المال البشري برأس المال الفكري وبأنه جزء منه، ويحدده مجموعة من العناصر المتمثلة في: المعارف، الخبرات المكتسبة، القدرات والكفاءات، وأن المؤسسة تستطيع التطوير بما تملكه من هذا المخزون.

من خلال هذه التعاريف يتضح أن كل مفكر وضع مفهوما لرأس المال البشري من حيث الهدف والأهمية التي يتمتع بها، وهذا يرجع إلى اختلاف الفترة الزمنية والظروف السائدة في كل فترة، وقد اختلفوا في نواحي معينة خاصة في ما يتعلق بالمكونات والأساليب المعتمدة في الاستثمار فيه، وهذا ما أشارت إليه أيضا بعض المنظمات العالمية.

ثانيا: تعاريف المنظمات العالمية: منها:

1. **تعريف منظمة اليونيسيف**: اعتبرت هذه المنظمة رأس المال البشري " المخزون الذي تمتلكه دولة ما من السكان الأصحاء المتعلمين الأكفاء والمنتجين، والذي يعد عاملا رئيسيا في تقرير إمكاناتها من حيث النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية".³

بالنسبة لهذا التعريف يحدد رأس المال البشري على مستوى الاقتصاد الكلي، أي بالنسبة للسكان الذين يعيشون ضمن إقليم معين، حيث يجب أن يتمتعوا بصحة جيدة وبمستوى تعليم ملائم والذين يساهمون في تحقيق وتحسين الإنتاجية وزيادة النمو الاقتصادي، ويمكن إسقاط ذلك على المؤسسة الاقتصادية التي تشغل مجموعة من الأفراد الذين يتمتعون بتلك الخصائص والذين يساهمون في الإنتاجية.

2. **تعريف منظمة OCDE****: في التقرير الذي أعدته المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية OCDE في سنة 1998، تحدثت عن علاقة النشاط الاقتصادي بالمؤهلات والخبرات البشرية، وعرفت رأس المال البشري

*Ahmed Bounfour، أستاذ بجامعة Paris Sud وباحث مشارك بمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD)، وهو مسؤول عن مجموعة الشبكات والابتكار، حامل الكرسي الأوروبي المعني بالأصول غير الملموسة، له العديد من المؤلفات منها: " Capital immatériel : connaissance et performance".

²Fabienne BASTID, " **Le capital humain : étude exploratoire auprès de spécialistes de la gestion des ressources humaine** ", Juin 2001, **disponible sur**: <http://www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/612.pdf> **consulté le** 14/02/2010.

³أشرف العربي، " رأس المال البشري في مصر "، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 39، مركز دراسات الوحدة العربية، القاهرة، 2008، ص 55.

** OCDE: Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

الفصل الأول: رأس المال البشري والعصر الرقمي

بأنه: " مجموع المعارف والمؤهلات والكفاءات وكل المميزات الأخرى التي يمتلكها الإنسان أو يكتسبها والتي من شأنها أن تمدّه بمزايا شخصية اجتماعية واقتصادية تحقق له الرفاه الفردي والاجتماعي والاقتصادي ".¹

من خلال ما قدم من تعاريف لرأس المال البشري والتي تشابهت في نقاط معينة واختلفت في أخرى، يمكن القول أن رأس المال البشري هو مصطلح جامع لبعض المكونات النوعية التي يتمتع بها المورد البشري والتي ذكرت هنا كعناصر أساسية، فيما سيتم تعريفها في مطلب آخر، وهي المعارف، المهارات والكفاءات وهناك من يضيف الخبرات، غير أن الباحثة ترى أنها مكون جزئي من مكونات المهارات والكفاءات.

وعليه يمكن تعريف رأس المال البشري بأنه: المخزون النوعي من المعارف، والكفاءات التي يتمتع بها المورد البشري، والتي يمكن أن تظهر عند أداء الأعمال والمهام الموكلة إليه، ويمكن لهذا المخزون أن يتراكم ويتضاعف من خلال عملية استثماره.

إن اختصار وتحديد مفهوم رأس المال البشري في عنصرين فقط وهما المعارف، والكفاءات جاء نتيجة تحليل مفهوم العديد من المكونات الأخرى كالقدرات، الخبرات والمهارات، باعتبار أنها مكونات جزئية تدخل ضمن مفهوم عنصر أساسي، ويمكن توضيح ذلك بعد التطرق إلى كل مكون على حدى، أما بالنسبة للخصائص التي يتميز بها رأس المال البشري نوجزها في²:

- يتميز رأس المال البشري ببعدين، الرصيد (المخزون) الذي يمثل قيمة رأس المال البشري المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة أو في وقت معين، والتدفق الذي يعبر عن القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من صيرورته في عمل أفراد؛
- يتزايد رأس المال البشري بالاستخدام المستمر، ويميل للتوليد الذاتي حيث تتراكم المعارف والخبرات؛
- دورة حياة رأس المال البشري (بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة) تعتبر أطول من دورة حياة المنتج لأن المعرفة تنتقل بين الأفراد؛
- رأس المال البشري هو القادر على توليد القيمة المتجددة؛
- يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه ولا يمكن فصله عن مالكه؛
- يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج للتجديد؛
- يتكون رأس المال البشري من جزئين أساسيين: جزء فطري وجزء مكتسب.

¹OCDE, " **Le Capital Humain: Comment Le Savoir Détermine Notre Vie** ", Les éditions de l'ocde, Paris 2007, p 30.

²نجم عبود نجم، " إدارة الاملوسات - إدارة ما لا يقاس -"، دار اليازوري، عمان، 2010، ص 140.

من هذه النقاط يستخلص أن تكوين رأس المال البشري مهم جدا بالنسبة للدولة بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة، ففي ظل التحديات التي تعيشها اليوم يلاحظ أنها بحاجة إليه أكثر في تحقيق أهدافها، لهذا احتل مكانة هامة تفوق الاهتمام برأس المال المادي.

المطلب الثاني: أهمية رأس المال البشري

تشير الدراسات ونظريات النمو الاقتصادي إلى أن التقدم التقني يزيد من معدل النمو الاقتصادي طويل الأجل ومن جهة أخرى يزداد التقدم التقني بسرعة عندما تكون قوة العمل أحسن تعليما، أي عندما يتمتع العاملون بمعارف، مهارات وكفاءات عالية، لذلك كلما زاد التراكم المعرفي كلما زاد التقدم التقني وتحسنت الإنتاجية.¹

وهذا ما يعكس أهمية امتلاك رأس المال البشري الذي يعتبر أيضا²:

- مصدرا من مصادر النمو المستمر؛
- عاملا أساسيا يدفع إنتاجية القطاعات المختلفة؛
- محور التنافس المستدام في ظل العصر الحالي الذي أصبحت فيه الموارد اللاملموسة تعد العمود الفقري لإحراز التفوق، باعتبار أن الطاقات البشرية متجددة ولا يمكن اندثارها ومادام الإنسان يتمتع بصحة جيدة وعقل سليم فإن العطاء يكون مختلفا في كل مرة؛
- محققا للقيمة المضافة والتي تؤكد في الوقت الحالي أنها تزيد بامتلاك المهارات والمعارف المتميزة، على عكس ماكان سائدا في السابق أين كان الاهتمام منصبا على الموارد المادية والكفاءة في استخدامها؛
- مطلبا أساسيا في عصر يتسم بالتنوع الثقافي، ويحتاج مديرين وأفراد يتميزون بالخبرات المتنوعة والكفاءة العالية للعمل في بيئات مختلفة؛
- موردا استراتيجيا لا يمكن الاستغناء عنه لأن المؤسسة بحاجة إلى أفكار متواصلة ومفاهيم جديدة قابلة للتحويل إلى تكنولوجيا ومنتجات جديدة، عن طريق أفراد يتمتعون بالإنتاج الذاتي والقدرة المتميزة؛
- أصلا دائما لا يتآكل، بينما الموارد المادية تتسم باهلاكها ونقصانها عند استخدامها؛
- تزايد نمط المؤسسات المتخصصة يتطلب أفراد ذوي معرفة، ومهنيين قادرين على التعامل مع المفاهيم المعقدة والأكثر تطورا.

¹Sandra.E Black, Liza.M Lynch, " **Human capital investment and productivity** ", The American Economic Review, San Francisco, 1996, pp 263-264, **available at:** http://www.jstor.org/stable/2118134?seq=1#page_scan_tab_contents.pdf, **consulted on:** 29/09/2014.

²Barro and lee, " **International Data on Education Attainment : Updates and Implications Bartel** " A.P.and N.Si cherman, technological change and the skill Acquisition of young workers, journal of labour Economics, The University of Chicago, Chicago, 1998, pp 718-720.

وتجدر الإشارة إلى أن الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري لا تظهر من خلال الكم من المزيج النوعي (مقدار مدخلاته)، بل تكمن في مخرجاته، من خلال القيمة المضافة التي يحققها للمؤسسة، أي القيمة الإنتاجية لرأس المال البشري، حيث تركز المؤسسة على رأس المال البشري عالي القيمة، فهو مصدر للمزايا التنافسية، لذلك لا بد أن يكون مختلفاً ومتميزاً عن ما يملكه المنافسون.

وبنظرة شاملة للمخزون النوعي يلاحظ أنه لا يضم المعارف والكفاءات فحسب، بل يتعداها إلى المصادر الأخرى اللاملموسة مثل براءة الاختراع، الملكية الفكرية، وحتى العلاقات مع الزبائن وغيرها، وعند اجتماع كل هذه المكونات يتكون رأس المال الفكري، وهنا تتضح العلاقة بينه وبين رأس المال البشري.

المطلب الثالث: علاقة رأس المال البشري برأس المال الفكري

لقد عرفت المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية رأس المال الفكري بأنه: " القيمة الاقتصادية لنوعين من الموجودات غير الملموسة، هما: رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري، الأول يتمثل في أنظمة البرمجيات المملوكة شبكات التوزيع وسلاسل التجهيز والإمدادات، والثاني يمثل المخزون من الكفاءات والمعارف".¹

وتتضح طبيعة ونوع العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الفكري من خلال مكونات هذا الأخير التي نوجزها في العناصر التالية²:

• **رأس المال الهيكلي:** يمثل أشكال الامتياز التي يحصل عليها الفرد من مبادرته باختراع شيء ما وحقوق النشر والتأليف كمنشوره فكرة ما أو بحث أو كتاب، وكذا العلامات التجارية، وبراءات الاختراع والابتكار والاكتشاف فضلاً عن قيمة المؤسسة وعلامتها التجارية الموضوعية على منتجاتها أو خدماتها؛

• **رأس المال الزبوني (العلاقاتي):** نقصد به مجموعة العلاقات المكونة مع الزبائن (العملاء) وهو يمثل القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، وكذا العلاقات مع الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمؤسسة جراء علاقتها المتميزة بها؛

• **رأس المال البشري:** يمثل كل من المعارف والكفاءات (سبق التطرق إليه).

وما يميز هذه العناصر أنها تمثل مكونات نوعية لا مادية وهي القاسم المشترك بين جميع مكونات رأس المال الفكري، الذي صنف إلى ثلاثة أقسام، وبذلك يعد أشمل من رأس المال البشري، وأن هذا الأخير يشكل أهم جزء

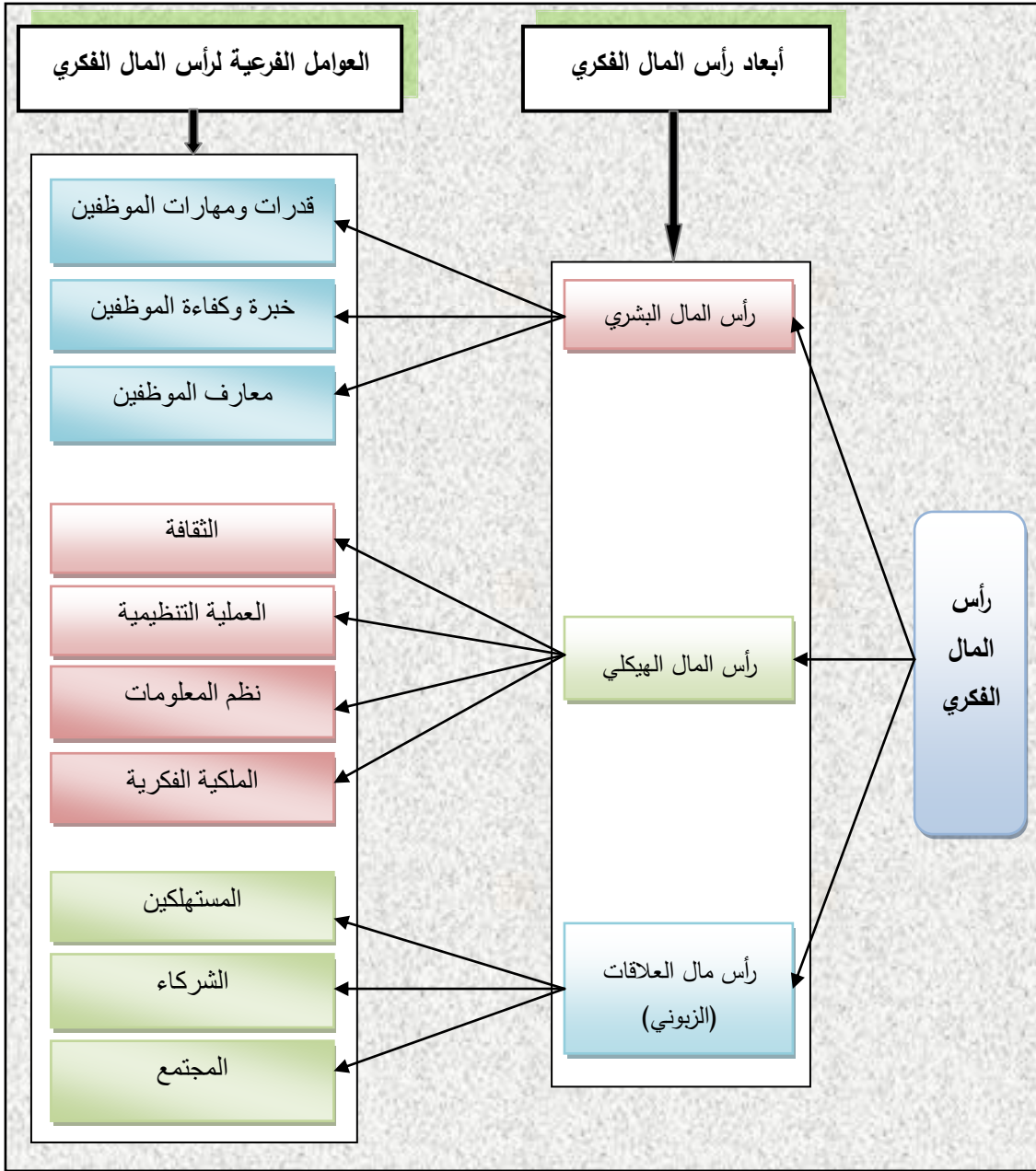
¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار البازوري، عمان، 2009، ص 191.

² نجم عبود نجم، "الإدارة الإلكترونية"، مرجع سابق، ص 452.

الفصل الأول: رأس المال البشري والعصر الرقمي

فيه، كونه المساهم في تطوير رأس المال التنظيمي الذي يضم كل من رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مكونات رأس المال الفكري



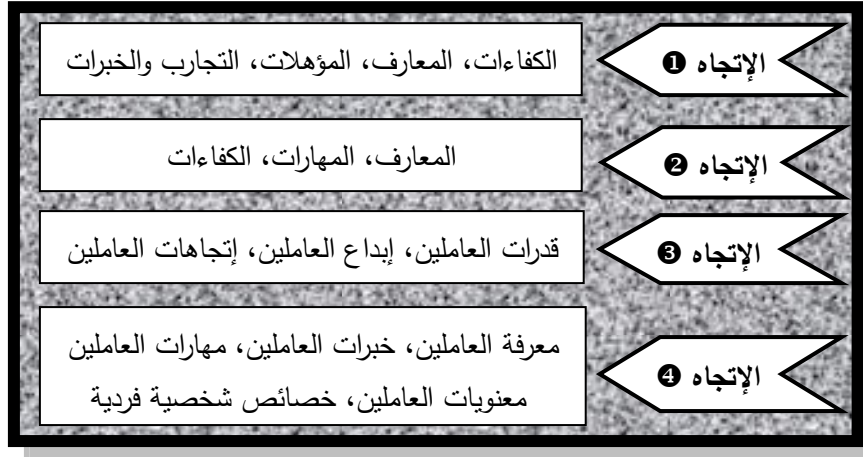
المصدر: عبد الرحمن الجاموس، " إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة "، دار وائل، الأردن، 2013 ص 242.

من الشكل يتضح أن مكونات رأس المال الفكري تختلف عن مكونات رأس المال البشري الذي يعد جزء منه وهو بدوره يمثل مزيجاً من المخزون النوعي الذي يختلف في تحديده العديد من المفكرين والدارسين له، حيث لا يوجد إجماع وإتفاق حول المكونات الأساسية لرأس المال البشري.

المطلب الرابع: المكونات الأساسية لرأس المال البشري

من التعاريف السابقة لرأس المال البشري يلاحظ تعدد مكوناته، والتي يمكن تصنيفها بناء على اتجاهات فكرية مختلفة تم جمعها في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الاتجاهات الأربعة المحددة لمكونات رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على:

- هدى زوير مخلف الدعيمي، عدنان داوود محمد العذاري، "الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على تنمية الموارد البشرية"، دار جرير، عمان، 2010.

- نجم عبود نجم، "إدارة الاملومسات - إدارة ما لا يقاس -"، دار اليازوري، عمان، 2010.

- Fabienne BASTID, " **le capital humain : étude exploratoire auprès de spécialistes de la gestion des ressources humaine** ", Juin 2001, **disponible sur:** <http://www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/612.pdf>, **consulté le** 14/02/2010.

من الشكل يتبين اختلاف وجهات النظر بشأن تحديد المكونات الأساسية لرأس المال البشري، ومن وجهة نظر الباحثة فإن رأس المال البشري يتحدد بمكونين أساسيين هما المعارف والكفاءات وذلك لاعتبار المكونات الأخرى تدخل ضمنياً في تلك العناصر، وسيتم توضيح الفروقات بعد التطرق بشيء من التفصيل إلى المعارف والكفاءات.

بالنسبة للمعارف فقد استخدم هذا المصطلح كترجمة للمصطلحين الفرنسيين **les connaissances** و **les savoirs**، ولم يتم الاتفاق حول استخدامهما كمترادفين من طرف بعض الباحثين إلا في بعض الكتابات، وقد استخدم المصطلح الفرنسي **les savoirs** كترجمة لمصطلح المعارف وتارة أخرى يترجم إلى الدرايات، ويبرز الاختلاف من خلال تحديد مفهوم **le savoir** بـ " مجموعة المعطيات والمعلومات التي يحصل عليها الفرد بشكل نهائي ".

ومصطلح **la connaissance** يشير إلى: " مجموع المعلومات المهيكلة والمدمجة في أطر مرجعية بحيث تسمح للمؤسسة بإدارة نشاطاتها والعمل في وسط نوعي " ¹.

¹ اسماعيل حجازي، معالم سعاد، " تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات "، دار أسامة، الأردن، 2004، ص ص 77-79.

أما المعنى الاصطلاحي للمعرفة تناوله العديد من المفكرين بأفكار تكاد تختلف في بعض النقاط، وتتفق في أخرى غير أنها كلها تلمس جانب أساسي من المعرفة، كما اختلفوا أيضا من ناحية تصنيفها، فكل مفكر وضع أنواعا معينة تدرج تحت معيار معين للتصنيف.

وعليه يمكن تعريف المعرفة بأنها: " تكامل المعلومات التي تستخدم بشكل نهائي لأنها ذات فائدة " ¹.

إذا فالمعرفة تمثل " حصيلة الامتزاج الخفي بين البيانات والمعلومات والخبرة والمهارات والمدركات الحسية والقدرة على الحكم وهي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة، وتوفر له الإدراك والتصور والفهم " ².

كما تمثل: " مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الفرد من خلال بحثه أو من خلال تجاربه العلمية السابقة المتراكمة والتي قد توصله إلى درجة الخبرة ومن ثم الحكمة " ³.

أما التعريف الشائع للمعرفة دائما يربطها بالبيانات والمعلومات المعالجة، فالبيانات عبارة عن رموز وأرقام وصيغ لغوية تتحول إلى معلومات بعد المعالجة، وتعد المعلومات المرحلة الوسيطة بين البيانات والمعرفة، هذه الأخيرة التي تمثل معلومات منظمة مفهومة وقابلة للتطبيق في موقف قراري محدد.

ومن جهة أخرى اقترن ذكر المعرفة بلفظ الحكمة في التعريف الثالث، هذا يعني أن المعرفة لا تقف عند حد معين، بل هي مستمرة ومنتزعة إلى أن ترتقي إلى مستوى الذروة الذي يمثل الحكمة، وهي أعلى درجات المعرفة تكتسب وتتطور من خلال التجارب الكثيفة التي يمر بها الفرد حسب الممارسات، وبذلك تعد الخبرة مصدرا أساسيا للمعرفة.

وعليه فإن المعرفة تمثل: كل ما يتوصل إليه العقل البشري من حقائق ناتجة عن عملية معالجة وضبط المعلومات التي كانت أساسا بيانات تمت معالجتها أيضا، تكتسب وتتطور من خلال خبرات الأفراد المتراكمة في فترات زمنية معينة، حيث تتزايد وترتقي إلى أن تصل إلى مستوى الحكمة، ويمكن اختصار ذلك في الثلاثية التالية: (معلومات معالجة وحقائق أولية، معرفة، حكمة).

وباعتبار أن هذا العصر يقوم على المعرفة فإن الأعمال اليوم تتجه نحو امتلاكها كأساس لقيامها، وبسبب مساهمتها في جعل المؤسسات أكثر مرونة، وذلك من خلال دفعها إلى هيكلة استراتيجياتها وهيكلها ووظائفها وكذا تمكينها من التحول إلى أشكال جديدة كالمؤسسات المتعلمة والالكترونية، التي تشجع اكتساب المعارف وتوظيف الأفراد ذوي المهارات المتميزة، وتسعى إلى توليد وإنتاج المعرفة باستمرار.

¹ ناصف أحمد مصطفى، " فعاليات نظام إدارة المعرفة في المنظمات لتحويلها إلى الاقتصاد الرقمي في القرن الواحد والعشرين "، دورية مؤسسة التقدم العلمي، العدد 39، الكويت، 2002، ص 23.

² سلامة عبد الحافظ، " أساسيات علوم المكتبات والمعلومات "، الدار الأهلية، عمان، 2002، ص 89.

³ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 30.

الفصل الأول: رأس المال البشري والعصر الرقمي

وتتميز المعرفة بتواجدها في أذهان البشر لا يعني أنه لا يمكن استخراجها أو الاستفادة منها وقت الحاجة إليها فهي قد تكون ضمنية يمكن تحويلها إلى ظاهرة من خلال استخدام بعض الوسائط، وهنا يتضح أن للمعرفة أنواع يمكن تصنيفها كما يلي:

أولاً: تصنيف *Nonaka: يصنف المعرفة إلى:

أ. **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة الموجودة في عقل الإنسان والمكتسبة من خلال العمل وتجارب الحياة وهي ثمرة الخبرة الشخصية، تتميز بأنها غير قابلة للنقل والتعليم، فهي إذا صعبة التوثيق والنقل.¹

ب. **المعرفة الصريحة (الظاهرة):** هي معرفة مرمزة، مستقرة في الكتب، الوثائق، التقارير، أوراق العمل ودورات التدريب وغيرها، تتجسد عن طريق النصوص، الرسوم، الصور أو الرموز، وهي مخزنة في وسائل مادية مثل الأرشيف، المعطيات، الإجراءات، المخططات والنماذج والمستندات، يمكن تخزينها واستخراجها ونقلها وتعليمها بكل سهولة من أمثلتها: الملكية الفكرية، براءة الاختراع، حقوق النشر، كما يمكن أن تكون في شكل منتجات وخدمات المؤسسة، إجراءات العمل وخططها وغيرها.²

وقد تمت الإشارة سابقاً إلى أن المعرفة الضمنية قد تتحول إلى معرفة صريحة تحتفظ بها المؤسسة في سجلاتها ووثائقها من خلال بعض الوسائط والإجراءات الإدارية، والتي تتضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): مصفوفة تحويل المعارف

② البث Externalisation	① الإشارك Socialisation	معرفة ضمنية
③ المزج Combinaison	④ التوطين Internalisation	معرفة ظاهرة
		معرفة ظاهرة
		معرفة ضمنية

المصدر: إسماعيل حجازي، معالم سعاد، "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات"، دار أسامة، الأردن، 2004، ص 107.

*نونكا Ikujiro Nonaka (1935)، مفكر اقتصادي ياباني، وأستاذ في كلية الدراسات العليا الدولية في جامعة هيتوتسوباشي لمدة 07 سنوات، انتقل إلى الولايات م.أ أين تحصل على شهادة الماجستير ودرجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة كاليفورنيا، اشتهر بنظرية "إدارة المعرفة"، له العديد من الكتب في هذا المجال، وهو من افترض نموذج (SECI : Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation)، متحصل على جائزة نوبل في الاقتصاد.

¹سعد غالب ياسين، "نظم المعلومات الإدارية"، دار البازوري، عمان، 2009، ص 217.

²Ramin Vandaie , " **The role of organizational knowledge management in successful ERP implementation projects**", Knowledge-Based Systems, Canada, 2008, p 920.

لقد تحدث بعض المفكرين منهم " Nonaka " على أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة ومن تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، وفي هذا الإطار قدم أربع طرائق تتولد بها المعرفة عن طريق التفاعل بين نوعيها الصريح والضمني وهي¹:

① **الإشراك**: يمثل العملية التي من خلالها يتمكن الفرد من تحويل معارف ضمنية إلى فرد آخر من خلال الملاحظة والتقليد أو الحديث المباشر.

② **البث**: أي المعرفة الخارجية والتي تبين أن المعارف مصاغة في إطار رسمي، وتأخذ شكلين، إما بسيطة يتم الحصول عليها من شخص ترك مهامه وكل التفاصيل المرتبطة بوظيفته، أو يمكن أن تتحول من ضمنية إلى ظاهرة قد يحصل عليها الأفراد بسهولة أو يجدون صعوبة في الحصول عليها، وفي هذه الحالة يجب البحث عن الوسيلة المناسبة لاستخراجها.

③ **المزج**: أي المعرفة التجميعية التي يحصل عليها من تحويل المعارف الظاهرة إلى أخرى ظاهرة، من خلال النشر أو التخزين، أي العمليات التي تسمح بتشكيل قاعدة من المعلومات بلغة موحدة ووسائل إعلام متعددة.

④ **التوطين**: يعني المعرفة الداخلية التي تتم بالتطبيق المتكرر للمعارف بحيث تتجذر في سلوكهم وذاكرتهم ومنه إلى المؤسسة وتصبح جزء من ثقافتها.

بعد التعرف على العمليات الأربعة يمكن القول أن تحويل المعارف يبقى مستمرا ولا يشكل حلقة مغلقة، لأنه متسلسل، يقوم على مبدأ أن المعارف الباطنة التي تكون في زمن معين ليست هي نفسها التي تكون في زمن آخر كما يمكن أن تتسع باتساع عدد الأفراد الحاملين لها، وأن عملية تحويل المعارف من ضمنية إلى صريحة تتم من خلال عملية الإشراك، أو عملية التوطين.

ثانيا: **تصنيف المعرفة من حيث الأهمية**: تصنف إلى²:

أ. **المعرفة الجوهرية**: معرفة أساسية لا بد منها لقيام نشاط المؤسسة، وهذا لا يعني بالضرورة أنها تساهم في استمرارية وبقاء المؤسسة؛

ب. **المعرفة المتقدمة**: التي تمكن المؤسسة من تفوقها تنافسيا، فهي التي تجعلها متقدمة على منافسيها؛

ج. **المعرفة الابتكارية**: هي المعرفة التي تساهم في تقديم كل ما هو جديد، أي المعارف التي تتحول إلى ابتكارات بعدما كانت مجردة وغير ملموسة تصبح مجسدة في أشياء ملموسة نافعة.

¹Dieng Rose, Corby Olivier, Gandon Fabien, " **Knowledge management: méthodes et outils pour la gestion des connaissances** ", Dunod, Paris, 2005, P 07.

²نجم عبود نجم، " إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات "، مرجع سابق، ص 45.

1. تصنيف المعرفة من حيث المضمون: تصنف إلى¹:

- أ. المعرفة المرمزة: المعرفة الظاهرة بشكل علني من خلال التدوين، والقابلة للنقل والتداول؛
- ب. المعرفة العامة: هي المعرفة اليومية الروتينية التي تظهر من خلال الأعمال التشغيلية؛
- ج. المعرفة الاجتماعية: متعلقة بكل الجوانب الاجتماعية، الثقافية والشخصية، تستمد من البيئة الاجتماعية؛
- د. المعرفة المجسدة: مرتبطة بالشخص تظهر من خلال الخبرات والتجارب الشخصية وكذا المهارات المتراكمة.

ثالثا: تصنيف المعرفة من ناحية الأهداف: تأخذ الأشكال التالية²:

- أ. المعرفة الإجرائية: يمكن اعتبارها معرفة شائعة تتعلق بإجراء نشاط عقلي محدد؛
- ب. المعرفة الإدراكية معرفة ماذا: هي المعارف المتخصصة الموجهة نحو حل مشكل معين، ونحو معرفة حقيقة معينة ويمكن اعتبارها إجابات عند طرح السؤال ماذا؟
- ج. المعرفة السببية معرفة لماذا: يمكن اعتبارها معرفة تفسيرية، تبرر حقائق معينة عند اتخاذ قرارات معينة؛
- د. معرفة الأغراض معرفة بماذا: تتمثل في كافة الاجراءات والأساليب المساعدة على فهم موقف معين أو المساهمة في حل مشكل ما.

رابعا: تصنيف المعرفة من ناحية مصدر التوليد: تصنف إلى³:

- أ. المعرفة الفردية: المتمثلة في المعارف المتراكمة لدى الأفراد، تكون في أذهانهم أو تظهر في أعمالهم؛
- ب. المعرفة الجماعية: تضم المبادئ المنظمة مثل: الإجراءات الروتينية والعملية، خطط الإدارة العليا، وثائق المؤسسة المتعلقة بفعاليتها الماضية، مهامها، أهدافها، علاقاتها وغيرها، ويطلق عليها المعرفة الموجهة والمجربة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال ما، فتصبح دليلا مرشدا للسلوك كونها نتيجة حتمية للتعلم.

إن الأنواع السالفة الذكر تندرج كلها تحت التصنيف الشائع والأكثر استخداما وهو تصنيف " Nonaka " معرفة باطنة ومعرفة صريحة، فكل نوع قد يكون إما يمثل معرفة باطنة أو ظاهرة، وبالنسبة لمشاركة المعرفة كثيرا ما تتساءل المؤسسة عن نوع المعرفة التي تريد مشاركتها ومع من، وأين يمكن أن تجدها، لذلك تقوم بتحديد خارطة المعرفة، التي تعتمد على تقسيم المعرفة إلى وحدات صغيرة تربط فيما بينها مجموعة من الروابط واستراتيجيات الأعمال إلى مساحات معرفية رئيسية توجد فيها قيمة الأعمال.⁴

¹ عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، 40.

² Mikael Lindvall, Ionna Rus, Sachin Sinha, " **Software systems support of knowledge management** ", Journal of knowledge management, Vol 7, No 05, PP 137-150, **available at:** <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.95.3331>, **consulted on:** 12/01/2016.

³ حسن حسين عجلان، " استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال "، دار إثرء، عمان، 2008، ص 25.

⁴ عبد الستار العلي، غسان العمري، " مفهوم خارطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية "، الملتقى الدولي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الأعمال جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، عمان، 26-28 أفريل 2004، ص 02.

ومن فوائد خارطة المعرفة أيضا أنها وسيلة لاكتشاف الفجوات في المعرفة، حيث يتم تقدير الفجوة المعرفية من خلال تعريف وتخطيط العمليات الجوهرية للمعرفة المطلوبة وأنواع المعرفة اللازمة لمقابلة الأهداف الطويلة والقصيرة ومقارنة موجودات المعرفة الحالية وبيان المستغل منها، ويتم بعد ذلك الاستعانة بأدوات ونظم الإدارة المناسبة للتقليل من تلك الفجوات¹، وبالتالي استغلال المعرفة المناسبة في تحقيق الهدف الذي خصصت لأجله، ويتضح ذلك من خلال ظهورها في العمل بمستوى معين من الإتقان والجودة، أي تبرز في شكل مهارات مختلفة.

تعد المهارات مكونا أيضا من مكونات رأس المال البشري، وأحيانا لا تظهر بشكل مباشر لأن هناك وجهات نظر تعتبرها ضمنا تندرج تحت مسمى الكفاءات، فالبعض الآخر يأخذها كمصطلحين مترادفين، وأحيانا أخرى كمصطلحين مختلفين، وعليه سيتم توضيح الفروقات بينهما، بعد تحديد مدلول كل مصطلح.

أولا: مفهوم المهارة: تمثل " مجموع المعارف والقدرات والسلوكات المهيكلية والموجهة نحو تحقيق هدف ما والقادرة على التعبئة في وضعية عمل معينة بفعالية لمختلف وظائف النظام "².
من التعريف يتضح أن المهارات تمثل " استعدادات الأفراد ومعارفهم المكتسبة المتعلقة بمهامهم وإنجازهم لعمل معين في إطار ثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها "³. وهي تتحدد بالأركان التالية⁴:

- ① **المعرفة:** سبق تعريفها وهي تعتبر ركنا أساسيا لأنه يجب معرفة كل ما يتعلق بالعمل، أي لا بد أن يكون الفرد على دراية تامة وإلمام جيد بمتطلبات العمل؛
- ② **الرغبة:** تمثل دافعية الفرد نحو إنجاز الأعمال التي يمكن الوصول إليها من خلال تحفيز الفرد؛
- ③ **القدرة:** تعبر عن قوة الفرد الجسدية والفكرية أي مقدرته على أداء العمل؛
- ④ **الفرص:** تأخذ شكل المواقف أو الوضعيات التي يجب انتهازها والتي قد تزيد من المهارة.

من المكونات الأربع يتبين وجود تشابه بين المهارات والكفاءات، حيث تم ربط مفهوم المهارات بالمؤهلات في سنوات السبعينات⁵، ولكن لا يمكن تأكيد ذلك إلا بعد التعرف على مفهوم الكفاءات.

ثانيا: مفهوم الكفاءات: تعتبر مكونا أساسيا من مكونات الأداء وهي تعني " إلتزام يأتي من الفرد، من خلال ما يتمتع به من معرفة معمقة، معرفة عملية معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في مجالات مختلفة "⁶.

¹Housl. T ; Bell. I, " **Measuring and Managing knowledge** ", MC Graw-Hill, USA, 2002, P 22.

²Cécile Dejoux, " **Les compétences au coeur de l'entreprise** ", Edition d'organisation, Paris, 2001, p 141.

³Guy le Boterf, " **Construire les compétences individuelles et collectives** ", Les édition D'organisation, Paris 2001, p 53.

⁴إسماعيل حجازي، معالم سعاد، مرجع سابق، ص ص 22، 23.

⁵Guy le Boterf, Op.cit, p 13.

⁶Bernard Galambaud, " **Si La GRH était de la gestion** ", édition liaisons, Paris, 2002, p 202.

وتعبر أيضا عن " القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، أو هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد (المعارف) في العمل، فهي إذا لا تظهر إلا أثناء العمل ".¹ وهي: " لا تمثل الشهادات التي يحملها الفرد، وإنما تضم مجموع المعارف الثابتة المتعلقة بالذات وكيفية التصرف وكيفية العمل، واستعمالها هي والمهارات في حل المشاكل وإبداء الرأي حول قرار معين ".² كما يمكن اعتبارها³:

- سلوك يمارس لعمل أشياء محددة وقابلة للقياس؛
 - قوة التمكن من المعلومات، أي استيعابها وفهمها؛
 - درجة المقدرة، أي أن القدرة على القيام بالأعمال تختلف من فرد إلى آخر، ويجب الوصول إلى درجة المقدرة المطلوبة في ظل وجود معايير معينة للقياس؛
 - تقييم على أساس نوعية الفرد والخصائص التي يتمتع بها.
- وبالنسبة للأنواع فإن أغلب الدراسات تصنف الكفاءات إلى:

• **الكفاءات الفردية:** تتضمن المعرفة، المهارات، الاستطاعات والسلوكيات الفردية، والقدرات التنظيمية المربوطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي، وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة وتسمى أيضا الكفاءة المهنية التي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.⁴ كما تعني: " أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية ".⁵

• **الكفاءات الجماعية:** تضم مجموع الكفاءات الفردية والتفاعل بين المجموعات، فهي نتيجة أو محصلة التعاون والتشارك في المعرفة وتتضمن جملة من المعارف: معرفة تحضير، عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا.⁶

وهي تتكون أثناء العمل الجماعي من خلال مزج الموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من أعضاء الفريق، الذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد يعتمد على معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسة.⁷

¹Luc Boyer, Noël Equilbey, "**Organisation : théories et applications**", éditions d'organisations Paris, 2003, p 246.

²Cecile Dejoux, Op.cit, P 22.

³زين الدين محمد محمود، " كفايات التعليم الإلكتروني "، دار خوارزم، جدة، 2006، ص 58.

⁴Cecile Dejoux, Op.cit, p 05.

⁵Philippe Zarifian, "**Le modèle de la compétence**", éditions liaisons, Paris, 2001, p 78.

⁶Roland Foucher, Normand Petterson, Abdhadi Naji, "**Répertoire de définitions: Notions de compétences individuelle et de compétence collective**", **disponible sur** : [www.chaire-compétences.uqam.ca/pages/Docum ents pdf foucher patter sonnaji 020304](http://www.chaire-compétences.uqam.ca/pages/Docum%20ents%20pdf%20foucher%20patter%20sonnaji%20020304), p 19, **consulté le:** 15/04/2016.

⁷Jean-François Amadiou, Loïc Cadin, "**Compétence et organisation qualifiante**", Economica, Paris, 1996 p 125.

- الكفاءات الاستراتيجية: أو الأساسية فهي تساهم في تحقيق القيمة المضافة للمنتوج النهائي، وتعتبر القدرة على البحث والتطوير أهم مصدر لها تتميز بأنها: فريدة من نوعها ومميزة، وتتميز بصعوبة اتقليدها من المنافسين.¹
- بعد تقديم مفهوم المهارات والكفاءات يلاحظ أنهما مصطلحين مترادفين، وذلك بإجماع العديد من المفكرين ولكن للباحثة وجهة نظر أخرى حيث ترى أنهما مختلفان ويمكن تفسير ذلك من ناحية اعتبار المهارات²:
- منظمة ومهيكلية إذ تقوم بالمرج بين مختلف العناصر المكونة لها وأن كل عملية لها ترتيب معين ولا تحتاج في كل مرة للبحث عن ترتيب معين أو كيفية للقيام بها؛
- ترتبط بتحقيق هدف معين كتنفيذ مهمة أو ممارسة نشاط أي أنها تملك ميزة نهائية لها هدف معين.

ومن جهة أخرى يمكن إبراز الفرق من ناحية مستويات المهارات الموضحة كما يلي³:

- **المستوى الأول:** " مهارات التقليد ": تظهر عند الإعادة والتقليد بشكل آلي وروتيني، أي الإعادة المطابقة لبعض الأعمال والمهام، ويسمح هذا النوع من المهارات بتكرار المهام المحددة من خلال إجراءات مسبقة؛
- **المستوى الثاني:** " مهارات الإسقاط ": تظهر في حالة وضعيات العمل الجديدة لكنها شبيهة بالوضعيات السابقة والمعروفة، مما يترتب عليه إسقاط الوضعيات الجديدة على الوضعيات السابقة، ومن خلال القياس يتم إجراء التعديلات اللازمة بناء على أوجه التشابه بينهما؛
- **المستوى الثالث:** " مهارات الإبداع ": ترتبط بالوضعيات الجديدة تماما والتي لم تظهر سابقا ولا توجد لها نماذج سابقة يمكن الاعتماد عليها، حيث تسمح تلك المهارات بالبحث عن أفضل الطرق والحلول لمواجهة هذه الوضعيات.

فضلا عن ذلك يظهر الاختلاف من ناحية حيز أو مجال التطبيق، حيث يلاحظ أن المهارة الواحدة لا تعبر عن كفاءة الفرد، فكلما زادت المهارات كلما زادت كفاءة الفرد، و" يؤكد Nonaka أن الحديث عن المهارة يجب أن يكون دائما بصيغة الجمع لأن الفرد لا يمكن أن يملك مهارة واحدة، بل تتشكل لديه في كل مرة مهارة معينة"⁴، وكما تمت الإشارة إليه سالفا فإن تقييم نوع الكفاءة يرجع إلى الخصائص الشخصية للفرد، وقدرته على إنجاز العمل، بما في ذلك المهارات التي يتمتع بها والتي من خلالها تتشكل الكفاءة.

¹Yu-fen Chen, " **The Conceptual Construction of Competence for Two Distinct Corporations in Taiwan** " The Journal of American Academy of Business, Cambridge * Vo l. 8 * Nu m . 1 * Ma r ch 2006, p 200.

²Cecile Dejoux, Op.cit, PP 150,151.

³Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeryre, " **Les notions de compétence dans les différentes disciplines** ", **disponible sur** :www.e-rh.org, **consulté le**: 15/04/2016.

⁴إسماعيل حجازي، معالم سعاد، مرجع سابق، ص 85.

الفصل الأول: رأس المال البشري والعصر الرقمي

وعليه وقبل الخروج بنتيجة عامة سيتم عرض مقارنة بسيطة بين الكفاءات والمهارات في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): عملية المقارنة بين المهارات والكفاءات

المعيار	المهارات	الكفاءات
المضمون	تمثل مجموع المعارف المختلفة والخبرات والسلوكيات والقدرة على الإنجاز	تمثل الاستعدادات، الخصائص الشخصية، المؤهلات العلمية والمهارات الشخصية، المعارف المختلفة، الخبرات، القدرات.
الظهور	تظهر عند أداء الأعمال	تظهر عند أداء الأعمال
ارتباطها بالأداء	لا ترتبط مباشرة بالأداء ولا تعتبر مكونا مباشرا لأنها غير بارزة وإنما تكون ضمينا من مكونات الأداء إذا اعتبرت جزءا من الكفاءة	تعد مكونا أساسيا لتقييم الأداء والحكم عليه إلى جانب الفعالية
علاقتها بالمؤهلات	ارتباطها بالشهادات غير ضروري، حيث يمكن لشخص لا يتمتع بمؤهل علمي عال أن يمتلك مهارات معينة مثل أصحاب الحرف والمهن الحرة	لها علاقة بالشهادات العلمية حيث ترتبط بالمستويات التنظيمية العليا في أغلب الأحيان، وقد تضعف كلما انخفض المستوى العلمي
الشمولية	يمكن للفرد الواحد أن يتمتع بمجموعة من المهارات (أنواع مختلفة من المهارات)، فهي تأخذ بالجمع، أي المهارات تخص فرد واحد	تمثل كفاءة الفرد الذي يحمل مجموعة من المهارات وإذا أخذت الكفاءات بصيغة الجمع فإنه يقصد بها مجموعة من الأفراد ذوي الكفاءات المختلفة، أي الكفاءات تخص مجموعة من الأفراد
الأنواع	المهارات الأساسية (الاستراتيجية) التمييزية السلوكية الفنية، الفكرية، الفردية، الجماعية فنية، تفاعلية، إدراكية،... إلخ	الكفاءات الإستراتيجية (الأساسية)، الجماعية الفردية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

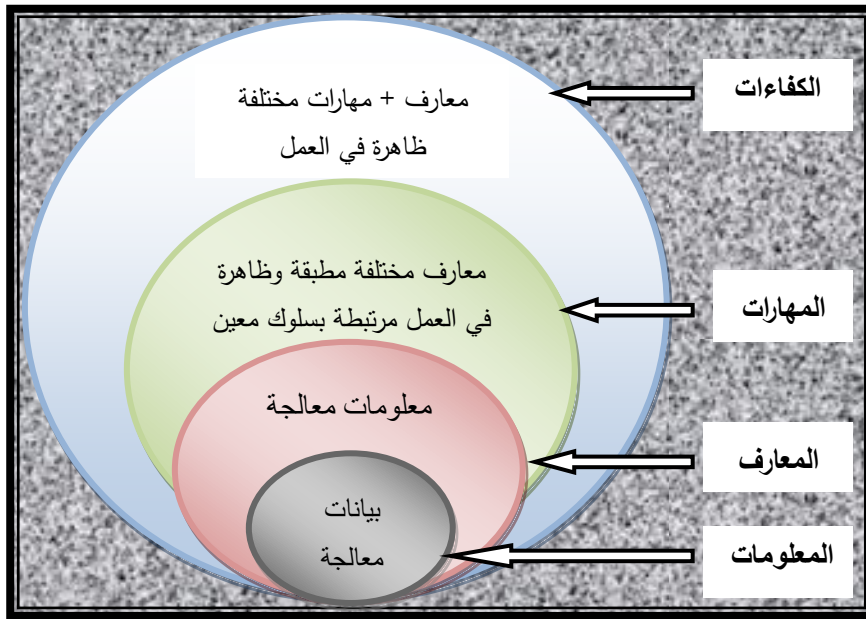
- عبد الرحمن الجاموس، " إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة "، دار وائل، الأردن، 2013.

-Luc Boyer, Noël Equilbey, " **Organisation : théories et applications** ", éditions d'organisatio, Paris, 2003.

الفصل الأول: رأس المال البشري والعصر الرقمي

مما سبق ذكره يتبين أن المعرفة تستمد مما تعلمه وسيتعلمه الفرد على مر السنين، ومما اكتسبه من الأعمال الدائمة والروتينية التي يقوم بها، لذلك فإن تراكم المعرفة يولد الخبرة التي تزيد مع سنوات العمل، والمهارة تتجسد في تطبيق تلك المعارف التي تظهر عند القيام بالأعمال، ولا يقصد هنا المهارات الفكرية فقط، بل قد تكون مهارات مختلفة، فقد يتطلب العمل مهارة معينة أو عدة مهارات مختلفة، وبالتالي يمكن اعتبار المهارة جزء من الكفاءات، ويظهر ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): الفرق بين المعارف، المهارات والكفاءات



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

- عبد الرحمن الجاموس، " إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة "، دار وائل، الأردن، 2013.

- Bernard Galambaud, " **Si La GRH était de la gestion** ", édition liaisons, Paris, 2002.

- Cecile Dejoux, " **Les compétences au coeur de l'entreprise** ", Edition d'organisation Paris, 2001.

مما تقدم يتبين أن هناك اختلاف من طرف العديد من المفكرين بخصوص بتحديد مكونات رأس المال البشري وبعد دراستها وتحليلها تم الخروج بنتيجة عامة مفادها أن المكونات الأساسية لرأس المال البشري تتمثل في " المعارف " و " الكفاءات "، هذا يعني أن:

$$\text{رأس المال البشري} = \text{المعارف} + \text{الكفاءات}$$

وقد استثنيت المهارات على الرغم من ظهورها في الشكل لأنها متواجدة ضمناً في الكفاءات وهي جزء منها أما المكونات الأخرى كالقدرة والخبرة والأفكار والاستعدادات وغيرها فهي توجد ضمناً في العنصرين الأساسيين. أما بالنسبة للإبداع هناك من يعتبره مكوناً من مكونات رأس المال البشري وقد تم استثنائه في هذه الدراسة كونه يعتبر نتيجة لتراكم رأس المال البشري، أي لولا وجود المعارف والكفاءات لما كان هناك إبداع.

المبحث الثالث: نظريات، إدارة وقياس رأس المال البشري

لا يزال موضوع رأس المال البشري وضرورة استثماره إلى غاية الآن يشغل بال الكثير من الباحثين والدارسين له على الرغم من أن بروز أدبياته النظرية كان منذ فترة طويلة، حيث ظهرت العديد من الاتجاهات الفكرية التي وجهت لبعضها عدة انتقادات حول مسألة قياسه، وبعض النظريات التي درست وفسرت أسباب الاهتمام به وحثت على ضرورة الاستثمار فيه.

المطلب الأول: النظريات المفسرة لرأس المال البشري

لقد تناولت بعض النظريات موضوع رأس المال البشري، إلا أن إسهاماتها لم تبرز كما برزت إسهامات نظرية رأس المال البشري التي عرفت اهتماما واسعا من طرف بعض الباحثين، منهم:

أولا: إسهامات " آدم سميث * Adam Smith ": تعد أفكاره تمهيدية لنظرية رأس المال البشري التي ظهرت سنة 1776، وقد اعترف بأهمية العنصر البشري في تحقيق القيمة، وأقر بأهمية البشر في إحداث وتكوين الثروة، بل اعتبرهم مصدر تقدم الأمم، حيث عبر عن مدى تأثير خبرة العاملين ومعارفهم ومهاراتهم في العملية الإنتاجية ونوعية المخرجات، وأشار إلى أن يؤخذ التعليم والتعلم بكل جدية كاستثمارات في البشر، وقدم دراسته الاقتصادية التي وضح فيها أن القدرات الناتجة عن قوة العمل هي قوة أساسية للتقدم الاقتصادي، وأن رأس المال البشري المتمثل في المهارة والخبرة المكتسبة هو جزء أساسي من رأس المال.¹

وعلى الرغم من أن هذه التصريحات جاءت منذ زمن بعيد إلا أنها لم تؤخذ في الحسبان إلا في الآونة الأخيرة حيث بدأ الاعتراف بأهمية العنصر البشري وبما يمتلكه من معارف ومهارات.

ثانيا: إسهامات " شولتز Schultz ": خلال مرحلة الستينات من القرن العشرين قدم " شولتز " أفكارا متطورة حول ضرورة اكتساب المعارف والمهارات واستغلالها في العمل، لذلك وضع نظرية الاستثمار في رأس المال البشري يبرز فيها أهمية التعليم في زيادة النمو الاقتصادي، كما أشاد بضرورة تحديد الأجر حسب المستوى التعليمي.

وقد بنى " شولتز " اتجاهه هادفا إلى البحث عن تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل ومصادر فعالة لتحقيق ذلك بعيدا عن رأس المال المادي، وجاءت هذه الفكرة عندما لاحظ إهمال الباحثين للثروة البشرية، لذا فقد ركز اهتمامه على التنمية البشرية في تحقيق التنمية الاقتصادية.

* آدم سميث Adam Smith (1723-1790)، فيلسوف واقتصادي اسكتلندي، لقب بأب الاقتصاد السياسي، درس الفلسفة الاجتماعية وبعد تخرجه حصل على الأستاذية بجامعة غلاسكو في تدريس الفلسفة الأخلاقية، انتقل بعدها إلى أوروبا وعمل كأستاذ خاص، ثم عاد إلى بلاده وألف كتابه الشهير " بحث في طبيعة ثروة الأمم وأسبابها " سنة 1776 والذي عرف اختصارا بـ " ثروة الأمم ".

¹ Rezine Okacha, " Capital humain, éducation et croissance économique ", Thèse de doctorat Sciences économiques, faculté des sciences économiques et de gestion, Université Abou bekr belkaid, Tlemcen, 2014-2015, p 26.

وتنتج عن هذه الدراسة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكلا من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه فهذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية فاقت المعدلات المحققة من الاستثمارات المادية، وقد بنى " شولتز " مفهومه لرأس المال البشري، على ثلاثة فروض أساسية هي¹:

• أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري؛

• يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد؛

• يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

وعلى الرغم من تنوع واختلاف مصادر عملية الاستثمار في رأس المال البشري، إلا أن " شولتز " ركز اهتمامه على عملية التعليم كمصدر لتنمية الموارد البشرية، حيث يتطلب التعليم كعملية استثمارية تدفقا كبيرا من الموارد ومن هذه الناحية يرى أنه من الضروري دراسة كلا من التكلفة والإيرادات المرتبطة بعملية التعليم.

وبخلاصة القول أن " شولتز " يرى أن الاستثمار في رأس المال البشري عملية مهمة جدا يمكن القيام بها عن طريق التعليم، وهي ضرورية خاصة بالنسبة للدول النامية كونها تعاني من نقص الموارد، والثروات لديها قليلة، كما يمكن تطوير رأس المال البشري من خلال المصادر التالية²:

- البنى التحتية والخدمات الصحية متضمنة المصاريف والتي لها تأثير على حياة وقوة وقدرة الأفراد؛
- التدريب المهني بما في ذلك التعلم المنظم من قبل المؤسسات؛
- التنظيم الرسمي لنظام التعليم من المدرسة الابتدائية إلى التعليم العالي؛
- برامج التعليم والتدريب الخاصة بالأفراد البالغين غير المنظمة من قبل المؤسسات؛
- هجرة الأفراد والعائلات من أجل التكيف بشكل أفضل مع تغيرات فرص العمل.

ثالثا: إسهامات " مينسر Mincer " : استخدم مينسر مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، ويفترض النموذج أن الاختيار الرشيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مع حياة الفرد المتوقعة، وتمثل الاختلافات بين الوظائف المختلفة وفقا للنموذج انعكاسا لاختلاف طول الفترة التدريبية والاختلافات في توزيع الدخل، بينما تعكس الاختلافات داخل الوظيفة الواحدة نمو وتحسين الخبرة والإنتاجية بتقدم عمر الفرد، حيث أن الزيادة في الإنتاجية تكون ظاهرة في الأعمال المتطلبة

¹ عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف، طارق عبد المحسن العكيبي، " تخطيط الموارد البشرية "، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998، ص 157.

²Bijou Mohammed, Narjis Bennouna, " Université de Toulon, Dépenses publiques éducatives et performance scolaire au Maroc. Une analyse multiniveaux à partir des données TIMSS 2015 ", Université Paris Dauphine, Paris, p 07, disponible sur: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01689120/docume>, consulté le: 16/05/2016..

لمقدار أكبر من التدريب، وقد حدد ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات في مجال الاستثمار البشري تمثلت هذه الأهداف في تحديد¹:

- حجم الموارد المخصصة للتدريب؛
 - معدل العائد على الاستثمار في التدريب؛
 - مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد من التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة.
- بعد تحديد أهم الافتراضات التي بنيت عليها نظرية " مينسر " يمكن القول أن هذا المفكر اهتم بعملية الاستثمار في رأس المال البشري من ناحية التدريب، وقد أشار إلى التدريب المتخصص والتدريب غير المتخصص اللذان سيتم ذكرهما فقط دون توضيح أو تفسير مفصل لأنه سيتم التطرق إليهما في الفصل الثاني عند تحليل عملية التدريب من الناحية الاقتصادية.

رابعاً: إسهامات " بيكر Becker ": انطلق هذا الاقتصادي من أعمال " شولتز " و " مينسر " لوضع نظرية الاستثمار في رأس المال البشري، حيث يدرج ضمن هذه العملية كل النشاطات التي يمكن أن تنمي الموارد البشرية سواء كانت على شكل مداخيل نقدية أو إشباع لرغبات بسلوكية، ومن بين أنواع هذه الاستثمارات التعليم، التدريب في مكان العمل، الهجرة، البحث عن المعلومات حول الأسعار والمداخيل والصحة.

وركز على التعليم حيث يرى من منطقته أن تراكم رأس المال البشري يكون من خلال عملية التعليم للأفراد وأن الأفراد هم من يحددون مقدار الاستثمارات التي تحقق أهدافهم المستقبلية القصوى، وتناول في نظريته التكاليف الناجمة عن الاستثمار في رأس المال البشري والعوائد المنتظرة منه، حيث يرى بأن هذا الاستثمار يشبه الاستثمار المادي ويجب مراعاة الجدوى منه.²

لقد حاول " بيكر " من خلال مساهمته إضفاء الطابع الرسمي على التعليم ضمن نظرية رأس المال البشري وذلك من خلال تراكم المعرفة، وقد قام بدمج السلوكيات الاجتماعية في مجال التحليل الاقتصادي وطور نظرية الطلب على التعليم، حيث فسر أن الأفراد يحددون بعقلانية مستواهم التعليمي بما يتوافق مع العائد من الاستثمار المنتظر، وهذا العائد يمثل الفرق بين فوائد وتكاليف التعليم مثل أي استثمار، والمستوى الأمثل للاستثمار هو الذي يحقق أعلى هامش، وهذا يعني سنة واحدة إضافية تعادل التكلفة الحدية المقابلة.³

وقد أشار إلى دور رأس المال البشري في زيادة النمو وتحديد الاستراتيجيات من منظور التنمية، وبنى ذلك على فرضية تقارب معدلات النمو المستدام التي لا تعتمد على مزيد من رأس المال ولكن تتوقف على العوامل الخارجية

¹ معين أحمد السيد، " دور إعادة هندسة العمليات وبناء نظم إدارة المعرفة لإنجاح الاستثمار في رأس المال البشري "، المؤتمر الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013، ص 243.

² Rezine Okacha, Op.cit, p 33.

³ Bijou Mohammed, Op.cit, p 07.

(الديموغرافية وتقدم التقنية)، وتحدث عن العوامل المؤثرة على زيادة إنتاجية العامل والمتمثلة في التعليم والتدريب داخل الخدمة، حيث استعرض آثار الاستثمار في التعليم على المداخيل بنفس المنهجية المتبعة مع الاستثمار في التدريب في مكان العمل مع بعض التغيرات.¹

وعليه فإن " بيكر " ربط تحليله النظري بتحليل انعكاسات الاستثمارات في رأس المال البشري عن طريق التدريب في مكان العمل على المداخيل بالاعتماد على نظرية سلوك المؤسسة، ولهذا فقد قسم التدريب إلى نوعين أساسيين: التدريب العام والتدريب الخاص² (سيتم التطرق إليهما في الفصل الثاني).

وكخلاصة لمختلف إسهامات المفكرين الذين سبق ذكرهم، يستخلص أن هذه الأفكار كانت أفكارا داعية لإنتاج المعرفة، واكتساب الكفاءات التي لا تتوقف المؤسسة عند استقطابها أو توليدها فحسب، بل لابد من تطويرها والحفاظة عليها، أي ضرورة لفت الانتباه إلى الإهتمام بإدارتها.

المطلب الثاني: إدارة رأس المال البشري

إن ما تحتاج إليه المؤسسات اليوم من مخزون نوعي قد تكون في استغناء عنه مستقبلا تبعا لما تقتضيه الظروف أو أن ما تمتلكه غير كاف لمواجهة التحديات البيئية، كما أن خطر فقدانه فجأة في أي وقت وارد لا محال كونه ليس ملكا لها، لذلك يقتضي الأمر عملية إدارة رأس المال البشري والتي تعبر في معناها عن إدارة مكوناته من معرفة وكفاءات.

فإدارة المعرفة تشير إلى: " الاستخدام الأمثل والفعال للأفكار الإبداعية والابتكارية الذي ينعكس في شكل قيمة مضافة للمؤسسة، بما يدعم ويعزز قدرتها التنافسية ".³

وبشكل مفصل أكثر تمثل: " عملية تنظيمية متعددة الارتباطات تهدف إلى زيادة وتطوير ومواصلة استحداث خلق المعرفة من خلال التكامل بين تكنولوجيا المعلومات والقدرة الخلاقة الإبداعية للأفراد، حيث لا يمكن أن تفصل إدارة المعرفة عن الاستراتيجية العامة وبذلك فهي تشكل نظاما متكاملا للمؤسسة ".⁴

من التعريف يلاحظ أن مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحالي اقترن بتطبيق تكنولوجيا المعلومات، التي لها تأثير على تسهيل تطبيق عمليات أو وظائف إدارة المعرفة من استقطاب المعارف وجمعها، تخزينها، نشرها، واستخدامها في تحقيق الأهداف.

¹Aurélien Perruchet, " **Investir dans une thèse: Capital humain ou capital culturel?** ", Thèse de doctorat en Sciences économiques, Université de Bourgogne, France, décembre 2005, p 32.

²محمد دهان، " الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري "، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص 32.

³سيد محمد جاد الرب، " إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية "، مطبعة العشري، القاهرة، 2006، ص 52.

⁴Pervaiz K. Ahmed, Kwang Kok Lim, Ann Y. E. Loh, " **Learning Through Knowledge Management** ", First edition, Butterworth- Heinemann, New York, 2002, P 12.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من النماذج من عمليات إدارة المعرفة غير التي ذكرت، والواردة عن بعض المفكرين الذين اختلفت وجهات نظرهم حول وضع تلك العمليات، ولكنها في الغالب لا تخرج عن العمليات المذكورة، ومهما اختلفت تبقى ممارسة إدارة المعرفة مهمة لأنها تسمح ب¹:

- دعم وتمكين الموظفين وتحقيق الإبداع؛
- إنتاج منتجات عالية الجودة مع توفير قدر كبير من المرونة والتكيف؛
- خلق المعرفة من خلال المساهمة والتعلم وتوفير المعلومات وتعظيم الاستفادة منها؛
- تحقيق التميز من حيث الجودة، التكلفة، الربحية والحفاظ على الموقع التنافسي.

ونظرا لتلك الأهمية فإن مسؤولية إدارة المعرفة هي مسؤولية تكاملية وشاملة تتم في جميع المستويات التنظيمية ولا تقتصر فقط على الإدارة العليا أو تمارس وتطبق على المستوى الإستراتيجي، بل هي موزعة على جميع المستويات.²

أما إدارة الكفاءات فهي تمثل: " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، الاختيار وغيرها، ووسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي".³

إن ما جاء في التعريف يفسر بأن تحقيق إدارة كفاءات ناجحة مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من عمودي لأن هذا الأخير يهدف إلى تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرًا واستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة، منظمة، ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما بالنسبة للتكامل الأفقي يتعلق بتكييف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها، وبالتالي تكون هنا الكفاءات وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح كل أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة.

وعليه يمكن القول أن إدارة الكفاءات هي الأخرى تبدأ بالتخطيط لاكتساب الكفاءات، صناعتها، تقييمها تطويرها وأخيرا المحافظة عليها لاستخدامها في تحقيق الأهداف كما هو موضح في الشكل التالي:

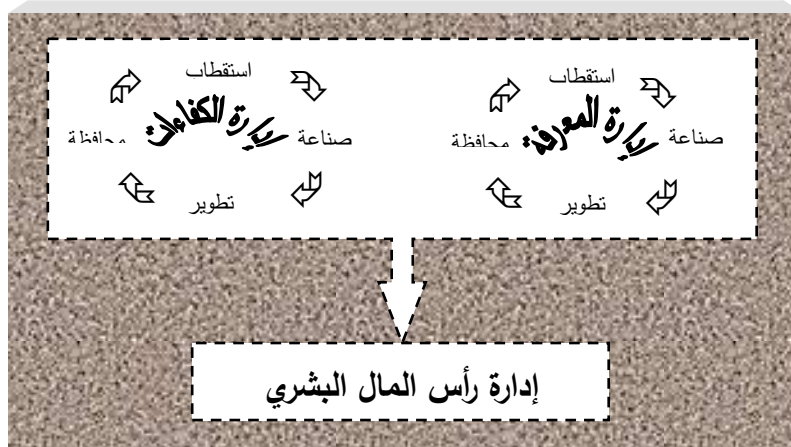
¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 50.

²Antonie Jetter et .al, " **Knowledge Integration: The Practice of Knowledge Management in Small andMedium Enterprises** ", physica-varlag, New York, USA, 2006, P 06.

³P. Zarifian, " **Compétence et stratégies d'entreprise** ", édition Liaison, Paris, 2005, P06.

الفصل الأول: رأس المال البشري والعصر الرقمي

الشكل رقم (06): عمليات إدارة رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

- Antonie Jetter et al, " **Knowledge Integration: The Practice of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises** ", physica-varlag, New York, USA, 2006.

- سيد محمد جاد الرب، " إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية "، مطبعة العشري، القاهرة، 2006.

بعد تحديد مفهوم كل من إدارة المعارف وإدارة الكفاءات، يتضح أن ممارستهما تعني القيام بمجموعة من العمليات المتعاقبة المرتبطة بالمعارف والكفاءات، وبما أنهما مكونان أساسيان لرأس المال البشري فإنه يمكن اعتبارهما إدارة واحدة متكاملة وشاملة يمكن ممارستها من خلال الاهتمام بإدارة كل مكون وتبقي وظائفها الأساسية نفسها، حيث تبدأ بعملية التخطيط والاستقطاب، التوليد، التقييم، التطوير، وأخيرا الحفاظ عليها من افتقادها واستحواذ المنافسين عليها، أي أن إدارة رأس المال البشري تعني بها إدارة المعارف وإدارة الكفاءات كما يتضح في الشكل، والذي من خلاله تبرز جميع العمليات التي تتضمنها إدارة رأس المال البشري بصفة عامة دون تكرارها بالنسبة لكل مكون، والمتمثلة في¹:

① **استقطاب وجذب رأس المال البشري**: تتوقف هذه العملية على عملية التخطيط لكل من المعارف والكفاءات التي تحتاج إليها المؤسسة، حيث تحدد احتياجاتها منها لشغل الوظائف الشاغرة كما ونوعا، وذلك بعد عملية توصيف المناصب توصيفا دقيقا، ثم القيام بتحليلها واختيار الأنسب لها، وبعدها تأتي عملية توظيف الكفاءات، أما بالنسبة للمعرفة يلاحظ أنها متعددة المصادر فهي تصنف إلى داخلية وخارجية، كما قد تكون ظاهرة أو باطنة، لذلك تختار المؤسسة أنسب الأساليب لجمعها وتخزينها والاستفادة منها وقت الحاجة إليها.

② **صناعة وتوليد رأس المال البشري**: عندما ترغب المؤسسة في تغيير نوعية الموارد البشرية العاملة لديها دون التفريط فيها، فإنها تعمل على صناعة رأس مال بشري جديد بما يخدم مصالحها، وتحاول توليد أفكار جديدة ومهارات ومعارف حديثة، أي تعمل على تجديدها من وقت إلى آخر حسب التغيرات الطارئة ويكون ذلك من خلال استخدام بعض الوسائل والأساليب التي تسمح بذلك، كاللجوء إلى التدريب، التعليم والتعلم.

¹ محمد مصطفى محمود، " الاستثمار في رأس المال البشري "، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2010، ص 13.

الفصل الأول: رأس المال البشري والعصر الرقمي

3 **تقييم وتطوير رأس المال البشري:** من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وذلك بعد التعرف على مواطن القوة والضعف في الأداء البشري وتحديد الاحتياجات التدريبية، بعدها يتم اختيار أنسب الوسائل للقيام به مثل التدريب، التعليم أو التعلم.

4 **الحفاظ على رأس المال البشري:** وذلك بتوفير ظروف العمل الملائمة، والتخفيف من ضغوطات العمل واعتماد هيكل أجور يتناسب مع الكفاءات والمؤهلات والخبرات، مع تقديم حوافز مشجعة، واستخدام طرق فعالة لتقييم الأداء، وكذا حماية رأس المال البشري من التقليد.

ويمكن توضيح أمر في غاية الأهمية متعلق بالمهام التي تقوم بها المؤسسة في كل مرحلة، ولاشك أن هذه المهام تتطلب موارد بشرية ومالية، وتستغرق فترة زمنية تحدد حسب الحاجة والوصول إلى الأهداف المنشودة، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): تكاليف إدارة رأس المال البشري

<p>الإنفاق (الصناعة والتوليد)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● إجمالي تكلفة العمالة كنسبة من مصروفات التشغيل ● متوسط الأجر للعامل ● تكلفة المزايا المادية كنسبة من كشوف المرتبات ● متوسط مستوى الأداء بالمقارنة بالعائد/فرد 	<p>الاستقطاب والجذب</p> <ul style="list-style-type: none"> ● تكلفة تعيين الفرد ● وقت شغل الوظيفة ● عدد المعينين الجدد ● عدد الإحلال ● جودة المعينين الجدد
<p>التقييم والتطوير</p> <ul style="list-style-type: none"> ● نسبة تكلفة التدريب كنسبة من إجمالي الأجر ● ساعات التدريب الوظيفي ● متوسط ساعات التدريب/عامل ● ساعات التدريب للمجموعات الوظيفية ● العائد على الاستثمار في التدريب 	<p>الاحتفاظ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● المعدل الإجمالي لدوران العمالة ● نسبة الترك الاحتيازي ● نسبة الترك من العمالة عالية الأداء ● تكلفة دوران العمل

المصدر: إتحاد الخبراء الاستشاريون الدوليون، "عائد الاستثمار في رأس المال البشري - قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين"، إثراء، مصر 2004، ص 230.

من خلال تحديد العمليات التي تقوم بها المؤسسة في سبيل الحصول على رأس المال البشري تبين أنها من أجل استغلاله في تحقيق الأهداف لا بد من تحمل تكاليف معينة، ومن جهة أخرى يتعين عليها حصر مقدار المخزون النوعي وتحديد درجة مساهمته في تحقيقه للفعالية، وبالتالي تلجأ إلى عمليتي التقييم والقياس.

المطلب الثالث: قياس رأس المال البشري

تعد عملية القياس بالنسبة لكل ما هو ملموس ومادي عملية ممكنة لا تتخللها أية مشاكل، ولكن الصعوبة تكون بالنسبة للاملموسات، حيث تدور الأفكار حول إمكانية قياسها بهدف تيسير عملية ضبطها وتقييمها ومعرفة التغير في تلك الأصول.

وقد برزت مسألة القياس وأثارت جدلا عندما تم اعتبار الموارد البشرية أصولا من أصول المؤسسة، حيث أجهت العديد من الهيئات العالمية وكذا الباحثين في هذا المجال، نحو البحث في إمكانية قياس أنشطة الموارد البشرية وتحديد قيمة المخزون من رأس المال البشري، وكذا تقدير قيمة العائد من الاستثمار فيه، وتأرجحت وجهات النظر بين مؤيد ومعارض، حيث بنى كل اتجاه أفكاره على فروض معينة نوضحها في ما يلي:

أولا: الإتجاه المعارض لمسألة قياس رأس المال البشري: فكرة المعارضة جاءت للأسباب التالية¹:

- إن جمع البيانات المتعلقة بالموارد البشري يعد عملية صعبة ومعقدة نظرا لكثرة المتغيرات التي تتناولها هذه البيانات وخاصة المتغيرات الانسانية التي يصعب قياسها بشكل دقيق؛
- قيمة الأصل البشري المعروض في الميزانية تتغير ولا تفصح عن القيمة الحقيقية له؛
- تتطلب فعالية نظام قياس رأس المال البشري وجود نظام فعال لتقييم أداء العاملين وهذا ما لا يتوفر في كثير من الأحيان، بسبب أخطاء التقييم كالتحيز والنسيان وعدم دقة المعايير؛

فضلا عن ذلك قد تتعذر عملية القياس نظرا لوجود صعوبة في²:

- قياس بعض الأصول النوعية حيث يصعب التنبؤ بمدخلاتها ومخرجاتها؛
- تقدير العوائد الاقتصادية المستقبلية بأية درجة من التأكيد؛
- كيفية التعامل مع الأصول المعنوية بطريقة تضمن إدارتها واستخدامها بكفاءة بسبب عدم توفر البيانات؛
- تطبيق بعض طرق القياس المتعلقة بالمدخلات أو المتعلقة بالتراكم المتحقق منه.

ثانيا: الإتجاه المؤيد لمسألة قياس رأس المال البشري: مع تغير النظرة للموارد البشرية، وازدياد أهميتها أكثر من أهمية الموارد الملموسة، برزت وجهة النظر المعاصرة للمحاسبة التي تتبنى فكرة معالجة تكاليف الاستثمار في الموارد البشرية والإفصاح عنها في التقارير المالية كعنصر من عناصر الموجودات.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، 2005، ص 311.

² مدفوني هندا، "رأس امال البشري يف اجلامعة بني آليات الستثمار فيه واشكالية قياس أدائه- نموذج مقترح للقياس وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن-"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد السادس، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، ديسمبر 2016، ص 136.

ويرى مؤيدوا هذا الإتجاه أن من بين أسباب قبول فكرة معالجة تكاليف الاستثمار في الموارد البشرية اعتبارها أصلاً من أصول المؤسسة، وطالما أن هذه الموارد تنتج السلع وتقدم الخدمات التي يمكن قياس تكاليفها فلا يوجد مانع لمعالجة التكاليف المتعلقة بها، ومن ناحية أخرى يجب تقبل إمكانية الإفصاح عنها كموجودات لمصلحة الأطراف المختلفة ذات الصلة بنشاط المؤسسة باعتبارها أصلاً يمكن الاستثمار فيه.

كما أن تكاليف الاستثمار في الموارد البشرية تساهم في تحقيق الإيرادات لسنوات عدة وليس لسنة واحدة لذا ينبغي أن تعالج هذه الاستثمارات كموجودات يتم إطفائها على عدة سنوات، وبالنسبة للمخرجات فالموارد البشرية يجب أن تضيف قيمة للمؤسسة، وتعتمد هذه القيمة على الصيغة التي تستثمر بها هذه الموارد وأسلوب إدارتها، فهي تساهم في خلق منافع اقتصادية كزيادة الإنتاج وتحقيق الأرباح والنمو والتنافس، حيث تبدأ هذه المنافع في التواجد منذ اقتناء الموارد البشرية.¹

ونظراً للمبررات أعلاه فإن عملية القياس²:

- تقدم معلومات هامة وموثوق فيها للجهات ذات العلاقة داخل وخارج المؤسسة مثل أجهزة الرقابة؛
 - تساعد المؤسسة في وضع خطط برامجها التدريبية، والقيام بمسؤولياتها الاجتماعية بربط تحقيق الأهداف التنموية بالأهداف الإنتاجية؛
 - تشجع على توفير المناخ الملائم للعمل لتنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها الابتكارية، ومعرفة أحسن طرق التحفيز وإقامة العلاقات بين الأفراد؛
 - تؤدي إلى تغيير النظرة إلى العنصر البشري من كونه تكلفة إلى اعتباره أصلاً؛
 - تساهم في تطوير تقييم الأداء والتركيز على النتائج المستقبلية، حيث تعطي رؤية عن محركات الأداء المستدام؛
- كما أن عملية القياس³:

- تؤكد بأن ما يتم قياسه وإدراكه يجعل المؤسسة تركز على حمايته وتنميته حتى يساهم في تعظيم القيم؛
- تقدم معلومات مفيدة أكثر للمستثمرين الحاليين والمحتملين؛
- تسمح بالربط بين المدخلات والمخرجات المرتبطة برأس المال البشري، أي الموازنة بين التكاليف والمزايا أو النواتج منها؛
- الجزم والاعتراف بالقيمة الحقيقية (السوقية) لرأس المال البشري واحتوائها في ميزانية المؤسسة وكشوفاتها وإخضاعها للمراجعة مثل الأصول الأخرى.

¹ تأثر صبري الغبان، سناء أحمد ياسين، "الإفصاح عن الاستثمار في الموارد البشرية في التقارير المالية للوحدات الاقتصادية العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة بغداد، العدد رقم 45، 2007، ص 206.

² البوعلي لعبي، وليد ناجي الحياي، "محاسبة الموارد البشرية"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص 85.

³ نجم عبود نجم، "إدارة الاملوسات - إدارة ما لا يقاس -"، مرجع سابق، ص 214.

وبناء على ما سبق يمكن اعتبار القياس وسيلة رقابية وتقييمية لممارسات إدارة الموارد البشرية وتطوير قيمة المؤسسة من خلال رأس مالها البشري، وأداة للحكم على فعالية عملية التسيير في تحقيق الأهداف.¹

وفي نفس سياق موضوع محاسبة الموارد البشرية والقياس، انصب الاهتمام أيضا حول فكرة الإفصاح عن الأنشطة المتعلقة برأس المال البشري.

المطلب الرابع: الإفصاح المحاسبي عن رأس المال البشري

يكن الغرض من عملية الإفصاح عن رأس المال البشري في تحديد الفقرات المرتبطة به والكشف عن أنشطته حيث ترى جمعية المحاسبة الأمريكية أن " تحديد رأس المال البشري وتمييزه وقياسه، بغرض توفير أية معلومات للمستفيدين يكون مرجعا مهما للإثبات والتقييم، حيث تهدف محاسبة رأس المال البشري إلى تحسين نوعية الكشوفات المالية، ودمج متغير رأس المال البشري فيها من أجل اتخاذ قرارات إدارية صائبة ".²

تتضمن فكرة الإفصاح إمكانية كشف جميع التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية في القوائم المالية الرسمية أو إعداد كشوفات إضافية كملاحق لتسجيلها، وهذا نتيجة التوجه إلى التعامل بالمعايير المحاسبية الدولية وبالضبط معيار المحاسبة الدولي رقم 38 الذي يتضمن الأصول غير الملموسة، وهو يعرض المعالجة المحاسبية للموجودات غير الملموسة التي لم تتم معالجتها في معيار آخر، وينص أيضا على كيفية قياس المبلغ المسجل للموجودات، وعلى وجوب الاعتراف بالأصل إذا حقق الشروط الواردة فيه والإفصاح عنه.³

وفقا لهذا المعيار تتعلق المعالجة بنوعين من الأصول، النوع الأول يمثل الأصول غير الملموسة القابلة للتمييز بشكل مستقل كبراءات الاختراع، حقوق الطبع والنشر، العلامات التجارية المسجلة، الإيجارات، مصاريف التأسيس والامتيازات والتراخيص، والثاني يتعلق بالأصول غير الملموسة غير القابلة للتمييز عن المؤسسة ولا عن بعضها البعض ولا حتى عن الأصول الأخرى مثل المعرفة، الخبرات، المهارات، والكفاءة الإدارية.

وما يلاحظ بالنسبة للمعالجة المحاسبية للأصول غير الملموسة تعذر القيام بها بالنسبة لبعض العناصر كالمعرفة والكفاءة وغيرها بسبب غياب التقييم الموضوعي لها وعدم القدرة على التقييم، كما يصعب تحديد قيمتها السوقية لذلك تتوقف هذه العملية على بعض الأصول المعنوية التي يمكن قياسها بموضوعية فقط.

¹Michael Armstrong, " **A Handbook of Human Resource management practice** " , kogan page,10th edition London and Philadelphia, 2006, p 78.

²عادل محمد محمد حسن، " **القياس والإفصاح ودورها في محاسبة تكاليف الموارد البشرية في القطاع المصرفي** "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2015، ص 122.

³Corinne Bessieux-Ollier, Monique Lacroix, Elisabeth Walliser, " **Capital humain: mesure, management et reporting Un état des lieux sur le plan théorique et pratique** " , 2010, p 09, **disponible sur:** <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00548090/document>, **consulté le:** 22/06/2016.

ومن ناحية أخرى يعد تصنيف تكاليف رأس المال البشري في الكشوفات المالية أمراً في غاية التعقيد نسبياً وعادة ما يرتبط هذا التعقيد بحالة اللاتأكد المتعلقة بالمنافع الاقتصادية المستقبلية المتحققة من الاستثمار فيه، أما بالنسبة لطرق الإفصاح عن رأس المال البشري يمكن تلخيصها في¹:

① الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة: يتم الإفصاح عن المعلومات المالية التي تتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري، كتوضيح حجم التكاليف المخصصة لتطوير القدرات العلمية لدى العاملين في المؤسسة، ويفيد الإفصاح المؤسسة في لفت انتباه المستثمرين والمحللين الماليين إلى اهتمام المؤسسة بتنمية رأس المال البشري باعتباره عاملاً أساسياً لتحقيق الربحية في الأجل الطويل.

② إعداد قائمة الاستثمارات المعنوية: تناسب هذه الطريقة المؤسسات التي تنفق مبالغ ضخمة على شراء براءات الاختراع وشهرة المحل، بالإضافة إلى الاستثمار في الأصول البشرية في المؤسسات التي تستخدم أساليب التكنولوجيا المتقدمة ويكون لهذه القائمة تبويب مفصل من قائمة الدخل.

③ الإدراج في القوائم المالية الأساسية المدققة: يتم الإفصاح عن رأس المال البشري ضمن قوائم مالية أساسية وتخضع لمراجعة مراقب الحسابات أو مراجع خارجي، وبهذا الإجراء يتم رسملة رأس المال البشري وإدراجه في قوائم مالية وإفقال الاستنفاد السنوي في قائمة الدخل على مدى عدة سنوات مالية.

④ قوائم مالية غير مدققة تلحق بالقوائم المالية الأساسية: يتم الإفصاح عن رأس المال البشري في قوائم منفصلة لا تخضع لمراجعة وتدقيق من قبل مراقب الحسابات، بحيث يتم إدراجها ضمن ملاحق القوائم المالية الأساسية المدققة من قبل المراجع الخارجي.

¹ إجمام محمود، دبايش أميرة، " إشكالية القياس والإفصاح عن رأس المال البشري في القوائم المالية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة"، العدد الثالث، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميله، 2016، ص 192.

خلاصة الفصل:

بالانتقال من عصر الماديات إلى العصر الرقمي تغيرت المعاملات الاقتصادية والمالية والتجارية، وحتى الجوانب الإدارية، أين فرض التعامل بالتكنولوجيا والأنظمة المتطورة، وهو ما يستدعي الاعتماد على رأس مال بشري يمكن المؤسسة من الصمود أمام تحديات الرقمنة؛

يمثل رأس المال البشري مجموعة من المكونات النوعية التي اختلف في تحديدها العديد من المفكرين والدارسين له، وقد تم الخروج بنتيجة مفادها أن رأس المال البشري يتمثل في عنصرين أساسيين وهما: " المعارف والكفاءات " وباقي العناصر كالمهارات، الخبرات، القدرات، الاستعدادات، وغيرها تعتبر مكونات جزئية تدخل ضمنيا في المكونات الأساسية؛

ومن خلال ما جاء في هذا الفصل استخلصت النتائج التالية:

- يعد رأس المال البشري جزء من رأس المال الفكري الذي يمثل مجموع الأصول الفكرية؛
- اهتمت العديد من النظريات بأهمية رأس المال البشري ومدى الاعتماد عليه في تحقيق العوائد، من أهمها وأبرزها " نظرية رأس المال البشري " التي تنوعت أفكارها بين اسهامات كل من " شولتز " " بيكر "، " مينسر "، وقد حدد كل مفكر الأساليب التي تؤدي إلى تنمية رأس المال البشري؛
- تعد عملية تنمية رأس المال البشري عملية جزئية من عمليات إدارته، والتي حددت بإدارة كل مكون من مكوناته، أي هي محصلة إدارة العارف وإدارة الكفاءات؛
- أثارت اشكالية قياس رأس المال البشري جدلا وسط الدارسين والمفكرين، وتأرجحت الآراء بين مؤيد للفكرة ومعارض لها، وتبين أنه يمكن قياس بعض العناصر المعنوية التي يمكن تقييمها وتحديد قيمتها السوقية فقط ؛
- بالنسبة لمسألة القياس تتوقف على بعض الأساليب الكمية والنوعية، ولازالت الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع محدودة نظرا لصعوبة قياس الموارد اللاملموسة، وإيجاد الطرق الملائمة للقياس خاصة بالنسبة للطرق الكمية، لذا تتميز بصعوبة التطبيق عند عدم توفر البيانات المتعلقة برأس مال البشري أو عند عدم الافصاح عنها؛
- إن الاستحواذ على رأس المال البشري في المؤسسة غير كاف في ظل العصر الرقمي، فالتحديات تلزم المؤسسة ضرورة تكييفه مع كل وضعية جديدة، مما يفرض عملية الاستثمار فيه.

تمهيد:

يعد التطوير المستمر للمؤسسات الاقتصادية أمراً حتمياً في ظل العصر الحالي، كونه يسمح بتعظيم الانتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المواتية والمتغيرات البيئية ذات التأثير الإيجابي، ويمكن من استئصال مختلف جوانب الضعف، ويعزز لديها الاستعداد للتعامل الفعال مع التهديدات وكافة التغيرات ذات التأثير السلبي في الوقت الحالي أو المرتقب؛

وللتكيف مع تلك المتغيرات يتعين على المؤسسة اختيار مجالات التطوير الممكنة والتي تسمح لها بإحداث التغيير، فقد يتعلق الأمر بالتغيير الجذري الذي يمس كافة المؤسسة، أو بالتغيير الجزئي المتعلق بمياكلها واستراتيجياتها وأساليب العمل، أو مواردها خاصة الموارد البشرية التي تعد مدخلات لعملية التطوير وفي نفس الوقت غايتها؛

تتضمن المدخلات المخزون النوعي من رأس المال البشري الذي يعتمد عليه في عملية التطوير والذي يجب الاستثمار فيه بهدف تنميته وتجديده، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الاستفادة منه في تحسين الأداء من جهة، وبالاعتماد عليه في تطوير نظرتها وتحسين صورتها وتصورها الاستراتيجي بتبني النماذج أو الأنماط الحديثة للمؤسسات والتي فرضها العصر الرقمي كتحديات لا بد من مواجهتها من جهة أخرى؛

وعليه سيتم في هذا الفصل إبراز الإطار النظري العام لكل من:

- عملية الاستثمار في رأس المال البشري: المفهوم، الأهمية، النظريات وطرق القياس؛
- عملية التطوير المؤسسي: المفهوم، الأهمية، الأهداف، المبررات والمجالات.

المبحث الأول: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري

يختلف الاستثمار في اللاملموسات عن الاستثمار التقليدي من ناحية الموضوع، فالأخير يهتم بالأموال، أما الأول موضوعه كل ما هو غير ملموس ويمثل أصولاً وموارد أساسية بالنسبة للمؤسسة كالمعارف والكفاءات.

ومن ناحية أخرى يكمن الاختلاف في درجة المخاطرة التي تكون أكبر بالنسبة للاستثمار في رأس المال البشري كون المعرفة والكفاءات ليستا ملكاً للمؤسسة، ويمكن أن تفقدتهما في أي وقت، ويعد هذا أيضاً سبباً في عدم تقبل إمكانية قياس رأس المال البشري، غير أن المؤيدين لفكرة القياس اقترحوا مجموعة من الطرق لقياسه سيتم توضيحها بعد التعرف على بعض الجوانب المتعلقة بعملية الاستثمار في رأس المال البشري.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري

بعد التطلع اليوم إلى القطاع الرابع الذي يقف على المعارف والمعلومات، أعطيت أهمية بالغة للاستثمار في رأس المال البشري، وعلى الرغم من ذلك إلا أن الكتابات في هذا المجال تبقى ضئيلة خاصة العربية منها.

أولاً: تعريف الاستثمار في رأس المال البشري: يمثل الاستثمار المادي استخدام المال في مشاريع بهدف تنميته وزيادته ويتحدد بتكلفة وعائد، كذلك الأمر بالنسبة للاستثمار في رأس المال البشري الذي يمكن تعريفه على المستوى الكلي بأنه " استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقاته الإنتاجية، ورفع طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات لتحقيق رفاهية المجتمع، ويشمل عملية الإنفاق على التعليم والتغذية والصحة والتكوين".¹

يشير هذا التعريف إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري لا يعتبر مهماً بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية فحسب بل هو مهم أكثر بالنسبة للدول، التي يجب أن تسعى نحو تنمية السكان باعتبارهم المصدر الحقيقي للدخل والنمو الاقتصادي. أما على المستوى الجزئي يمثل " الإنفاق على تطوير قدرات، مهارات ومواهب الفرد على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته".²

هذا يعني أن الاستثمار في رأس المال البشري يتمثل في عملية تنمية وتطوير الموارد اللامادية المتمثلة في عناصر رأس المال البشري: المعارف، الكفاءات، والتي تتطلب الإنفاق عليها من طرف المؤسسة بهدف تحقيق العائد في المستقبل أي توجيه كافة الجهود المالية والبشرية لإعداد المورد البشري إعداداً يسمح بتكوين وتنمية المعارف والكفاءات باستمرار

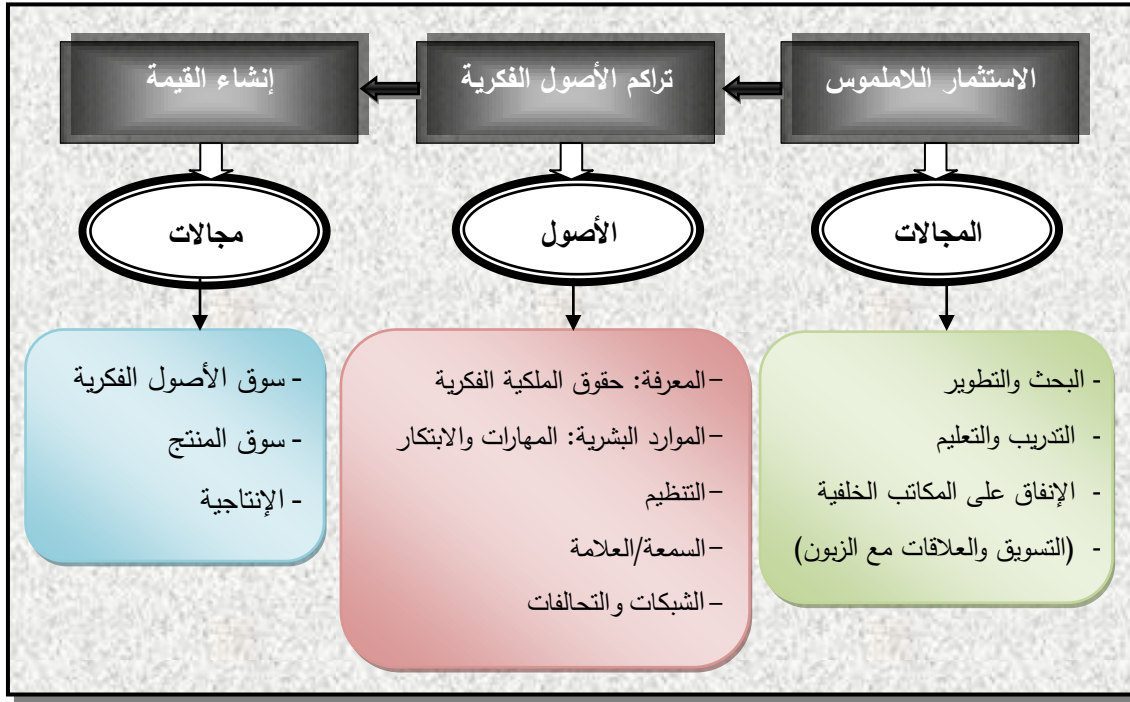
¹ رابح عرابية، حنان بن عوالي، " ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر، 2011، ص 09.

² عبد اللطيف مصطفى، " دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية"، مجلة الواحات، العدد 7، المركز الجامعي غرداية، 2009، ص 27.

ولاشك أن هذه العملية -الاستثمار في رأس المال البشري- تحمل المؤسسة تكاليف في الوقت الحالي على أمل تحقيق عائد في المستقبل، حيث ترتبط تلك التكاليف بنشاطات إدارة الموارد البشرية.

ويمكن توضيح عملية الاستثمار في رأس المال البشري كجزء من الاستثمار في الموارد اللامادية في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): عملية الاستثمار في الموارد اللامادية (رأس المال البشري)



المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة اللاملموسات - إدارة ما لا يقاس"، دار اليازوري، عمان، 2010، ص 271.

إن هذا النموذج يهدف إلى توجيه الاهتمام نحو بناء الأصول الفكرية من خلال تحديد مجالات الاستثمار التي تسمح ببناء قاعدة لهذه الأصول وتراكمها، والتي ستسهم في مرحلة لاحقة في إنشاء القيمة، ويتم من خلال¹:

1 تحديد مجالات الاستثمار: وهي الأساليب التي تساعد على تنفيذ هذه العملية كالتعليم، التدريب وتشجيع البحث والتطوير وغيرها.

2 بناء وتراكم الأصول الفكرية: اعتماداً على الأساليب الموضحة في المرحلة الأولى تتكون المعارف والكفاءات والتي تسهم في زيادة الابتكار والحصول على براءات الاختراع، وحقوق الملكية الفكرية وغيرها من الأصول الفكرية.

3 مساهمة الأصول في إنشاء القيمة: استخدام تلك الأصول الفكرية في النشاط بهدف الحصول على القيمة وهو العائد المتوقع بعد الإنفاق على عملية الاستثمار فيها، ويعد ذلك سبباً من الأسباب التي تزيد من أهميته.

¹ نجم عبود نجم، "إدارة اللاملموسات - إدارة ما لا يقاس"، مرجع سابق، ص 271.

ثانيا: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري: أظهرت الدراسات التطبيقية المرتبطة بنموذج النمو الاقتصادي في بداية الستينات من القرن الماضي طبيعة العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية والنمو الاقتصادي بالنسبة للدول المتقدمة، وتبين أن نحو 90 % من النمو في الدول الصناعية كان مرجعه تحسين قدرات الإنسان ومهاراته والمعرفة والإدارة.¹

وفي ظل التقدم التكنولوجي الذي يبرز وجود وظائف جديدة تركز على المعرفة وتعمل على تغيير الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج، يتعين زيادة رأس المال البشري من حيث الكم والكيف، حيث تسهم الزيادة في هذا المخزون في إنشاء القيمة وتحقيق منافع في الأجل الطويل، وبالتالي يعتبر مصدرا مهما لزيادة الثروة.

وبالنسبة للمساهمة في تكوين الثروة أشار " آدم سميث " في كتابه الشهير " ثروة الأمم " منذ زمن بعيد، إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى تكوين وزيادة ثروة الأمم، حيث اعتبر أن كافة القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر أفراد المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت، وعلى الرغم من أن تلك العملية مكلفة إذا اعتمدت على التعليم، إلا أن المخزون النوعي يعد جزءا هاما من ثروة الفرد التي تشكل بدورها جزءا رئيسيا من ثروة المجتمع الذي ينتمي إليه.²

وهذا ما يؤكد أيضا " ألفريد مارشال " الذي يرى أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في البشر، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، بل إن الاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم، ويتم ذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود.³

ومن أمثلة تأثير الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي والاجتماعي، هناك دولتي الصين واليابان وغيرهما من دول جنوب شرق آسيا، اللتان حققتا معدلات عالية للنمو الاقتصادي، واستطاعتا أن تتخطيا حاجز التخلف وتنبوءان مكانة متقدمة بين دول العالم بفضل مواردهما البشرية من خلال حرصهما على تأهيلها وتنميتها، كما أن ما يشهده العالم الآن من تطور علمي كبير خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات المرتبطة باستخدامات الحاسب الآلي والاتصالات والإلكترونيات يرجع إلى ما تم تطويره من قدرات ومهارات عالية المستوى لهذا المورد.⁴

¹ جورج القصيفي، " التنمية البشرية - مراجعة نقدية للمفهوم والمضمون - " ندوة التنمية البشرية في الوطن العربي، بيروت، 1990، ص 83.

² سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 194-195.

³ Marchell Alfred, Op. Cit, p 213.

⁴ رابع عرابة، حنان بن عوالي، مرجع سابق، ص ص 10-11.

الفصل الثاني: مدخل إلى عمليتي الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير المؤسسي

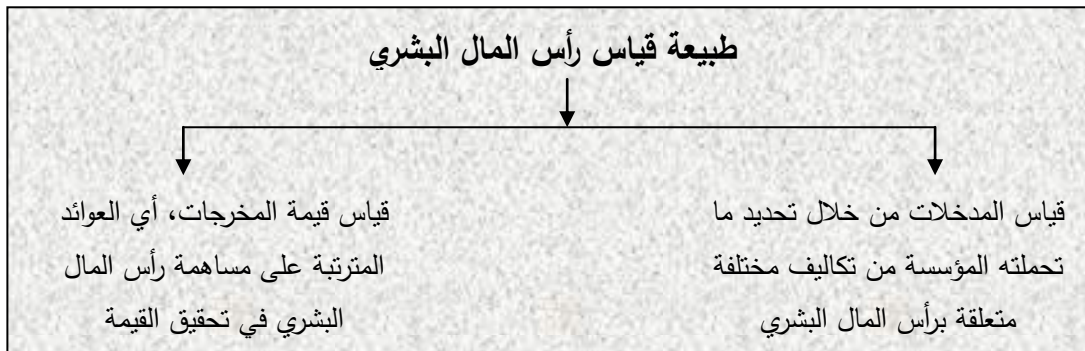
كما تقدم يمكن القول أن عملية الاستثمار في رأس المال البشري تسمح ب¹:

- تعزيز أداء المؤسسات من خلال تحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات والتحكم في التكاليف وتخفيضها؛
- رفع قيمة المؤسسة في السوق وتعزيز موقفها التنافسي؛
- تحديد مستويات الاستثمار الملائمة من خلال تحديد الحد الأدنى والأقصى من المبالغ المخصصة له؛
- تغيير الصورة الذهنية اتجاه طبيعة العمل بما يؤدي إلى زيادة القدرات الابداعية والابتكارات، بالإضافة إلى تحقيق المزيد من الخدمات والمنتجات بمستوى الجودة المطلوب؛
- زيادة فعالية المؤسسة بتحقيق عوائد مالية أكبر، وبذلك تعتبر مؤشرا لقياس ربحية المؤسسة.

من الواضح أن عملية بناء وتطوير رأس المال البشري تمثل التزاما كبيرا على المؤسسة، فهي تتطلب تخصيص الوقت الجهود، والموارد المادية المرتبطة بتكاليف التدريب، التعليم وغيرها، وتتوقع المؤسسة أن تحصل على عوائد من هذه العملية التي يجب تحديد وقياس تكاليفها وعوائدها.

بعد الحديث عن اشكالية القياس في الفصل الأول سيتم تحديد الأساليب أو الطرق الممكنة للقياس والتي ترتبط بجزأين مهمين في عملية الاستثمار، حيث يتعلق الأول بالمدخلات من المعارف والكفاءات، أي مقدارها ومقدار التغير النسبي فيها خلال فترات زمنية مختلفة، وما تحملته أيضا المؤسسة من تكاليف لاكتسابها وتطويرها، أما الجزء الثاني متعلق بقياس قيمة المخرجات، أي مدى مساهمة ذلك المخزون النوعي في تحقيق القيمة للمؤسسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09): تصنيف عملية قياس رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، " إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال "، دار اليازوري، عمان، 2009.
- محمد عبد الفتاح العشماوي، " قياس تكلفة الموارد البشرية - المفاهيم وطرق القياس -"، المؤتمر العربي الأول: إدارة الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة والحديثة -، منشورة، القاهرة، 2007.

¹حاتم بن صلاح أبو الجدائل، " رأس المال البشري "، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيميك، القاهرة، 2016، ص 56.

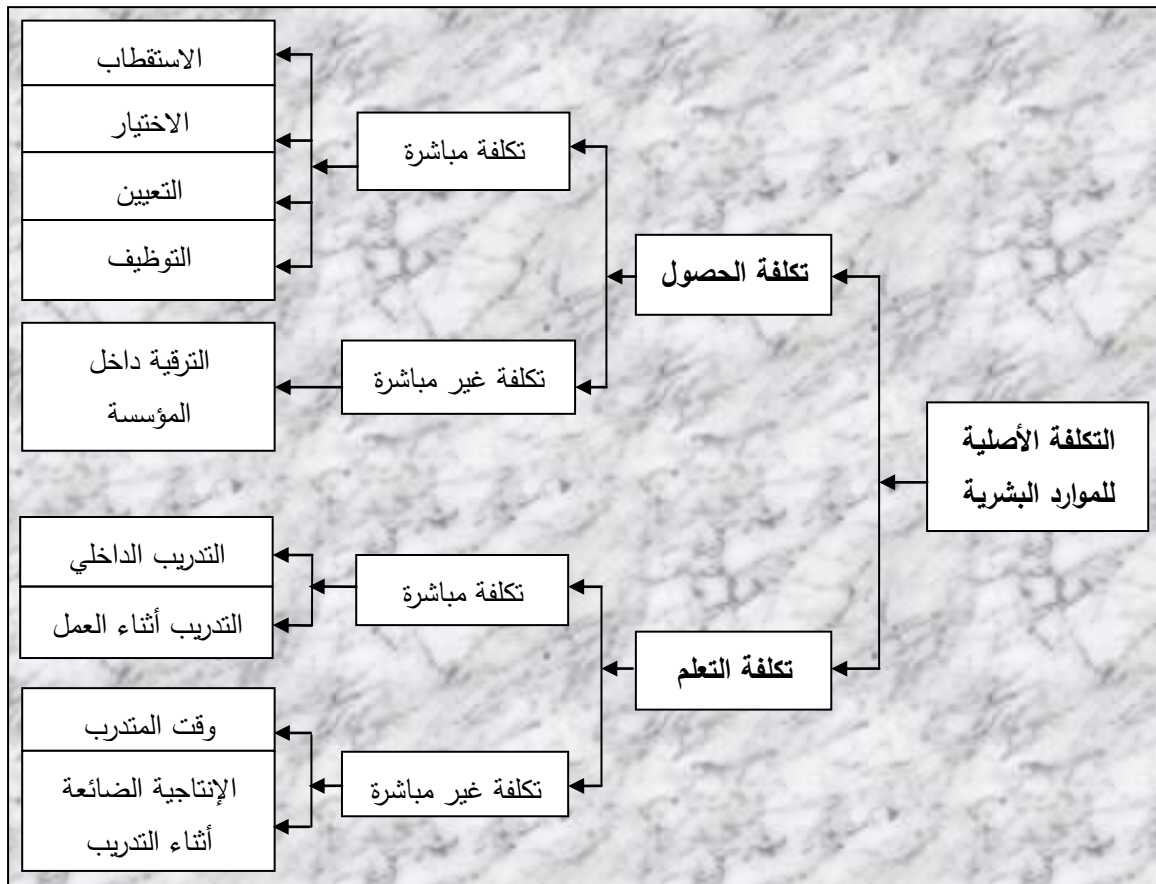
المطلب الثاني: طرق قياس تكلفة الاستثمار في رأس المال البشري

تشير التكلفة في مجال المحاسبة الإدارية إلى التضحية ببعض الموارد التي يتم التنازل عنها لأجل تحقيق هدف محدد أي مبادلة موجودات المؤسسة بخدمات العاملين أو العمل ذاته.¹

أما بالنسبة لمجال الاستثمار فإن التكلفة تمثل مصروفاً تم تحمله نتيجة إجراء بعض النشاطات التي من شأنها أن تعود بالنفع في المستقبل، وعليه تمثل تكلفة الاستثمار في رأس المال البشري " إجمالي التكاليف التي تتحملها المؤسسة عند الحصول على الموارد البشرية أو استبدالها أو تطويرها عن طريق التدريب والتعليم وغيرها من الأساليب "،² ويتم تحديد هذه التكلفة وقياسها من خلال استخدام بعض الطرق.

أولاً: طريقة التكلفة الأصلية: تسمى أيضاً التكلفة التاريخية وهي تمثل مختلف التكاليف الإدارية التي تحملتها المؤسسة ابتداءً من الحصول على الموارد البشرية إلى غاية تكاليف التنمية والتحفيز، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): نموذج التكلفة الأصلية للموارد البشرية



المصدر: محمد عبد الفتاح العشموي، " قياس تكلفة الموارد البشرية - المفاهيم وطرق القياس -"، المؤتمر العربي الأول: إدارة الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة والحديثة -، القاهرة، 2007، ص 99.

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 244.

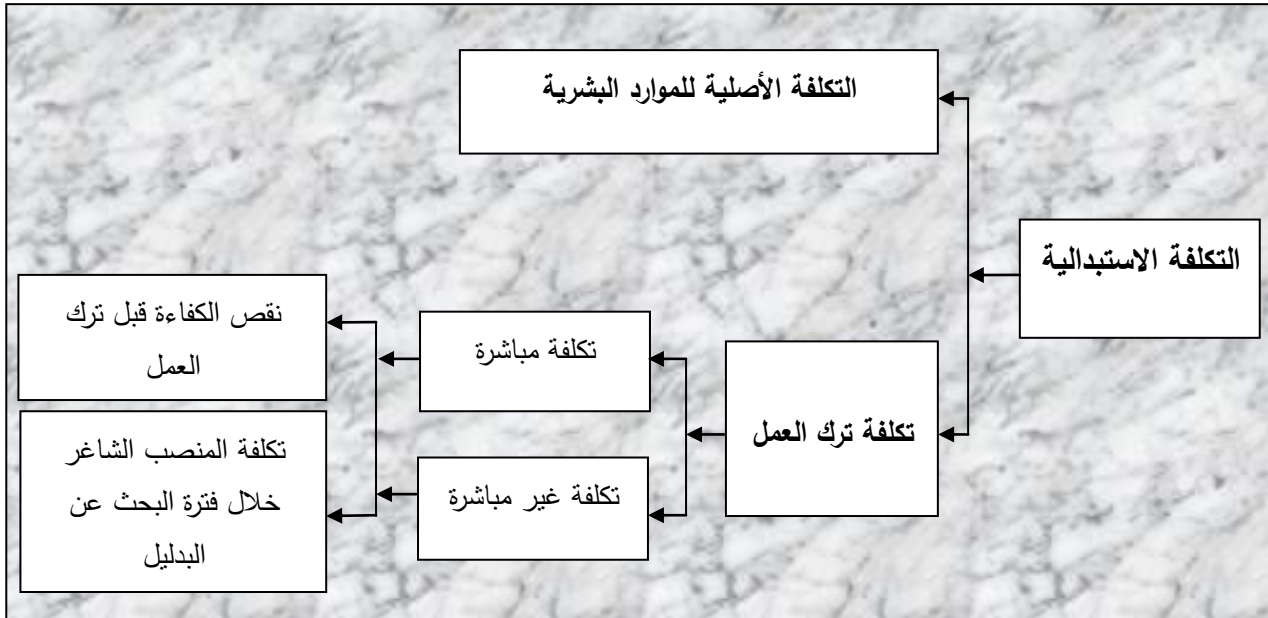
² عادل محمد محمد حسن، مرجع سابق، ص 105.

من خلال الشكل رقم (10) تظهر التكلفة الأصلية مقسمة إلى تكاليف توريد خارجي لاستخدام الأفراد الجدد وتكاليف تحويل داخلي، وتعد الأولى تكاليف مباشرة تمثل تكاليف اكتساب رأس المال البشري التي تشمل تكلفة الاستقطاب والاختيار والتعيين، مصاريف الإعلان، أجور المسؤولين عن التعيين، تكلفة إعداد الاختبارات، وكذا مصاريف السفر والإقامة إذا تطلب الأمر وغيرها، أما الثانية فهي تمثل تكاليف غير مباشرة لرأس المال البشري مثل تكاليف إعداده واستخدامه وتشمل تكلفة الترقية النقل والتحويل بين الوظائف.

ثانيا: طريقة التكلفة الاستبدالية (تكلفة الإحلال)

تمثل التكاليف التي تتحملها المؤسسة عند إحلال عامل محل آخر يكون قادرا على القيام بنفس المهام، تتضمن التكاليف المتعلقة بالتدريب بالنسبة للأفراد الجدد أو العاملين القدامى الذين هم بحاجة إلى تدريب، وبالتالي فهي تشمل تكاليف إعداد البرامج التدريبية، فرصة استخدام وقت المديرين في حالة استخدام مدرّبين يعملون بالمؤسسة والذين ينفردون بمهمة التدريب، وكذا جميع نفقات المعدات إن استلزم الأمر¹، وتوضح عناصر هذه التكلفة في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): نموذج تكلفة الإحلال



المصدر: محمد عبد الفتاح العشماوي، "قياس تكلفة الموارد البشرية - المفاهيم وطرق القياس"، المؤتمر العربي الأول: إدارة الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة والحديثة -، القاهرة، 2007، ص 105.

¹ حنان رضوان حلوة، "بدائل القياس المحاسبي المعاصر"، دار وائل، عمان، 2003، ص 114.

من الشكل رقم (10) يلاحظ أن هذا النموذج يضم:

① **تكلفة الحصول على الموارد البشرية:** تمثل جميع التكاليف التي تحملتها المؤسسة في سبيل الحصول على الموارد البشرية وتوظيفها.

② **تكلفة التعلم والتدريب:** كتكاليف تنمية القدرات والمهارات وتطوير أداء الموارد البشرية.

③ **تكلفة ترك العمل:** تشمل مكافأة ترك الخدمة ومصاريف تأهيل وتهيئة الفرد الجديد ليحل محل الذي ترك العمل، وكذا التكلفة الناتجة عن ضياع الدخل المحتمل تحقيقه لو أن الفرد لم يترك العمل بالمؤسسة.

ثالثاً: طريقة الفرصة البديلة: تمثل التكلفة الفرضية أو تكلفة الحصول على الموارد البشرية الماهرة أو ذات المهارة النادرة وتعبّر أيضاً عن تكلفة الاستغناء عن العاملين وخسارتهم التي تتحملها المؤسسة من عدم كفاءتهم قبل صرفهم من العمل، وكذا نفقات جذب العاملين الجدد واستقطابهم وتعيينهم وتدريبهم لشغل الوظائف الشاغرة، فضلاً عن تكاليف التعويض.¹

مما سبق يمكن القول أن عملية قياس أنشطة الاستثمار في رأس المال البشري من ناحية تحديد التكاليف مهمة لكن هناك جانب آخر يتعلق بتلك العملية أيضاً لا يقل أهمية عنه، يتمثل في العوائد المتوقعة من هذا الاستثمار.

المطلب الثالث: طرق قياس العائد على الاستثمار في رأس المال البشري

لقد استندت قياسات العائد على الاستثمار في رأس المال البشري إلى بحث وتقصي متواصلين لسنوات عديدة مضت، بالكم والنوع على المستوى العالمي وخصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية، فمعهد saratogo، الذي يمثل جزءاً من مجموعة (Spherion Human Capital Consulting)، يقوم منذ 20 سنة بقياس قيمة رأس المال البشري باستخدام 250 معياراً مختلفاً، وذلك من خلال التركيز على تحديد صورة واضحة لتأهيل المورد البشري في المدى البعيد، مع الأخذ بعين الاعتبار الدقة في الموازنة بين التكلفة والعائد.²

وتشير كلمة العائد إلى الكسب الناتج عن عملية الاستثمار الذي يعود على الفرد أو المؤسسة أو الدولة، أي يتمثل في المنافع التي تعود على من أنفق المال في سبيل الحصول عليه³، ولتقديره تستخدم العديد من الطرق منها:

¹ حنان رضوان حلوة، مرجع سابق، ص 115.

² جريدة الرياض، "عشرة مقاييس لإدارة رأس المال البشري"، العدد 1438916، الرياض، 16 نوفمبر 2007، تم الاطلاع عليه في الموقع:

تاريخ الزيارة: <http://www.alriyadh.com/294270/2015/02/10>

³ ليلى بوحديد، إلهام بجياوي، "قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 10، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013، ص 37.

الفصل الثاني: مدخل إلى عمليتي الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير المؤسسي

أولاً: طريقة القيمة الاقتصادية المضافة EVA: تعد مؤشراً يقيس كفاءة استخدام رأس المال في إنشاء القيمة وتحسب القيمة من خلال تسوية الربح الصريح للمؤسسة بالنفقات المرتبطة بالموجودات غير الملموسة. وتشير التغيرات التي تحصل فيها القيمة المنتجة من طرف رأس المال البشري باعتباره مورداً منتجاً في المؤسسة ومدى فعاليته في تحقيق الأرباح، وعليه فإن القيمة المضافة لرأس المال البشري تمثل مساهمة كل عامل من العاملين بصفة دائمة وبدوام كامل في تحقيق القيمة المضافة النقدية، ويمكن تقديرهما بالعلاقتين التاليتين¹:

القيمة المضافة النقدية = صافي الدخل التشغيلي بعد الضرائب - تكلفة رأس المال

القيمة المضافة النقدية

القيمة المضافة لرأس المال البشري =

عدد الموظفين العاملين بدوام كامل

ثانياً: طريقة العائد على الأصول: تعتمد على تقسيم المكاسب التي تحققها المؤسسة قبل الضريبة في فترة معينة على الأصول الملموسة، والناتج هو العائد على الأصول بالنسبة للمؤسسة، ويمكن تقدير واحتساب العائد على الأصول (ROA*) حسب الصيغة التالية²:

العوائد قبل الضريبة

العائد على الأصول =

الأصول الملموسة للمؤسسة

بعد تقدير النتيجة يتم مقارنتها مع متوسط العائد للصناعة التي يقع فيها نشاط المؤسسة، وكل زيادة عن متوسط الصناعة تعبر عن عائد المعرفة الخاص بالمؤسسة، حيث تقيس هذه النسبة ربحية جميع استثمارات المؤسسة قصيرة وطويلة الأجل، فإذا كانت هذه النسبة منخفضة فإنها تعكس ضعف إنتاجية استثماراتها الناجمة عن عدم وجود مقدرة عقلية متمكنة من توجيه استثماراتها بالاتجاه الصحيح، أما إذا كانت مرتفعة فإنها تدل على وجود معارف عالية وكفاءات متميزة، وبالتالي يعد العائد أحد معايير الربحية التجارية الذي من خلاله يمكن تقييم الأداء المالي للمؤسسة عندما تخصص مبلغ معين للاستثمار في مجال الموارد المعرفية، أو تكوين الخبرات والمهارات التي تساهم في تطوير وتحسين العملية الإنتاجية³.

¹ جاك فيليب روستون، "الاستثمار البشري - أدوات وخطوات قياس العائد"، إصدارات القاهرة، القاهرة، 2003، ص 53.

*ROI: Return On Investment.

² سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، ص 244، 245.

³ إبراهيم عباس الحلبي، "تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013، ص 158.

ثالثاً: نموذج القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية: قام بعض الباحثين باشتقاق نموذج لقياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار المفهوم الاقتصادي لرأس المال البشري في البيانات المالية، والذي يستند إلى نظرية " أرفنج فيشر Irving Fisher** " لرأس المال البشري،¹ كون رأس المال هو مصدر تدفق وتولد الدخل، وقيمتها (ثروته) هي القيمة الحالية للدخول المستقبلية المحسوبة بمعدل خصم معين للمالك لهذا المورد، وبموجب هذا النموذج يتم تحديد قيمة الموارد البشرية على أساس خصم الرواتب والأجور التي يتوقع أن يحصل عليها الفرد العامل خلال عمره الإنتاجي بسعر فائدة خاص، وهذا يقود إلى اعتبار أن قيمة رأس المال البشري لشخص عمره y سنة هي²:

$$E(V_y) = \sum_{i=y}^t P y(t+1) \sum_{i=y}^t \frac{I^*}{(1+r)^{t-y}}$$

$E(V_y)$: قيمة رأس المال البشري لشخص عمره y

P : احتمال موت الشخص في سن t

t : سن تقاعد الشخص

I : المكتسبات خلال سنوات الخدمة

$t-y$: السنوات المتبقية لشخص عمره y حتى يصل إلى سن التقاعد

r : معدل الخصم الخاص بالشخص

وتجدر الإشارة إلى أن $E(V_y)$ هي قيمة بعدية Ex-post value وأن I يمثل المكتسبات خلال سنوات الخدمة والتي تمثل تعويضات سيحصل عليها الشخص بعد التقاعد.

رابعاً: نموذج الشهرة المشتراة: يمكن أن تكون شهرة مستترة عندما تكون القيمة التي يقدمها رأس المال البشري أكبر من الإيرادات العادية التي تحققها المؤسسة، أي تنتج من الفرق بين العائد على الأصول المملوكة والعائد على

**إيرفينج فيشر (1867-1947) اقتصادي، رياضي وإحصائي أمريكي، يعتبر من أول الاقتصاديين الأمريكيين المنتمين إلى مدرسة الاقتصاد الكلاسيكي الحديث، ساهم فيشر في إيجاد مفاهيم اقتصادية منها نظرية التوازن العام ومعادلات رياضية منها معادلة فيشر الشهيرة المتعلقة بالأسعار، أصدر العديد من الكتب منها: " بحث رياضي في القيمة والسعر سنة 1892 "، " نظرية الفائدة في ضوء التوجه نحو الإنفاق والاستثمار سنة 1930 "، " القوة الشرائية للنقود سنة 1911 " " تفتيت الدولار سنة 1920 " و " الأرقام القياسية سنة 1922 ".

¹نائر صبري الغبان، سناء أحمد ياسين، مرجع سابق، ص 80.

²وليد ناجي الحياي، " محاسبة الموارد البشرية "، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016، ص 100.

الأصول غير المملوكة (رأس المال البشري) من الأرباح، أي أنها تتخذ الأرباح التي تزيد عن المتوسط العادي أساسا للتقييم والقياس، وذلك عن طريق رسملة هذه الأرباح الزائدة واعتبارها ممثلة لرأس المال البشري في المؤسسة.¹

وعموما نقول أن موضوع قياس تكلفة الاستثمار في رأس المال البشري والعائد منه لا يزال ضيق الحدود الدراسية ويتميز بنقص في البحوث والدراسات سواء العربية أو الأجنبية حسب إطلاعنا، كما أنه لا توجد طرق موحدة للقياس، سواء بالنسبة للطرق الكمية (المالية) التي تم التطرق إليها أو الطرق الوصفية.

تقوم النماذج الوصفية على استطلاع الآراء وقياس الاتجاهات حول المخزون النوعي من رأس المال البشري والتي تهدف إلى قياس الاتجاهات ومعرفة آراء الأفراد وهي متعددة ومختلفة، وهناك أيضا نموذج بطاقة الأداء المتوازن، هذه البطاقة المتعددة الأبعاد تستخدم للقياس اعتمادا على بعد التعلم التنظيمي، وكذلك نموذج خارطة المعرفة من أجل تحديد نوعية ومقدار المعارف.

وبما أن عملية قياس منتج فكري غير ملموس يتخللها نوع من الصعوبة أو أساسا يتعذر القياس، فإنه غالبا ما يتم تحديد²:

- نسبة عدد الكفاءات إلى العدد الكلي للعاملين بالمؤسسة؛
- نسبة الإنفاق الكلي إلى تكاليف تكنولوجيا المعلومات والبحث والتطوير؛
- متوسط عدد سنوات الخبرة للموجودات المعرفية؛
- تولي الموجودات الفكرية لمناصب قيادية؛
- جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة والتي ترجع أساسا إلى رأس مالها البشري.

بعد التطرق إلى طرق قياس التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل تطوير المعارف والكفاءات وكذا طرق قياس العائد المنتظر من عملية الاستثمار، سوف يتم توضيح أهم أساليب عملية الاستثمار الهادفة إلى زيادة المخزون النوعي من رأس المال البشري.

¹ وليد ناجي الخيالي، "دراسات في المشكلات المحاسبية المعاصرة"، دار الحامد، عمان، 2004، ص 302.

² حسين عجلان حسن، "الاستثمار في رأس المال المعرفي بين وحدة القياس وإشكالية التكوين"، ص 14، تم الاطلاع عليه في الموقع:

المبحث الثاني: أساليب الاستثمار في رأس المال البشري

عند الحديث عن الاستثمار في رأس المال البشري لا بد من تحديد الأساليب المستخدمة في تطوير وتنمية مختلف عناصر رأس المال البشري، والتي تعد مقومات ذات أهمية كما أكد العديد من المفكرين أمثال " شولتز "، الذي بدوره ركز على التعليم كاستثمار يؤدي إلى زيادة الدخل و " مينسر " الذي ركز على التدريب، فضلاً عن التعلم داخل المؤسسة، وكذا الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للأفراد باعتبار أنها تعتبر شرطاً أساسياً لتكوين مورد بشري يتمتع بقدرات جسدية وفكرية مطلوبة لأداء العمل¹، وعليه سيتم تحليل كل أسلوب على حدا.

المطلب الأول: العملية التدريبية بالمؤسسة

من خلال الدراسة التي أجراها " مينسر " في مجال الاستثمار البشري تظهر أهمية التدريب كعنصر أساسي في عملية الاستثمار، حيث ركز على أهدافه، وعلى ضرورة تخصيص موارد لها ليتم بعد ذلك تحديد العائد على الاستثمار من خلال التدريب، وأخيراً تحديد مدى المنفعة المترتبة عليه من خلال المقارنة بين التكلفة والعائد.

أولاً: مفهوم التدريب: يمثل التدريب " إجراء منظم يرمي إلى تحقيق التعديل الإيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، واكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمال والإدارة " ².

وهو يتم بطريقة منظمة ومخطط لها من قبل الإدارة، حيث تتضمن هذه العملية خطوات منهجية تبدأ من تسخير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة وتنتهي بتقييم الأداء البشري، وذلك بهدف تطوير المهارات والمعارف واكتساب خبرات متنوعة، وبالتالي بناء موارد بشرية ذات كفاءة عالية، تتمتع بأداء جيد يسهم في زيادة فعالية المؤسسة، وقد يمارس داخل أو خارج المؤسسة، وهو يهدف إلى³:

- تعزيز المعارف الأساسية وتعميقها حتى لا تدخل دائرة النسيان؛
- إدخال تغييرات جذرية على منظومة المعارف القديمة، وذلك لاستيعاب المعارف الجديدة التي تطرأ وتحدث إضافة شاملة، ولا يتم استيعابها عن طريق التعديل المحدود؛
- تطوير القدرات الذاتية وقدرات التفكير الإبداعي والتحليل لتمكين العاملين من المشاركة في حركة المعرفة وتعزيز المهارات الموجودة والمطلوب تأكيدها، وصقلها بما يتناسب مع متطلبات الفعالية الإدارية؛

¹ عماد الدين أحمد المصباح، " تقدير العوائد من التعليم في سورية "، ندوة معهد التخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، دمشق، جويلية، 2010، ص 08.

² عبد الرحمان بن عنتر، " إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس - "، دار البازوري، الأردن، 2010، ص ص 88، 89.

³ رافدة الحريزي، " اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية "، دار البازوري، الأردن، 2014، ص 45.

الفصل الثاني: مدخل إلى عمليتي الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير المؤسسي

- تغيير بعض المهارات التي لم تعد تحتاجها المؤسسة نتيجة التجديد المستمر في تكنولوجيا العمل واستبدالها بمهارات جديدة مع تعديل بعض المهارات بما يتناسب مع التكنولوجيا الحديثة والمتجددة؛
 - رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى العمال سواء في النواحي الفنية أو السلوكية.
- من خلال أهداف عملية التدريب يلاحظ أنها تحقق المنفعة للمؤسسة، كما تحققها للأفراد العاملين على حد سواء، ويمكن توضيح أهميتها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة والعمال

بالنسبة للعمال	بالنسبة للمؤسسة
- توضيح أدوار العاملين وتمكينهم من حل مشاكلهم في العمل	- تحسين الإنتاجية والأداء من ناحية رفع الكفاءة وتقليص الوقت الضائع والمواد في الإنتاج
- زيادة الدافعية نحو الأداء، وخلق فرص للنمو والتطور لدى العاملين	- توليد الاتجاهات الإيجابية لدى العمال نحو المؤسسة للحفاظ على ولاء العاملين
- تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما	- ترشيد القرارات الإدارية، وتطوير الأساليب والأسس والمهارات القيادية الإدارية
- وسيلة لتحقيق الرفاهية لدى العاملين من خلال التدريب الجماعي، وكذا تنمية القدرات الذاتية التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية	- تجديد وتحديث المعلومات بما يتوافق والمتغيرات في البيئة
	- بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستثمارات الداخلية مما يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين والإدارة

المصدر: عبد الرحمان بن عنتر، "إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس -"، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص 93.

ونظراً لأهمية التدريب تسخر المؤسسات ميزانية خاصة لهذه العملية التي غالباً ما تكون ضخمة، وهذا يتوقف طبعاً على متطلبات عملية التدريب وكذا الأساليب التي تمارس بها حسب نوعية التدريب الذي يمكن تصنيفه كما يلي:

1 من حيث موضوع التدريب: يصنف إلى¹:

- أ. **التدريب المهني**: مرتبط بتكوين الفرد وإعداده حول المهنة التي يقوم بها، أو العمل التنفيذي؛
- ب. **التدريب الفني**: الهدف منه تقوية المهارات الفنية للعامل التي يحتاجها في تنفيذ مهامه؛
- ت. **التدريب السلوكي**: متعلق بمدخل علم النفس، يهدف إلى تقويم السلوك البشري.

¹ عبد المعطي عساف، "التدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار زهران، الأردن، 2012، ص 55-56.

② من حيث الأداء: يصنف إلى¹:

أ. **التدريب الفردي**: يتم بعد التعيين مباشرة بهدف تكييف الفرد مع المناخ العام للمؤسسة، وتعريفه بمهام وظيفته أو يتم أثناء العمل إذا أرادت الإدارة تطوير معارف ومهارات أحد الموظفين على أداة أو أساليب جديدة، كما قد يكون في شكل ندوات داخلية، من مزايا هذا التدريب أنه يمكن المؤسسة من التعامل المباشر مع الاحتياجات التدريبية للعاملين باعتبار أنها بطبيعتها فردية.

ب. **التدريب الجماعي**: متعلق بفرق العمل، التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة، أو بالنسبة للعاملين الذين يتضح أثناء تحديد الاحتياجات التدريبية أن هناك قواسم مشتركة بينهم، فتعمل إدارة التدريب على تجميع هؤلاء في جماعات وإخضاعهم لنفس البرنامج التدريبي، ويتميز هذا النوع بفعاليته لأنه يتماشى مع بعض النماذج الإدارية المتطورة التي تقوم على فلسفة العمل الجماعي وروح الفريق، وتقوم على مبدأ المشاركة، حيث يساهم هذا النوع من التدريب في ترسيخ تلك الفلسفة وتوعية العاملين أكثر بأهميتها.

③ من حيث المكان: يصنف إلى²:

أ. **التدريب في مواقع العمل (الداخلي)**: يتم في مركز تدريب داخلي أو في مكان العمل نفسه داخل المؤسسة ضمن عملية تنسيقية ويشترط في شرح العملية المراد التدريب عليها للعاملين الذين يجب عليهم تطبيقها وتنفيذها بقيادة المشرف على التدريب، الذي يقوم بتصحيح الأخطاء، من إيجابياته أنه اقتصادي في توظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في المؤسسة، وهو لا يكلفها نفقات باهضة.

ب. **التدريب خارج مكان العمل (الخارجي)**: يتم هذا النوع بعدة أشكال منها: التدريب على برامج متخصصة في مراكز خارج المؤسسة، أو حضور ندوات ومؤتمرات، وهو يتميز بارتفاع تكاليفه، كما قد يكون هذا التدريب بالنسبة للعاملين الجدد أو العاملين بها من قبل، من مزاياه تبادل المعارف والخبرات ووجهات النظر المختلفة، ومن سلبياته انعدام وجود الرقابة، وهو ما يصعب مسألة تقييم نتائج التدريب بشكل موضوعي فضلا عن ارتفاع تكاليفه.

من جهة أخرى نلمس بروز نوع جديد للتدريب بفعل تأثير تحديات العصر الحديث، وهو **التدريب الإلكتروني** الذي لا يختلف عن التدريب التقليدي في مضمونه، وإنما في الوسائل والأساليب التدريبية ويمكن تعريفه بأنه: " العملية التي تسمح بتبادل المعلومات من خلال جهاز الحاسوب ومختلف الشبكات لتسهيل عملية التدريب وتقريبها من المتدربين وذلك من خلال سلسلة من التطبيقات"³.

¹ عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص 57.

² رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 116.

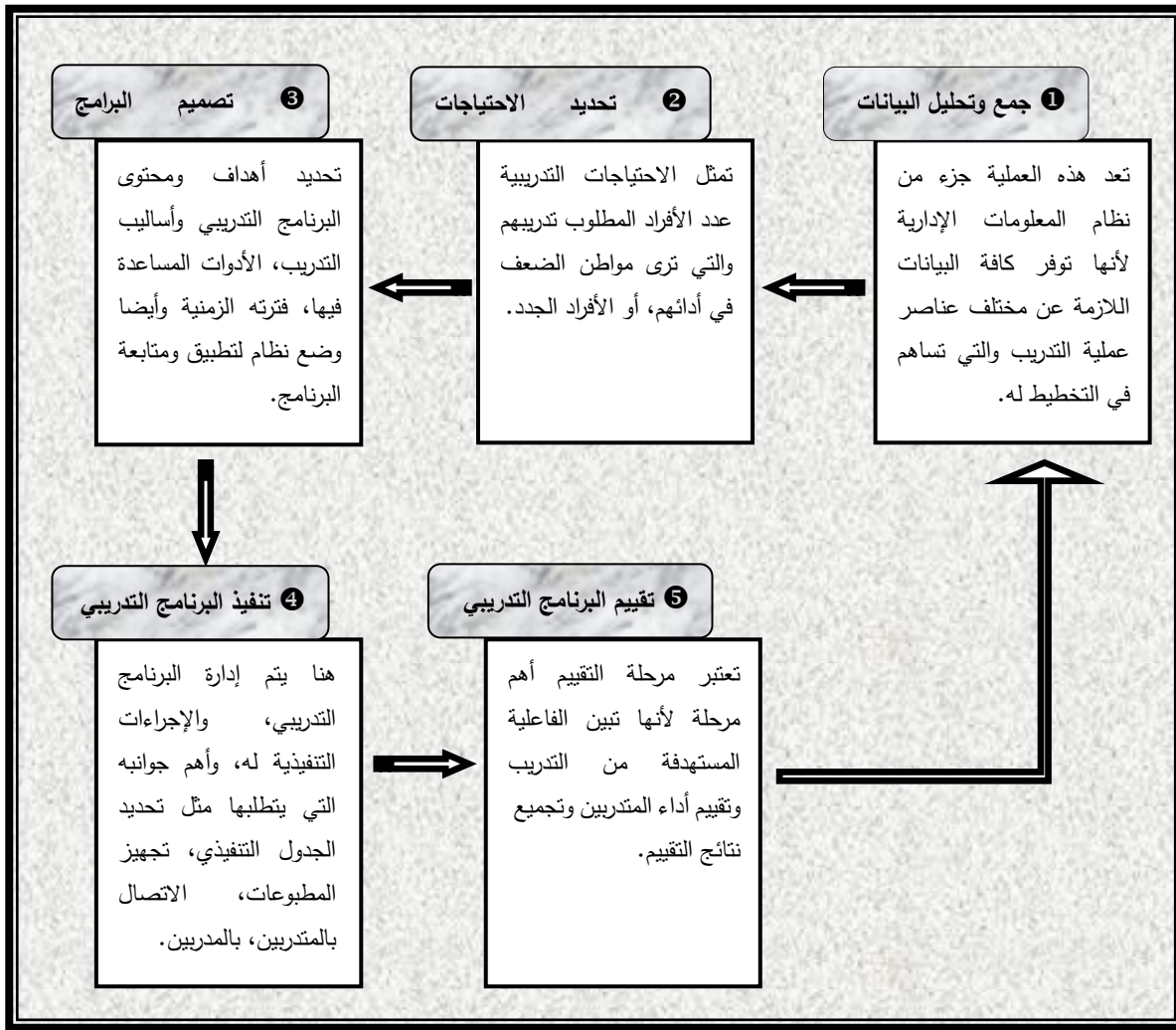
³ حنان سليمان الزنقي، "التدريب الإلكتروني"، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 17.

الفصل الثاني: مدخل إلى عمليتي الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير المؤسسي

من إيجابيات التدريب الإلكتروني أن المتدرب يتمتع بالخصوصية، ويستفيد من كم هائل من المعلومات في الوقت الذي يختاره، كما يحمله تكاليف منخفضة مقارنة بالأنواع الأخرى، وما يعيب عليه أنه لا يتمتع بقابلية كبيرة من طرف بعض المسؤولين أو المتدربين، إضافة إلى أنه يحتاج إلى جهد مكثف لتدريب وتأهيل المدربين والمتدربين، كما يمكن أن تحدث مشاكل في الأجهزة الإلكترونية مما يتسبب في تعطيل العملية التدريبية.¹

وعموماً يمكن القول أن التدريب يعد عملية متكاملة تبدأ من التخطيط وتنتهي بتقييم النتائج مروراً بعدد من النشاطات اللازمة للوصول إلى الغاية المنشودة منه، ويمكن توضيح تلك الخطوات في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): خطوات عملية التدريب



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- رافدة الحريري، " اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية "، دار اليازوري، الأردن، 2014.

- عبد الرحمان بن عنتر، " إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس - "، دار اليازوري، الأردن، 2010.

¹ حنان سليمان الزنيقي، مرجع سابق، ص 26.

ثانيا: التحليل الاقتصادي للتدريب كشكل من أشكال الاستثمار في رأس المال البشري: يهدف التحليل الاقتصادي للتدريب إلى تحديد العلاقة بينه وبين تحقيق الإيرادات للمؤسسة، والتي سيتم توضيحها بالرجوع إلى أفكار الاقتصاديين الذين سبقوا الإشارة إليهم، فبالنسبة للمفكر "بيكر" بدأ تحليله من خلال تحليل انعكاسات الاستثمار في رأس المال البشري عن طريق التدريب في مكان العمل على المداخليل بالاعتماد على نظرية سلوك المؤسسة، ولهذا قسم التدريب إلى نوعين أساسيين، التدريب العام والتدريب الخاص¹:

① **التدريب العام:** يمثل التدريب الذي يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي يتدرب فيها، أو في أية مؤسسة أخرى قد يعمل فيها، حيث يرى "بيكر" أن السلوك العقلاني للمؤسسة يدفع بها إلى تقديم هذا النوع من التدريب إذا كانت لا تتحمل تكلفته، ففي غالب الأحيان نجد الفرد المتدرب يتحمل تكلفة تدريبه من خلال قبوله لأجر منخفض عن المعدل العادي للأجور أثناء فترة التدريب، ويمكن أن تحقق المؤسسة عائدا إضافيا من تقديم هذا النوع من التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للمتدرب عن الأجر الممنوح له.

② **التدريب الخاص:** وهو التدريب الذي يزيد الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة بعد تدريبه بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأية مؤسسة أخرى، مثل: تدريب عامل جديد على آلة إنتاجية أو تدريب عامل على نوع متخصص من التكنولوجيا وغيرها، وتقوم المؤسسة بهذا النوع من التدريب وتتحمل تكاليفه لأن المهارات والكفاءات المتخصصة التي يكتسبها المتدرب تسهم في الرفع من إنتاجيته الحدية، وبالتالي فالمؤسسة تنتظر أن يكون العائد المحتمل من هذا الاستثمار كبيرا.

أما "مينسر" ركز على التدريب كمصدر أساسي لعملية الاستثمار مشيرا إلى التعليم في نقاط بسيطة، وقد توصل في دراسته لأثر الاستثمار على التدريب إلى النتائج التالية²:

- هناك علاقة طردية بين التعليم والتدريب، حيث كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل؛
- كلما زاد معدل دوران العمل ومعدل البطالة كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب؛
- كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص، كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المؤسسة واحتمالات استقرار العمالة.

وفقا لهذا التحليل يمكن القول أن التدريب يعد أسلوبا فعالا، تطبيقيا وعمليا في المؤسسات لأنه يسمح باستثمار رأس المال البشري ويحقق منفعتين في نفس الوقت، منفعة بالنسبة للفرد المتدرب الذي يطور قدراته ومهاراته والتي تمكنه

¹Gary S Becker , " **Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis** ", with Special Reference to Education Nber, America, 1975, p 16.

²راوية حسن، مرجع سابق، ص ص 77-78.

من الحصول على وظيفة ذات دخل مرتفع إذا ربطنا ذلك بالأداء الذي سيقدمه أثناء العمل، وفي المقابل ستحقق المؤسسة منافعاً نتيجة ارتفاع أداء مواردها البشرية، وبالتالي كلا الطرفين سيحققان عوائد مرتفعة وهذا ما يدل على وجود أثر إيجابي لعملية التدريب على الإيرادات.

المطلب الثاني: التعليم كعملية أساسية

يعد التعليم القاعدة الأساسية لتكوين رأس المال البشري باعتباره مصدر اكتساب المعرفة وبناء الكفاءات منذ سن مبكر، وقد زاد الاهتمام به في الآونة الأخيرة وارتبط مفهومه بالاقتصاد، وظهر مصطلح " اقتصاد التعليم "، الذي يدرس العلاقة بين التعليم والمتغيرات الاقتصادية.

أولاً: تحديد المفهوم الاقتصادي للتعليم: إن مسألة اعتبار التعليم استثماراً أو استهلاكاً يمكن أن يجزم فيها من خلال إبراز الفرق بينهما، والذي يحدده العائد المنتظر من كل منهما في المستقبل، على اعتبار أن الاستثمار ينتظر منه عائداً في شكل نقدي، أما الاستهلاك فهو إنفاق ويحقق منفعة نفسية فقط غير قابلة للقياس النقدي، ويمكن إسقاط هذه الفكرة على التعليم وتوضيحها من الجوانب التالية¹:

• **على المستوى الفردي:** قد ينفق الفرد أموالاً لتعلم هواية ما يشبع بها رغباته، وبهذا يعتبر التعليم في هذه الحالة استهلاكاً (لكنه استهلاك معمر)، أما إذا كان الغرض من إنفاق ماله على تعليمه الحصول على دخل منه في المستقبل، فالتعليم هنا يعد استثماراً.

• **على مستوى المؤسسة:** عندما تتكفل المؤسسة بالإنفاق على تعليم الأفراد العاملين فالغرض العام من ذلك عادة هو زيادة إنتاجيتهم وبالتالي زيادة إيراداتها، إذا فالتعليم في هذه الحالة يعتبر استثماراً.

• **على مستوى الدولة:** عندما تقرر الدولة أن تنفق على التعليم فإن الغاية الاقتصادية من ذلك هي زيادة الإنتاجية لدى أفراد المجتمع، وبالتالي زيادة الدخل القومي للبلد، والتعليم في هذه الحالة هو استثمار، غير أن هناك منطلقات وغايات غير اقتصادية أخرى للتعليم تخصص الدولة من أجلها جزءاً من مواردها دون أن تنتظر عائداً نقدياً مباشراً منها، من بينها أن التعليم حق، وأن التعليم خدمة عمومية والتعليم من أجل الديمقراطية، وهنا يمكن اعتبار التعليم استهلاكاً معمرًا.

وبناء على ذلك يمكن استنتاج المفهوم الاقتصادي للتعليم بأنه يمثل: مسارا إنتاجيا، المادة الأولية فيه هي الموارد البشرية وفي نفس الوقت تعتبر المنتج النهائي، وهو يمر بمراحل مختلفة لكل مرحلة خصائصها وغاياتها ومنتجاتها، والتي تمثل أطواراً متسلسلة وفق نظام واضح للتدرج والانتقال والحصول على الشهادات خلال وقت زمني محدد، الهدف منه

¹Pervaiz K. Ahmed, Kwang Kok Lim, Ann Y. E. Loh, " Learning Through Knowledge Management " Butterworth- Heinemann, New York, 2002, P 14.

هو التكوين ونشر المعارف التي تطور القدرات والكفاءات والاستعدادات لدى الأفراد، ويتم داخل مؤسسة (مدرسة متوسطة، ثانوية، متقن، كلية، معهد، جامعة، مركز،...) يسهر عليه فريق من الأساتذة، الموظفين والعمال يقدم لسوق العمل منتجات مختلفة.

وعليه يمكن القول أن التعليم يعد مصدرا أساسيا من مصادر تكوين وتراكم رأس المال البشري، ويمكن تطبيق قواعد تحليل الاستثمارات المعهودة لدى الاقتصاديين عليه، وذلك تحت الفرضية التي تعتبر أن الفرد عقلاني ورشيد يفاضل دائما بين ما ينفقه على التعليم وما ينتظره من عوائد كأجرة أو دخل في المستقبل من هذا الإنفاق، وعلى هذا الأساس يعتبر التعليم مهم جد بالنسبة لجميع أفراد المجتمع، وهو ضروري ولا يرتبط بسن معين حيث يصاحبهم منذ الصغر إلى الكبر، وقد فرض الله سبحانه وتعالى طلب العلم واكتساب المعرفة لما لهما من فائدة تعود على الإنسان.

ثانيا: التحليل الاقتصادي للتعليم باعتباره شكلا للاستثمار في رأس المال البشري: يهدف التحليل الاقتصادي للتعليم إلى تبيان علاقته بتحقيق إيرادات ومكاسب، حيث يؤكد " آدام سميث " أن دوره يتجلى في إكساب الأفراد المهارات والقدرات اللازمة للإنتاج واستثمار الموارد الطبيعية التي تتحول إلى سلع وخدمات بواسطة الجهد البشري ويقول: " إن اكتساب مثل هذه القدرات عن طريق رعاية صاحبها أثناء تعليمه ودراسته وتدريبه يكلف دائما نفقات حقيقية تعتبر رأس مال ثابت، كما أن المواهب تعتبر جزء من ثروته، ومن ثروة المجتمع الذي ينتمي إليه ".¹

أي أن التعليم يعتبر وسيلة لتأهيل الفرد للدخول إلى الحياة العملية، وهو معيار من معايير التنمية البشرية المستدامة، حيث تناولته أدبيات التنمية البشرية واعتبرته أداة لاكتساب الثقافة، وحق إنساني وأساسي يهدف إلى تحسين وضع الأفراد، وتؤكد أيضا على أن التعليم هو قلب التنمية وصلبها، وأن نجاح التنمية في أي مجتمع يعتمد كثيرا على نجاح النظام التعليمي في هذا المجتمع، والتعليم مفتاح التقدم وأداة النهضة ومصدر القوة في المجتمعات، وبذلك يعتبر التعليم والتنمية وجهين لعملة واحدة، محورهما الإنسان وغايتهما بناؤه وتنمية قدراته وطاقاته، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى يرى " شولتز " بأن الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتعليم لا يعني انتفاء الغرض الثقافي له فالآثار الثقافية والاقتصادية نواتج مشتركة لعملية التعليم، أي أن الإسهامات الثقافية للتعليم تؤخذ كمعطيات لتحقيق المنافع الاقتصادية، كما أن التطور التقني من الأسباب الأساسية التي أدت إلى اعتبار قطاع التعليم قطاعا منتجا لأن التكنولوجيات الجديدة والتقنيات الحديثة مخترعوها هم مخرجات التعليم، وحتى تطبق هذه التكنولوجيات والتقنيات يلزمنا أفراد ذوي مهارات ومعارف عالية وكفاءات متميزة، قادرين فكريا وعقليا على استيعابها والتعامل معها.

لقد ركز " شولتز " في تحليله على التعليم الرسمي الذي اعتبره استثمارا لأنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية كما أنه يمكن أن يفسر الجانب الأكبر من التغيرات والاختلافات في دخل الفرد والمجتمع، ويتطلب التعليم كعملية

¹Bijou Mohammed, Narjis Bennouna, Op.cit, p 05.

استثمارية تدفقا كبيرا من الموارد، وتشمل تلك الموارد كل من إيرادات الطالب الضائعة أثناء فترة التعليم، والموارد اللازمة لتوفير المدارس.¹ كما يرى أنه من الضروري دراسة كل من التكلفة والإيرادات المرتبطة بعملية التعليم، وفي تحليله لهما ركز على أهمية الإيرادات الضائعة للطالب من منظورين²:

- إمكانية النظر إلى دراسة الطالب على أنها عمل، وأن هذا العمل يمكن أن يساعده على تنمية قدراته؛
- افتراض أن الطالب لو لم يكن ملتحقا بالعملية التعليمية، فإنه يمكنه أن يكون مشاركا في القوى العاملة ويحقق إنتاجا أو يؤدي خدمة ذات قيمة اقتصادية والتي يحصل بناءا عليها على أجر، وعلى هذا فإن هناك تكلفة فرصة بديلة للالتحاق بالمدرسة.

أما " ألفرد مارشال " بين أن التعليم له أثر غير ظاهر (مباشر)، في العادة لأنه لا يظهر بسرعة، لكن يؤكد أن للتعليم آثارا في معظم الجوانب، وقد أبرز أيضا القيمة الاقتصادية للتعليم، حيث أكد أن أكثر أنواع الاستثمارات الرأسمالية قيمة ما يستثمر في البشر.³

وعموما يمكن القول أن التعليم كان وأصبح ولا يزال مهما جدا بالنسبة للأفراد والمجتمعات المتقدمة منها والنامية كونه يعد محور التقدم والازدهار وتحقيق التنمية في جميع الميادين بما فيها الاقتصادية، وهو يبدأ في سن مبكر ويستمر حتى وإن توجه الأفراد نحو الحياة العملية، فالمعرفة النظرية تظهر قيمتها عند التطبيق ويمكن الاستفادة منها وتطويرها مع استمرار التعلم في العمل.

المطلب الثالث: التعلم المؤسسي

في ظل المتغيرات الراهنة برزت أهمية التعلم المؤسسي، الذي اقترن بكلمة مؤسسي باعتباره يتم داخل المؤسسة ولأجل تمييزه أيضا عن التعلم الفردي، وازدادت الحاجة إليه في الوقت الراهن على الرغم من أنه وجد منذ وجود الإنسان، وهو يمارس بطريقة غير منظم لها وغير مبرمجة كالتعليم والتدريب، وإنما ينتج عن تفاعل الفرد مع الإطار الفيزيقي والإطار الاجتماعي الذي ينتمي إليه.

وعليه نقول أن التعلم يرتبط بعملية المشاركة والتنشئة مع كل دورة معرفية غير منقطعة في المؤسسات الخلاقة للمعرفة وهو الأقرب والأقدر على التلامس، وهو يعني تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل، ويمكن أن يتم بصورة يسيرة ومحفزة في المؤسسات، بهدف تعميق المعرفة في إطار ملائم.⁴

¹ ليلي بوحديد، إلهام بجياوي، مرجع سابق، ص 36.

² سميرة عبد الصمد، " الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تخفيض البطالة: مدخل مواءمة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المحلية "، الملتقى الدولي حول: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011، ص 07.

³ Aurélien Perruchet, Op.cit, pp 25,27.

⁴ أكرم سالم الجنابي، " إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية "، دار الوراق، الأردن، 2013، ص 143.

أولاً: مفهوم وأهمية التعلم المؤسسي: يصطلح بالتعلم عموماً انفراد الأفراد به بصفة مستقلة عن المؤسسة وتكمن الغاية منه في تطوير المعرفة وتنمية المهارات، ولتحقيق ذلك يعتمد على استخدام أساليب شخصية معينة مرتبطة بالأعمال والمهام والعمليات المختلفة، أما التعلم المؤسسي يمثل " مجموع العمليات والنشاطات التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحسين قدراتها وتطوير هيكلها واستراتيجياتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف معها سواء الخارجية أو الداخلية، وكذا تعبئة العاملين ليكونوا وكلاء لمتابعة المعرفة وتوظيفها في المؤسسة لإحداث التطوير المستمر وتحقيق الكفاءة والفاعلية".¹ أي يمثل " كيفية استعمال المؤسسة لقدراتها الجماعية وتوجيهها وفق المتطلبات، يشمل التعلم الفردي والقدرة على التفاعل مع البيئة الخارجية، والتجربة لخلق معلومة ومعرفة، والاستفادة منها في استخدامها".²

أما بالنسبة لأساليب التعلم المؤسسي فهي تمثل الطريقة التي يتبعها الفرد لاكتساب المعارف حيث يتوقف اختيار أي منها على طبيعة عمل المؤسسة وإمكاناتها، ونوعية المعرفة التي تريدها، وتتمثل في³:

① **التعلم أحادي الاتجاه:** من خلال هذا الأسلوب يمكن التعلم من مخرجات أعمال الأفراد التي قاموا بها من قبل إذا كانت نتائجها إيجابية، حيث يكتسبون المعارف من خلال ممارسة وتكرار الأفعال نفسها التي أدت إلى ذلك لتصبح فيما بعد قرارات مبرمجة تتخذ المواقف المتكررة دون بذل جهد أو مراجعة، وإذا كانوا غير راضين عن النتائج عندها يتم التوقف عن تلك الأفعال والممارسات، من إيجابياته أنه يعلم الأفراد كيفية التفكير والاستفادة من التجارب الناجحة، ومن سلبياته يقود المؤسسة إلى الانغلاق على نفسها إذا ما استمرت بالتعلم وفق هذا الأسلوب وعدم الإطلاع على التجارب وأعمال المؤسسات الأخرى لتستفيد منها، ومهما توسعت المؤسسة بهذا النوع من التعلم فإن توسعها يبقى محدوداً.⁴

② **التعلم مزدوج الاتجاه:** هذا الأسلوب عكس الأسلوب السابق، فهو يمكن الأفراد من التوجه إلى توسيع دائرة التعلم والبحث عن وسائل جديدة لاكتساب معارف جديدة وكيفية تطبيقها، يتميز بالعمق لأنه غير مرتبط بالبحث عن حلول للمشاكل أو معالجة الانحرافات فحسب، بل يتعدى ذلك إلى البحث عن أسباب المشكلات وعن القرارات البديلة التي يمكن أن تحول دون وقوعها، ويمكن اعتباره أسلوباً موسعاً يبحث عن السياسات والإجراءات الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات فهو تعلم مستقبلي استراتيجي، لا يتوقف فقط على انعكاسات نتائج الأعمال، وهو يتطلب التفكير والتأمل وتوليد المعرفة لتحسين الأداء أو تطوير المنتج.⁵

¹ عبد الرحمن، الجاموس. مرجع سابق، ص 181.

² Luca Iandoli, Guiseppe Zollo, " **Organizational cognition and learning** ", Information science publishing, USA 2008, p 37.

³ Peter M.Senge, " **The fifth discipline, the art & practice of the Learning Organization** ", Sage, New York 1990, pp 220, 221.

⁴ Argyris Chris, " **Overcoming Organizational Defense: facilitating Organizational Learning**", Allyn and Bacon Boston, 1990, p12.

⁵ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 184.

③ **التعلم ثلاثي الاتجاه:** يعد التعلم الثلاثي الدائرة الأهم والنوع الأشمل كونه يمكن المؤسسة من التكيف المستمر مع بيئتها ويشجع على مناقشة العمال للأهداف الرئيسية للمؤسسة والغاية من وجودها، وإدخال تغييرات جذرية عليها فهو يقع عندما تتعلم المؤسسة الكيفية التي يمكن بها تحقق التعلم الأحادي والتعلم الثنائي، أي أنه لا يمكن لأي نوع من أنواع التعلم أن يحدث إذا لم تدرك المؤسسة أهمية التعلم، فمثلا عندما تحدد الفجوة بين النتائج المستهدفة والأداء الفعلي تدرك أنها بحاجة إلى التعلم وإلى خلق بيئة جديدة وعمليات جديدة تعمل على سد هذه الفجوة.¹

وبشكل عام يمكن القول أن التعلم المؤسسي يشكل عملية أساسية تربط تعلم الأفراد والفرق بتعلم المؤسسة ككل بحيث تعتمد فعالية المؤسسة المتعلمة على مدى نجاح هذه العملية وذلك على مختلف المستويات: الفردية، الجماعية والتنظيمية وتوجيه هذه العملية لخدمة الأهداف المسطرة في الإستراتيجية العامة.

فضلا عن الأنواع السالف الذكر يمكن أن يصنف التعلم المؤسسي إلى²:

• **التعلم المعرفي:** ويتعلق التعلم المعرفي بالمواقف المتكررة والتي تسمح بالتزود بالمعرفة بمختلف أنواعها، بحيث يتم من خلاله التحكم في مجموعة من المعارف والعمليات وتطبيقها في العمل، وبالتالي اكتساب مهارات مختلفة تظهر كلما زادت وتكررت تلك المواقف.

• **تعلم مهارات عمل جديدة:** يتعلق بالجانب العملي للتعلم ويركز على تعلم مهارات عمل جديدة والتي بموجبها يتم الانتقال إلى مواقف جديدة تحتاج إلى تغيير في الإستجابات والممارسات الحالية، وتسهم في عملية التطوير.

• **التعلم للتكيف:** يعتمد عليه في المواقف ذات التغيير السريع حيث تكون الحاجة ملحة إلى إيجاد حلول جديدة واستثنائية ليصبح التجريب واستنباط الدروس من حالات النجاح والفشل، هو النمط الأكثر استخداما للتعلم خاصة في ظل متغيرات بيئية ذات تأثير إيجابي وسلبي، أين يستلزم الأمر ضرورة التكيف معها.

• **التعلم لأجل التعلم:** يحدث على مستوى الفرد، ينصب هذا النوع على تصميم المستقبل، تعتمد عليه المؤسسات التي تؤثر بوضوح على الصناعة التي تنشط فيها، حيث تشجع على استقطاب المعرفة واكتساب المهارات التي من خلالها يمكن استشراف المستقبل وتطوير الخطط والأهداف.

مما سبق يستنتج أن التعلم يكتسب من الأعمال التي يقوم بها الأفراد، أو من الاحتكاك ببعضهم البعض، أو من خلال إفرزات بيئة العمل، ومثلما يعد مهما بالنسبة لهم كونه يمكنهم من اكتساب المعارف باستمرار، فإنه كذلك بالنسبة للمؤسسات التي تشجع التعلم حتى تتمكن من الوصول إلى مستوى المؤسسات الذكية أو المؤسسات المتعلمة وهنا يعد التعلم أسلوبا لتكوين الفرد مثله مثل التعليم أو التدريب والتي تعبر كلها عن أساليب تنمية وتكوين الموارد البشرية على الرغم من اختلاف معانيها، وعليه سوف يتم إبراز الفرق بينها في الجدول التالي:

¹ طارق حسن محمد الامين، " التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح) "، دورية الإدارة العامة، المجلد 46 العدد الثاني، الرياض، 2006، ص 251.

²David A. Garvin, " **Building a learning organization** ", Harvard Business Review on Knowledge Management Harvard Business School Publishing, canada, 1998, pp 47-80.

الجدول رقم (04): الفرق بين: التعليم، التدريب، التعلم والتكوين

الأسلوب	الهدف	الزمن	المحتوى	النفقات
التعليم	أهداف عامة موجّهة لخدمة احتياجات الأفراد في المجتمع بصفة عامة	طويل الأجل عموماً	واسع النطاق لأنه يتم في أماكن متخصصة كالمدارس والجامعات وغيرها، يعتمد على وجود برامج رسمية، ونظام تربوي معين، كما يتم في أطوار مختلفة، يصاحب الفرد منذ سن مبكر، يتطلب أساتذة ومعلمين متخصصين وذوي مؤهلات علمية عالية وهو يتوقف على المعلم	على حسب النظام السائد في كل دولة قد يكون التعليم مجاناً تتحمله الدولة أو خاصاً يتحمله الفرد المتعلم
التدريب	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم	غالباً ما يكون قصير أو متوسط المدة، ونادراً ما يكون طويل الأجل	ضيق النطاق يتم في المؤسسة أو في مراكز التدريب خارج المؤسسة، يعتمد على برامج مختلفة من مؤسسة إلى أخرى، وحسب نوع العملية التدريبية يتطلب مدرّبين متخصصين وذوو مهارات متخصصة، قد يكون أثناء أداء الفرد لعمله، فهو يتوقف على المدرّب والمتدرب	تتحمل النفقات المؤسسات أو الهيئات المسؤولة على التدريب وغالباً ما تكون نفقاته باهظة
التعلّم	أهداف شخصية متعلقة بزيادة المعارف وتنمية المهارات الشخصية	يحدث التعلّم بالاكْتِشاف الشخصي، أو الجماعي والمتعلّم يختار النشاطات بنفسه، كما أن المعلم لا يتدخل إلا نادراً	ملازم للفرد، وهو من يتحمل مسؤولية التعلّم، يتم داخل المؤسسة، بل يتم عند احتكاكه بالعمل أو من خلال تبادل الخبرات مع الزملاء، وهو يتوقف على المتعلم	يكون مجاني لأن الفرد يتعلم بنفسه
التكوين	أهداف عامة وخاصة في نفس الوقت، حيث يهدف إلى تكوين الأفراد وبالتالي يحقق تنمية بشرية للمجتمع ويحقق مصلحة الأفراد في تكوين أنفسهم	يكون قصيراً أو طويلاً حسب نوع الأسلوب الذي يتم به التكوين (تعليم، تعلم، تدريب)	يعد أعم وأشمل الأساليب، وهو يلازم الفرد منذ دخوله المدارس حتى يتوجه إلى الحياة العملية، وفي جميع المراحل فهو يتلقى تكويناً مختلفاً، ويمكن أن يمارس بالمدارس والجامعات، المعاهد الخاصة والعامة، مراكز التكوين المهني، أو جمعيات خاصة، وفي المؤسسات الاقتصادية إذا اعتمدنا التدريب والتعلم	قد يكون مجاناً تتحمله الدولة أو المؤسسات إذا تعلق الأمر بالتعلم أو يكون مقابل مادي إذا تعلق بالتعليم

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على:

- رافدة الحريري، " اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية "، دار اليازوري، الأردن، 2014.
- أحمد سيد مصطفى، " إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري - "، الناشر المؤلف، القاهرة، 2004.
- عبد الكريم بوحفص، " التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

من الجدول يستنتج أن كل من التعليم، التدريب والتعلم هي أساليب للتكوين، والذي يعد عاما وأشمل من بقية الأساليب، وقد بينا أوجه الاختلاف من خلال تعريف كل أسلوب في الجدول، على الرغم من تشابهها في الهدف المتمثل في تنمية الموارد البشرية، غير أنها تختلف في النقاط السالفة الذكر في الجدول، ويمكن توضيح الفرق أيضا من ناحيتين¹:

• **الناحية العلمية:** يعتبر مفهوم التعليم واسع النطاق نظرا لتعلقه بالمؤسسات الأكاديمية مثل المدارس والمعاهد والكليات والذي يهدف في النهاية إلى توسيع معارف الفرد، في حين يعتبر كل من التدريب والتعلم ضيقا النطاق لأنهما يستهدفان تنمية قدرات الفرد في مجالات محددة للعمل، ومن ناحية أخرى يعتبر عائد التدريب مباشر يتحقق في الأجل القصير مقارنة بعائد التعليم الذي يتحقق في الأجل الطويل لأنه يستغرق فترة طويلة نوعا ما.

• **الناحية الوظيفية:** عادة ما يتزامن التعليم مع التدريب والتعلم، حيث يتم البدء بتدريب الفرد بجوانب الوظيفة وأصول الممارسة الصحيحة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، كما يهدف إلى إمداد الفرد بالأسس العريضة التي ينطلق منها ويساهم في زيادة رصيده الفكري والمعرفي، الأمر الذي يستدعي ضرورة استمرارته لأن العلم دائما في تطور مستمر، لذلك يجب على المورد البشري أن يواكب هذه التطورات والمستجدات.

وعليه يمكن القول أن التدريب والتعليم متلازمان ومكملان لبعضهما البعض حيث يهدف الأول إلى علاج الثغرات التي قد تنتج عن قصور محتوى الثاني (التعليم)، أو ضعف مستوى الفرد، إضافة إلى تكوين وصقل المهارات العملية والسلوكية التي لا يتناولها ذلك الأخير.

من جهة أخرى يتعلق كل من التعلم والتعليم بسياق تحليل وإكساب المعلومات، وإذا كان التعلم يتعلق بالمحتوى فإن التعليم يتعلق بالكيفية أي كيفية اكتساب المعارف الجديدة، والحديث عن الثاني يقودنا للإجابة عن كيفية التعلم بطريقتين مختلفتين، حيث يتم ذلك عن طريق التعلم بالتجربة والتفاعل المباشر مع المحيط ومن خلال التلقين².

كما يتضح أن التعلم صفة ملازمة للفرد كما سبق الذكر، فهو بطبعه يرغب في التعلم وكسب المعارف من جراء احتكاكه بمختلف العوامل المحيطة به، بينما يعبر التدريب عن إجراء منظم يسمح بزيادة المعارف وتطوير القدرات اعتمادا على برنامج معين وباستخدام أساليب ووسائل محددة.

مما سبق يمكن القول أن كافة أساليب الاستثمار تساهم في تطوير الطاقات الذهنية والفكرية والسلوكيات والقدرات العقلية، وبقي أسلوب لا يقل أهمية عنهم، بل يمكن أن يفوقهم أهمية، لأن العقل السليم كما يقال يكون في الجسم السليم، لذلك لا بد من إعطاء العناية الكاملة للصحة الجسدية والنفسية للأفراد، حفاظا على سلامتهم.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 223.

² عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص 58.

المطلب الرابع: الصحة كمقوم أساسي لعملية الاستثمار

تعد الصحة من المقومات المهمة أيضا للاستثمار في المورد البشري، فتحسين الصحة يزيد من فاعلية قوة العمل أيضا، وتحقيق معدلات عالية من المردودية، وقبل توضيح كيفية اعتبارها من مقومات عملية الاستثمار، سيتم أولا التطرق إلى المفاهيم المحددة لها:

أولا: مفهوم الصحة: ونقصد بالصحة الخلو من الأمراض أو المناعة ضد العدوى والإصابة بالمرض، أو قوة الاحتمال والنشاط الجسمي الحيوي، أو سلامة الجسم والعقل والروح، كلها تعبر عن معنى الصحة ولكن هذا المفهوم ليس شاملا، فلقد ذهبت منظمة الصحة العالمية إلى الأخذ بالمفهوم الشامل للصحة " باعتبارها حالة من السلامة الجسمية والعقلية والاجتماعية، وليس مجرد الخلو من المرض " ¹.

أما **الصحة المهنية:** فهي تمثل " جميع الإجراءات والخدمات التي تقدمها الإدارة بهدف حماية العاملين فيها من إصابات في العمل " ².

وعليه فإن صحة المورد البشري تعد مطلبا أساسيا لعملية الاستثمار على المستويين الكلي والجزئي، فمن جهة تهتم الدولة بتوفير الرعاية الصحية للسكان باعتبارهم يمثلون قوة العمل في الاقتصاد، ومن جهة أخرى تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى توفير السلامة المهنية، والحفاظ على الروح المعنوية للأفراد العاملين حتى تحافظ على صحتهم النفسية بما أن المورد البشري سيتأثر بالظروف المادية والاجتماعية في محيط العمل، هذا التأثير قد يكون إيجابيا ناتج عن الوضع الاجتماعي للعامل مع رفاقه في العمل أو سلبيا كتعرضه لصدمات نفسية أو حوادث مهنية، وهنا يجب على المؤسسة تغيير الآثار السلبية والحد منها باتخاذ التدابير الوقائية والعلاجية، وتركيز الجهود على توفير متطلبات الحفاظ على الصحة من أمن صناعي وسلامة مهنية.

ونقصد **بالسلامة المهنية:** " سلامة الفرد من الحوادث وتجنبه الإصابة بها، زيادة على حماية مقومات الإنتاج المادية من التلف نتيجة لتلك الحوادث، وذلك باتخاذ كافة التدابير الوقائية " ³.

والأمن الصناعي: يمثل " توفير بيئة آمنة، خالية من العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطر إذ يجب على المؤسسة أن تحرص على الوقاية دائما بدلا من تحمل تكاليف العلاج، وتفادي ما ينجر عنها من ضغوطات نفسية بالنسبة للعامل " ⁴.

¹المعتصم بالله الجوارنة، ديمة محمد ووصوص، " التنمية البشرية المستدامة والنظم التعليمية "، دار الخليج، عمان، 2009، ص 115.

²زيد منير عبوي، " إدارة الموارد البشرية "، كنوز المعرفة، عمان، 2008، ص 237.

³يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، " إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي متكامل - "، دار الوراق، عمان، 2006، ص 447.

⁴نفس المرجع، ص 454.

وعليه إذا كانت السلامة المهنية تعبر عن عدم التعرض للحوادث وتجنبها، فإن الأمن يعبر عن توفير الظروف والوسائل اللازمة لتحقيقها بهدف خلق جو عمل خال من الأخطار، ولأجل التقليل من مسببات الحوادث وتفادي وقوعها يستدعي الأمر وضع برامج للحماية والتي يمكن تصنيفها إلى¹:

1 البرامج الوقائية: منها:

- القيام بالفحوصات الدورية وتهيئة وتوفير الاستشارات والإرشادات الصحية؛
- متابعة شروط الصحة والنظافة والشروط الأمنية في العمل، وتهيئة الأطباء وهيئة تريض تتمتع بالكفاءة؛
- تهيئة المعدات واللوازم الضرورية لاستخدامها في الحالات الطارئة، كتوفير أجهزة إنذار مبكر، وجود مخارج متعددة للطوارئ، وتوفير ظروف العمل الملائمة من إنارة، تهوية... الخ؛
- تكليف أحد المختصين بمتابعة تلك الخدمات ومسك السجلات وإعداد الدراسات وتفحص الأماكن الخطرة ومراقبتها من فترة إلى أخرى، إضافة إلى إحاطة منطقة الخطر بجواجز؛
- اختيار المكان المناسب لوضع الآلات، وتدريب العامل على كيفية التعامل معها.

2 البرامج العلاجية: منها:

- اعتماد برنامج للإسعاف الفوري؛

- تعميم الاستفادة من التأمينات والتعويضات الاجتماعية؛

- إعادة تأهيل المصابين لشغل وظائف تناسبهم.

إن الهدف من وراء وضع هذا البرنامج يكمن في صيانة المورد البشري والحفاظ على صحته، التي لا تقتصر فقط على الاهتمام بالجانب البدني، بل تشمل كذلك الجانب النفسي، لما له من تأثير كبير على الأداء وعلى تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية لهذا المورد.

ثانيا: التحليل الاقتصادي للصحة كعنصر أساسي في عملية الاستثمار في رأس المال البشري

اعتبرت الصحة مصدرا مهما لعملية الاستثمار في رأس المال البشري، لأنها تعبر عن السلامة الجسدية والفكرية من الأمراض بجميع أنواعها الجسدية والنفسية، والتي لها أثر سلبي على الجهود البشري أو الأداء البشري، فتؤثر على الكفاءة وتجعلها ضعيفة، وتنقص من الدافعية، حيث يمكن للأمراض النفسية كالإرهاق، التعب، الضغوطات النفسية

¹ عامر خضير الكبيسي، "إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص ص 226-227.

أن تضعف وتنقص من رغبة الموارد البشرية في العمل، أو تدفعهم لتركه بصفة جزئية أو كلية، وهذا يدل على العلاقة الطردية بين الصحة وتحقيق الفعالية.

ولهذه الأسباب وغيرها دعت بعض المنظمات العالمية إلى لفت الانتباه لأهميتها على المستويين الكلي والجزئي حيث لا بد لكل دولة أن توفر كافة الرعاية والظروف البيئية التي تسمح لحفظ صحة السكان، بهدف تمتعهم بقدرات عالية وتطوير مهاراتهم، وهو ما ينطبق أيضا على المؤسسات بهدف تحقيق إنتاجية أعلى والتقليل من المشاكل التي تحدث بسبب عدم الإدراك أو عدم المعرفة.

وبعدما كانت الخدمات الصحية مجرد خدمات اجتماعية وليست ذات طابع إنتاجي تقوم بها المؤسسات أو الدول فقط عندما يتوفر لديها فائض في ميزانيتها، فإن هذه النظرة تغيرت حيث أصبحت الكفاءة الإنتاجية تأتي برفع المستوى الصحي للأفراد، لأن الصحة ليست فقط مطلبا أساسيا لحياة إنسانية كاملة، بل تعد عنصرا فاعلا ومهما في إنتاج رأس المال البشري.¹

وبناء عليه يستخلص أن توفير بيئة آمنة وصحية يعد أمرا مهما لأكثر من سبب، حيث يتضح ذلك من خلال تأثير كل من²:

- الحوادث على أداء الفرد وإنتاجيته وعلى رضا العاملين؛
- الإصابات على قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعناصر المؤهلة؛
- الحوادث على إنتاجية وأداء المؤسسة بشكل عام، إذ تشكل الخسائر الناجمة عن الحوادث والإصابات مصدرا كبيرا لتقليل الإنتاجية؛
- الخسائر على المجتمع والاقتصاد بشكل عام، خاصة في الدول التي تكثر فيها حوادث وإصابات العمل، إذ أنها تسبب هدرا للموارد البشرية وتولد أعباء على الأنظمة الصحية.

بعد التطرق لجميع الأساليب التي تتم بها عملية الاستثمار في رأس المال البشري يمكن القول أن المؤسسة التي تقوم بذلك يمكنها تحقيق الكثير من الأهداف، منها التطوير المؤسسي والذي يمكن اعتباره هدفا استراتيجيا يتطلب تضافر الجهود ويعتمد على موارد متفوقة في ظل العصر الذي يعتمد على التطور التكنولوجي السريع.

¹Ivo Slaus and Garry Jacobs, " **Human Capital Sustainability** ", journal Sustainability, India, 7 January 2011 p 132, available at, www.pickmeup.be/0765620944_190770_human-capital-and-susta, consulted on: 22/03/2016.

²رافدة الحريزي، مرجع سابق، ص 100.

المبحث الثالث: الإطار العام للتطوير المؤسسي

تنطوي عملية تطوير المؤسسات الاقتصادية على تغيير هيكلها، وظائفها، أنشطتها واستراتيجياتها، وتتضمن هذه العملية دراسة شاملة لجميع جوانب المؤسسة، وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة تمكنها من الانتقال التدريجي والشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة زمنية معينة، كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير الاقتصادي والاجتماعي والمعلوماتي.

المطلب الأول: مفهوم التطوير المؤسسي

يعد موضوع تطوير المؤسسات من القضايا الحديثة في مجال الإدارة، وهو يتعلق بتطبيق مناهج وأساليب معينة لتحسين الأداء والنتائج، وتطوير الخطط وتدعيم الاستراتيجيات والعمليات التنظيمية لتحسين فعالية المؤسسة.

يمثل التطوير المؤسسي " أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي، ومختلف الجهود المخططة والمداخل المبرمجة للتغيير والتي تشمل المؤسسة بأكملها أو أجزاء كبيرة نسبياً منها، بهدف زيادة فاعلية المؤسسة وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائها من الأفراد".¹

أي يعتبر " جهداً مخططاً على مستوى المؤسسة ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعليتها وصحتها من خلال تدخلات مخططة في العمليات وباستخدام العلوم السلوكية".²

هذا يعني أن التطوير المؤسسي عملية منظمة ذات منهجية تقوم على التخطيط، الاستعداد والتحضير لها وتعتمد على برامج وخطط، تمارس من خلال إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين³:

• ملاءمة أوضاع المؤسسة مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسق بين المؤسسة والظروف البيئية التي تعمل فيها؛

• استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للمؤسسة ميزة تمكنها من الحصول على عوائد أكبر.

وقد تلجأ المؤسسة إلى التطوير " من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها، أو من أجل تحسين قدرتها على حل المشاكل، ويتم ذلك عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث".⁴

¹ طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، " التطوير التنظيمي -مدخل تحليلي- "، دار وائل، الأردن، 2010، ص 37.

² ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات، " إدارة التغيير والتطوير "، دار إثراء، الأردن، 2013، ص 94.

³ علي السلمي، " إدارة السلوك الإنساني "، دار الغريب، مصر، 1983، ص 256.

⁴ بلال خلف السكارنة، " التطوير التنظيمي والإداري "، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 50.

كما سبق يستخلص أن التطوير المؤسسي عملية تغيير شاملة تتضمن المداخل التكنولوجية والتقنية وطرق التصنيع والجوانب السلوكية والهيكل التنظيمية وجماعات العمل، هذا بالإضافة إلى تأقلم المؤسسة مع البيئة المحيطة بها، أي عملية تحولها من وضعية إلى وضعية أحسن منها خلال مدة زمنية معينة، يشمل سلسلة من الأنشطة تنفذ بالتعاون مع بعض الاستشاريين الذين يمكنهم تقديم المساعدة لإيجاد طرق تحسين العمل وتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد العاملين بها، ويمكن للموظفين المشاركة في اقتراح التغيير وتنفيذه، ويستهدف تحسين فاعلية المؤسسة والعاملين من خلال برنامج متكامل وجهد منظم، وإدارة تقود التطوير على مستوى المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم التطوير المؤسسي قد يتداخل مع مفهوم المصطلحات التالية¹:

• **التجديد التنظيمي:** الذي يعبر عن حالة المؤسسة التي تغير ممارساتها وطرق إنجاز أعمالها بشكل مستمر نتيجة سعيها المستمر للتنبؤ بمستقبلها، والقيام بخطوات سابقة على صعيد إحداث تغيرات مخططة قبل أن تحدث هذه التغيرات بشكل مفاجئ وسريع، مثل: مواكبة المؤسسة لمتطلبات الزبائن وأذواقهم المتغيرة باستمرار طلباً للتجديد فهي في حالة بحث مستمر لتحقيق تطلعاتهم، بل وتقديم الجديد لهم بشكل استباقي قبل أن يتوقعونه.

• **التحول التنظيمي:** يشير إلى حالة من الحراك المستمر الذي تعيشه المؤسسة على صعيد تحقيق الاستجابة السريعة للتقلبات البيئية السريعة، مثل استخدام أحدث التكنولوجيا في أداء أعمالها، فكلما أطلق جيل من تلك التكنولوجيا سعت المؤسسة إلى الحصول عليه وتدريب العاملين على استخدامها.

• **التكيف التنظيمي:** هو مفهوم يركز على مقدار المرونة الذي تتمتع به المؤسسة في تعاملها مع البيئة الخارجية خصوصاً المنافسين، مثل: التعامل مع المنافس الجديد الذي دخل إلى السوق، وذلك بأن تستخدم استراتيجيات تتلاءم وحجم ونوع هذا المنافس بما يكفل عدم تضرر الحصة السوقية للمؤسسة.

• **إعادة الهندسة:** هي إعادة نظر جذرية وإعادة تصميم جذري للعمليات لتحقيق تحسين شامل في معايير الأداء مثل: الانتقال إلى إدارة الجودة الشاملة.

• **التغيير التنظيمي:** عملية استجابة للتغير وتبديل وضعية بوضعية، له إستراتيجية معقدة تتناول المعتقدات التنظيمية والاتجاهات والثقافة والقيم والهيكل التنظيمي من أجل إعدادها لمواجهة التحديات البيئية المتسارعة.

فالتغيير إذا هو عملية موجهة ومقصودة تسعى لتحقيق التكيف البيئي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات، وهو يعد رافعة تؤدي إلى حدوث التطوير.²

¹ ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات، مرجع سابق، ص 94.

² محمد الحمدي الماضي، "استراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارن -"، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2000، ص 45.

أما بالنسبة لخصائص التطوير المؤسسي نوجزها في ما يلي:

أولاً: خصائص تمييزية: تمثل المميزات التي تميز منهج التطوير عن بقية المناهج التنظيمية، وبذلك يعتبر التطوير المؤسسي¹:

• أكثر من مجرد تقنية مفردة، حيث يستخدم التطوير الكثير من التقنيات مثل إدارة الجودة، الإثراء الوظيفي وغيرها من المجالات؛

• ليس مدخلا جزئيا للتغيير، حيث يركز على الأهداف الكلية من خلال تطوير المؤسسة الواسع وتحسين الأنماط الإدارية، بينما على سبيل المثال التطوير الإداري يهدف إلى تغيير السلوك الفردي فقط أي يمثل نظرة جزئية؛

• لا يشمل التغييرات العشوائية وهو يستند إلى تشخيص وتقويم نظامي للمشكلات تقود إلى تخطيط وأنماط خاصة لجهود التغيير؛

• يهدف إلى رفع المعنويات والاتجاهات، إذ أنه يسعى إلى تحقيق الصحة والفاعلية الشاملة للمؤسسة، التي تتكون من مجموعة من المفردات، منها رضا المشاركين؛

• تتميز أنشطته وجهوده بالتداخل والترابط، فالتطوير على مستوى معين ينعكس على المستويات الأخرى، لذلك فإن للتغذية المرتدة أهمية كبيرة لأنها تبين نتائج هذه العملية.

ثانياً: خصائص أدائية: تمثل ممارسات تصف سلوك الأداء المطلوب من التطوير بفعالية، حيث أن التطوير المؤسسي²:

- يركز على المجموعة والعمليات التنظيمية بشكل مختلف ويقدر محتوى ومتطلبات كل منها؛
- يؤكد على عمل الفريق كوحدة أساسية لتعلم النماذج الأكثر فاعلية من السلوك التنظيمي؛
- يستند على الإدارة التعاونية كأساس لثقافة فريق العمل وعلى إدارة الثقافة الشاملة للمؤسسة؛
- يعتمد مدخل النظم في نظريته إلى العلاقات الداخلية بين الوحدات والأقسام والمجموعات والأفراد بوصفها أنظمة فرعية متداخلة ضمن نظام المؤسسة الكلي؛
- يتبنى نموذج البحث كوسيلة في جمع المعلومات والتحليل واكتشاف الحقائق ووصف المقترحات.

من خلال ما سبق ترى الباحثة أن عملية التطوير تتطلب إلماما وفهما عميقا يقوم على استيعاب الصورة الكلية لعملية التغيير وآثارها، واستعدادا مسبقا من خلال توفير مدخلات وموارد على درجة عالية من الكفاءة وذات جودة عالية تحقق أهداف التطوير، وتجعل عملية التحول ناجحة، لأن التطوير المؤسسي لا ينبع من وجود مشكلة فعلا

¹ طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 69-70.

² جاري ديسلر، ترجمة أحمد عبد المتعال، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ، الرياض، 2003، ص 302.

والإحساس بها، فقد تكون موجودة ولكنها غير محسوسة، وقد تكون غير موجودة حالياً، ولكن من المتوقع أن تظهر مستقبلاً، كما أن دواعي التطوير كثيرة ومتعددة ولها انعكاسات مختلفة على نتائج وأهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: مبررات القيام بعملية التطوير المؤسسي

لاشك في أن غاية التغيير الذي تسعى إلى تنفيذه المؤسسات على اختلاف أنواعها هو إحداث نقلة للأمام في القطاعات التي تنتمي إليها، إلا أنه يمكن استجلاء أسباب أخرى تشكل دافعا للتطوير المؤسسي، منها¹:

- البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة في حالة تغير مستمر، لذا لا بد من أن يقابلها تبني المؤسسة لفلسفة تقوم على تحقيق تطوير في عملياتها لمواكبة التغييرات المتسارعة في هذه البيئة؛
- أصبحت المشكلات التنظيمية واقعا قائما، وهو ما يجعل عمليات التغيير ضرورة ملحة تؤدي إلى إحداث التغيير؛
- حاجة المؤسسة إلى تحقيق الأهداف بأقل ما يمكن من السلبيات والأخطاء مع انخفاض الأرباح؛
- وجود انفصال بين العاملين والإدارة، بسبب كثرة غياب العاملين، زيادة شكاوي العاملين، الموردن والزبائن.

بما أن عملية التطوير تعكس الجوانب الإيجابية من تحسين وتنمية وتعديل وتكيف مع المتغيرات، فهي تعد عملية مهمة بالنسبة للمؤسسة التي تسعى إلى تحقيق العديد من المنافع من ورائها.

المطلب الثالث: أهمية ومنافع التطوير المؤسسي

تتجلى أهمية التطوير المؤسسي من قدرة المؤسسة على التحديد والتحول والتكيف مع التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة في المحيط الخارجي والمحيط الداخلي أيضاً، باعتباره يمكنها من الصمود والاستمرارية من خلال وضع خطة إيجابية لأن هدفه وموضوعه يتمثل في تطوير أداء المؤسسة بمختلف مكوناتها وعناصرها، وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملائمة لتغيرات البيئة، فالتطوير يجعل من المؤسسة نظاماً ديناميكياً، وفي غيابه تصبح جهازاً إدارياً جامداً، وبالتالي ستضطر في زمن معين إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب فيه، وعموماً يمكن تلخيص أهمية وضرورة التطوير المؤسسي في النقاط التالية²:

① **التطوير المؤسسي منهج تربوي:** لأنه مخطط ومقصود يزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المؤسسات، وتمكينهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة، وذلك بهدف مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها بحرفية عالية تستلزم كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات واستراتيجيات التغيير وإلا سوف تزول وتتلاشى.

¹ عبد الرحمن توفيق، "أساليب إحداث التغيير - مجلة المناهج التدريبية المتكاملة -"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2000، ص ص 06-07.

² طاهر محسن الغالي، أحمد على صالح، مرجع سابق، ص 53.

② **التطوير المؤسسي منهج وقائي:** من خلال الاستفادة من نتائج المواقف والتجارب السابقة، حيث يعتمد مديري هذه المؤسسات على معايير ساعدت مرة في تحقيق نجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية، وهنا يأتي دور التطوير، وذلك من خلال تقنياته المتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.

③ **التطوير المؤسسي منهج صحي:** حيث أن التطوير يسمح بتعزيز وإدامة العافية التنظيمية وصيانة دورة حياة المؤسسة، من خلال برنامج المتكامل الذي يساهم في تنشيط الحلقات الأساسية للصحة (التكيف، البقاء، النمو) وفي المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي (الانحدار، الوهن، الموت).

مما تم توضيحه حول أهمية عملية التطوير بالنسبة للمؤسسة، ومن خلال توضيح الفرق بينها وبين عملية التغيير يمكن القول أن هذه العملية تتم ممارستها وفقاً لبرنامج محدد من قبل بعض الأشخاص أو الهيئات ويعتمد في ذلك على بعض الخطوات التي تمر بها عملية التطوير.

المطلب الرابع: مراحل عملية التطوير المؤسسي

عند الشروع في عملية تطوير المؤسسة فإن الأمر لا يقع صدفة، وإنما يجب التخطيط له وتسخير كافة الإمكانيات اللازمة له، وعليه فإن هذه العملية تتوقف على مجموعة من الخطوات الموجزة في:

أولاً: الدراسة التشخيصية: حيث تقوم عملية التطوير على ثلاثة محاور وهي الأفراد العاملين، نظم العمل ومعدات وتسهيلات العمل، وذلك بهدف اكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغيرات وإحداث التغيير المطلوب، وأول هذه المحاور بطبيعة الحال هو المورد البشري، وعملية التشخيص تتعلق بطرح الأسئلة التالية¹:

- ما هي الأدوار والمسؤوليات التي يمارسها عضو الفرع؟
- ما هو ارتباط هذه الأدوار والمسؤوليات بالغير؟
- ما هي طبيعة اشتراك الغير في دور ومسؤوليات الفرد؟
- ما هو الموقع التنظيمي بالنسبة للفرد؟ وما هو موقع الوحدة التنظيمية بالنسبة للتنظيم العام للمؤسسة؟
- ما هي المعدات والتسهيلات التي يتطلبها القيام بالعمل ونوع هذه التسهيلات؟
- ماهي المشاكل والمعوقات التي تعترض العمل: معوقات بشرية، معوقات نظم وإجراءات أو برامج ومعدات؟

إن هذه الأسئلة المطروحة تهدف إلى تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة ومعرفة مستلزمات عملية التطوير حسب وضعيتها وفي حدود إمكاناتها من خلال الإجابات المحددة، والتي بناء عليها يتم وضع خطة العمل.

¹ طاهر محسن الغالي، أحمد على صالح، مرجع سابق، ص 76.

ثانيا: وضع خطة التطوير: تتم من خلال¹:

① اكتشاف فرصة التطوير: وذلك بطرح عدد من الأسئلة والإجابة عليها والمتمثلة في²:

• ما هي أهداف المؤسسة؟ وما هي فرص التطوير المتاحة، العاجل منها والآجل والممكن وغير الممكن، التكلفة المادية، والزمن والمكان المتاحين، التسهيلات المادية المتاحة وغير المتاحة، النظم والتنظيمات التي تحتاج إلى تعديل ونطاق الزمن المسموح به؟

② وضع خطة التطوير في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة: من أفراد، معدات، تسهيلات، نظم وتنظيمات تكلفة، فترة زمنية، وطبقا لتوقعات الخطة التي يجب أن تكون³:

• محددة، مكتوبة، معلنة، قابلة للمراجعة وقابلة للتحقيق في حدود التكاليف والإمكانيات المتاحة؛
• متماسكة مترابطة متجانسة تؤدي إلى تحقيق الهدف منها، وذات مساحة زمنية محددة.

ثالثا: التهيئة لقبول التطوير ورعايته: بما أن فكرة أو قرار التطوير قد يلقي الرفض فإنه يجب تهيئة كافة الظروف لتقبله، ويقصد بالتهيئة كسب قبول الأفراد وتوعيتهم بذلك، لأن المورد البشري هو وسيلة التطوير وفي نفس الوقت غايتها، لذلك توضع خطط للتهيئة لضمان التنفيذ السليم⁴.

رابعا: المتابعة الصحيحة: تعتبر آخر خطوة وأهمها في نفس الوقت تتعلق بالمتابعة من خلال المقابلة وتقارير المتابعة وأسلوب حصر النتائج كما أو نوعا واكتشاف الأخطاء، وكلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة وخاضعة للقياس وفقا لبعض أسس المتابعة منها⁵:

• متابعة أداء الموارد البشرية من خلال: معدلات الأداء، الغياب، معدل دوران العمل، الإصابة، الشكاوى؛
• متابعة أداء التسهيلات والمعدات، وكذا حجم الإنتاج وما طرأ عليه من تغيير، تكلفة الوحدة، معدل التالف حركة المخزون الراكد؛

• معدل أداء النظم من خلال كفاءة وفاعلية وتكلفة الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشكلات واتخاذ القرارات.

بعد تحديد الخطوات التي من خلالها تتم عملية تطوير المؤسسات، يتبادر إلى الأذهان التساؤل حول مسؤولية القيام بها، وعن الشخص الذي قد يقوم بها، أم أن هناك فريق أو مجموعة عمل تخول لها صلاحية ومسؤولية التطوير وهذا ما سيتم التعرف عليه في المبحث التالي.

¹Watkins K.E, & Golembiewski R .T, " **Rethinking Organization Developmentfor the Learning Organization** " The International Journal of Organizational Analysis, vol 3, No 1, 1995, p 88.

²أحمد ماهر، " التنظيم " الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 611.

³محمد بن علي شيبان العامري، " مراحل التطوير التنظيمي "، موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح، مقالة منشورة على الموقع:

http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=908&SecID=55 تاريخ الزيارة: 2015/02/22.

⁴السيدة عليوة وآخرون، " إدارة التغيير و مواجهة الأزمات "، دار الأمين، القاهرة، مصر، 2005، ص 36.

⁵محمد بن علي شيبان العامري، مرجع سابق، http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=908&SecID=55.

المبحث الرابع: مسؤولية ومداخل التطوير المؤسسي

إن عملية تطوير المؤسسات قد تحدث نتيجة عدة عوامل أو مبررات كما سبق الذكر، ولكن هذه المسؤولية من يتحملها؟ المؤسسة؟ أم مستشار؟ أم الموظفين؟ أم المديرين؟ والإجابة سيتم توضيحها في المطلب التالي.

المطلب الأول: مسؤولية عملية التطوير

قد تشترك مجموعة من الأطراف في تبني عملية التطوير وإدارتها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الفروع التالية:

أولاً: سلطة التغيير والتطوير من داخل المؤسسة: حيث يتم تحديد مسؤولية عملية التطوير بناء على البدائل الثلاث التالية:

① **المسؤولية تقع على الإدارة العليا وحدها:** حيث يتولى المديرون في الإدارة العليا جميع المهام والعمليات المتعلقة بعملية التطوير، فهم الذين يخططون وينظمون تلك العمليات، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك ويقوم هؤلاء المديرين بالتعرف على المشاكل، إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من رؤوسهم، حيث تمتد قرارات عملية التطوير لتؤثر على معظم العناصر المكونة للمؤسسة، والمتعلقة ب¹:

• تغيير الأهداف والخطط وبرنامج العمل وسياسات الإدارة لضمان تحقيق الموازنة بين المؤسسة ككيان تنظيمي والتغيرات المستحثة أو المتوقع استحداثها من ناحية والأنشطة الجديدة المزمع إدخالها وما يقترن بها من تطورات فيها بما يواكب العصر الحديث ومتطلباته من ناحية أخرى؛

• التهيئة المبدئية لأفراد قوة العمل لتقبل التغييرات المستحثة وتفادي مقاومتهم للتغيير وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وتعديل أنماطهم السلوكية واتجاهاتهم، بمعنى آخر تهيئتهم فنيا ومعنويا ونفسيا لضمان مساندتهم ودعمهم ومؤازرتهم للتطوير الجديد، وهو أمر يتطلب إقناعهم بأن التطوير المرتقب سيحقق لهم مصالحهم ويزيد من قيمتهم في سوق العمل؛

• وضع برنامج عمل لإدارة عملية التطوير يتضمن الأعمال والأنشطة الجديدة، والأفراد المزمع قيامهم بها، ويحدد سبل تعظيم الموارد المطلوبة للتطوير، وتوضيح الرؤية للأفراد المنفذين للأنشطة الجديدة وكذا القائمين على إدارتها؛

• الإشراف على متابعة عملية التطوير لإحداث تعديلات محسوبة في ضوء التطبيق الفعلي أو لحل المشكلات التي قد تطرأ في مختلف مراحل التجديد الذاتي بالمؤسسة؛

• الحرص على تحديد الأسلوب أو الطريقة المرغوب إتباعها لإحداث التطوير.

¹John.Schermehorn, James Hunt, Richard Osborn, Claire Billy, " Comportement humain et organisation " Edition erpi, canada, 2010, P 442.

② **المسؤولية تقع على كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة مع احتفاظ الإدارة العليا بالقرار النهائي:** تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التطوير، ويعتمد هذا البديل في التطوير على افتراض أن العاملين في جميع المستويات التنظيمية يتمتعون بكفاءة وأهلية للمشاركة، وأن لهم تأثير قوي على مصير المؤسسة بالقدر الذي يعطيها قوة للتفوق والاستمرارية، وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتتم مشاركة العاملين في هذه العملية بأحد الشكلين الآتين¹:

• **اتخاذ القرار الجماعي:** وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها وتحديد بدائل الحلول ثم تعطي توجيهات إلى المستويات الدنيا لدراسة هذه البدائل واختيار أنسبها، وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل واختيار ذلك البديل الذي يحل مشاكلهم.

• **حل المشاكل جماعيا:** وهو أسلوب أقوى وأعمق لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة وجمع معلومات عنها وتعريف المشكلة بدقة والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.

③ **المسؤولية تقع على كافة المستويات الإدارية مع تفويض تلك الجهات لسلطة اتخاذ القرار المناسب:** تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء السلطة لباقي المستويات التنظيمية والعاملين في تحديد معالم التطوير المناسبة، وعلى هذه المستويات أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التطوير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم.

ثانيا: سلطة التغيير والتطوير من خارج المؤسسة (المستشارون الخارجون): تعتمد كثير من محاولات التطوير على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين وينظر إليهم كأفراد عاملين بالمؤسسة بصورة مؤقتة حيث أنهم مرتبطون فقط بفترة تطبيق مشروع عملية التطوير المطلوب، ويمكن الحصول على هؤلاء من أماكن متنوعة مثل المكاتب الاستشارية أو أساتذة الجامعات المتخصصين في إدارة الأعمال، حيث ينتهي عمل هؤلاء بمجرد الانتهاء من برنامج التغيير والتطوير، ويتميز هذا النوع من التدخل الخارجي بالمزايا التالية²:

- الخبرة والتخصص في مجال التطوير المؤسسي؛
- عدم الارتباط بعلاقات عمل سابقة بالمؤسسة ومن ثم يمكنه الاتصال بكل الوحدات والأقسام والأفراد داخل المؤسسة بثقة للحصول على البيانات اللازمة بدون حرج؛
- الموضوعية والحياد، حيث يترتب عن ذلك القدرة على تحليل المشاكل بدرجة عالية من الدقة وعدم التحيز؛
- إن استخدام الخبراء الخارجيين يسهل قبول التغيير من جانب الأفراد بداخل المؤسسة؛
- تدريب وتعليم أعضاء المؤسسة على تحديد المشاكل الإدارية وتحليلها وكيفية اقتراح الحلول المناسبة لها.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 598.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، " إدارة الأعمال، نظريات ونماذج وتطبيقات "، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص ص 413 - 415.

ثالثاً: سلطة التغيير من خلال الجمع بين الخبرة الداخلية والخارجية: تلجأ بعض المؤسسات إلى الجمع بين الخبرة الداخلية والخارجية في ما يتعلق بعملية التطوير، أي تستعين بمجموعة من الخبراء العاملين في المؤسسة إلى جانب الخبراء الاستشاريين من الخارج، وذلك من خلال تكوين فريق جماعي لتنمية وتطوير برامج التطوير المؤسسي، ويسعى هذا المدخل إلى الاستفادة من خبرات، مهارات ومعارف الخبراء الداخليين والخارجيين وتحقيق أكبر قدر من المزايا.

ومن ناحية تقييم تلك الأشكال الثلاثة يمكن القول أن لكل واحد مميزاته وعيوبه، فالخبير الخارجي غالباً ما ينظر إليه على أنه غريب واللجوء إليه يتضمن اعتراف الإدارة بفشلها في التعامل مع مشاكلها، كما أن وجهات نظر الخبير الخارجي للمشكلات التي تواجه المؤسسة غالباً ما تكون مختلفة عن وجهات نظر متخذي القرارات، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وجود مشاكل عند إقامة العلاقات بين الطرفين، إلى جانب أن زيادة موضوعية المستشار الخارجي قد تنقلب إلى عدم مرونة في التعامل مع الواقع والذي قد يشير إلى علاقات ووظائف أو أنظمة وأشخاص يتم تهديدها بسبب هذه الموضوعية.¹

بالرغم من ندرة استخدام المدخل الثالث والقائم على الاستعانة بكل من المتخصصين في التطوير من داخل المؤسسة ومن خارجها، إلا أنه يبدو أنه يتميز بدرجة عالية من النجاح في التطوير، ففي مثل هذا الأسلوب من التدخل تتمتع مع الموضوعية والمعرفة المهنية للخبراء الخارجيين مع المعرفة والخبرة المتوافرة لدى الخبراء من الداخل ومثل هذا المزج للمعرفة ينتج عنه تزايد في الثقة والكفاءة بين أعضاء الطرفين المشتركين، كما أن قدرة فريق الخبراء الخارجيين والداخلين على الاتصال وإقامة صلات وعلاقات ايجابية يمكن أن تؤدي إلى تقليل المقاومة لأي تغيير متوقع.

المطلب الثاني: مداخل عملية التطوير

تمثل المداخل المجالات المحددة لعملية التطوير، أو العناصر التي تحتاج إلى تغيير بهدف تطويرها، حيث يمكن أن يحدث هذا التطوير بشكل جزئي وبمس جانباً معيناً من المؤسسة، أو قد يكون كلياً، ويكون هنا شامل للعديد من المتغيرات، كما يمكن أن يكون بشكل سطحي يتعلق فقط ببعض المشاكل والمسائل البسيطة، أو قد يكون جذرياً يخص كافة هياكل المؤسسة، وبالرجوع إلى الأدبيات النظرية التي تحدثت عن هذا الموضوع، تبين أن هناك اختلاف حول هذه العوامل، وعليه سيتم عرض المداخل الشائعة والمعروفة أكثر.

أولاً: مدخل الإدارة العلمية: وفقاً لهذا المدخل تتم عملية التطوير من خلال ثلاث مجالات وهي: المجال الأول متعلق بتحديث الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي، المجال الثاني متعلق بتطوير سياسات ونظم الأفراد والذي يشمل عملية اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم وكافة العمليات الإجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية، وينحصر المجال الثالث في مواقع الخدمات وتطوير أساليب العمل، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 197.

① **الهيكل التنظيمي والوظيفي:** يتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات والمعلومات ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم، والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، حيث يهدف التطوير إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف وأقسام الإدارات والخدمات أو المنتجات، والتقنية المستخدمة، وعلاقات السلطة والاتصالات، والعلاقات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات.

وعند الحديث عن التنظيم وآليات العمل به ينبغي الحديث عن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة والذي يعرف بأنه البيئة النفسية للمؤسسة، أو أنه مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام بما يميز بيئة العمل فيه، سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة ويكون لها انعكاس وتأثير على دوافعهم وسلوكهم ويتضمن ذلك¹:

- مقدار ونوع العمل الجماعي والتعاون داخل المؤسسة؛
- درجة الالتزام بين العاملين وفاعلية الاتصالات؛
- مدى تشجيع التخطيط والابتكار؛
- طريقة حل المنازعات والخلافات في الرأي ومدى مساهمة الموظفين في اتخاذ القرارات؛
- المدى الذي تعتمد فيه المؤسسة على الثقة المتبادلة بين المديرين والمرؤوسين بدلا من الاعتماد على علاقات السلطة والطاعة.

② **الموارد البشرية وفرق العمل:** الأفراد هم أهم عناصر التطوير المؤسسي، ويمكن تطويرهم عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم، أنماط شخصياتهم، دوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المؤسسة.

وترجع أهمية تطوير الأفراد بصفة مستمرة إلى كون البيئة التي يعمل فيها الأفراد دائمة التغير، وإذا لم يتطور الأفراد بهدف التوافق مع هذا التغير في البيئة والمؤسسة، فهذا قد يؤدي إلى خفض مستوى الأداء وضعف إنتاجيتهم والعكس صحيح، ومن جهة أخرى يمكن لعملية التطوير أن تمس جماعات العمل وهي مجموعة من الأفراد داخل التنظيم تربطهم علاقات تفاعلية مع بعضهم البعض، يشتركون في تحقيق أهداف المؤسسة، سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أم مؤقتة تتلاشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها، ويهدف تطوير جماعات العمل إلى تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل المؤسسة والتفاعل الموجب بينهم عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة، وتطوير أهدافها وطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 570.

3 مواقع الخدمات وتطوير أساليب العمل: يشمل المجالات التالية¹:

• **تطوير مواقع الخدمات والعمل:** متعلق بهيكل المؤسسة من الناحية الشكلية كهندسة عمارتها، نظافتها تأييدها، وتوفير كل المعدات والوسائل الفنية الحديثة، والتي تساهم في تيسير مهمة الموارد البشرية وذات التأثير على أداء مهامهم عند تفاعلهم مع طالبي الخدمات في مختلف المواقع.

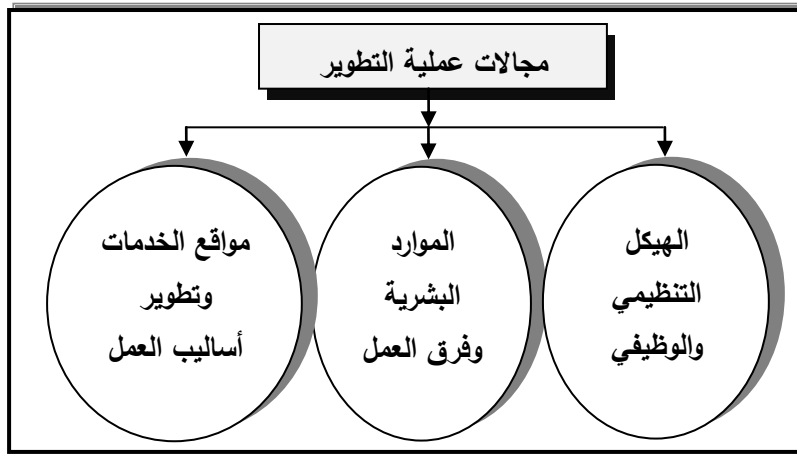
• **تبسيط الإجراءات:** من خلال التخلص من الخطوات غير الضرورية في العمل والتي لا تنقص من قيمة العمل المنجز بصفة نهائية في شيء، والعمل على الحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل أو تؤدي إلى تعطيله.

• **تصميم النماذج:** يستهدف الاستغناء عن البيانات غير الضرورية واستبدالها بنماذج فعالة، وإدماج بياناتها مع بعضها البعض للحد من مجهودات القيد فيها والنقل منها، كما يستهدف أيضا الحد من تداول الأوراق المكتتبية بما يكفل تيسير تدفق العمل وانسيابه وتبسيط إجراءاته.

• **تحسين طرق العمل:** أي استخدام التفكير الابتكاري والفعال في وضع الحلول غير التقليدية لمشاكل العمل.

ووفقا لهذا المدخل يمكن توضيح مجالات عملية التطوير المؤسسي في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): مجالات تطوير المؤسسات



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

السيد عليوة وآخرون، "إدارة التغيير وواجهة الأزمات"، دار الأمين، القاهرة، 2005.

ثانيا: **المدخل السلوكي:** يعد مدخلا شاملا لكافة هياكل المؤسسة وهو يتم استجابة لدواعي التغيير، يمثل إستراتيجية تعليمية لإحداث التغيير في المعتقدات والقيم والمواقف وفي التركيب الهيكلي للمؤسسة حتى تستطيع مسايرة التطورات التكنولوجية وأحوال السوق والتحديات المحيطة.

¹ السيد عليوة وآخرون، مرجع سابق، ص 50.

وفقا للمدخل السلوكي يشير التطوير إلى سلوك موجه نحو درجة أكبر من الاتصال المفتوح والصادق بين الأفراد والمجموعات، فهو يقوم على افتراض أساسي مفاده أن تحقيق أهداف المؤسسة يتم بتعزيز القيم الإنسانية بها، وتنفيذ مجموعة القيم والأفكار والعادات بما يتفق مع قدرات الأفراد وأساليب التعامل بينهم وتشكيلهم بما يتناسب مع التغيرات المحيطة، وأن الأفراد يرغبون في التطور والإسهام في تحقيق الأهداف إذا ما أعطوا الفرصة لذلك، وعموما يقوم على فكرة تركيز جهود التطوير على تعديل السلوك الحضاري في المؤسسة وتطوير النظم والإجراءات وأساليب العمل في إطار العمل بعناية فائقة.¹

ثالثا: المدخل الابتكاري: يرى علماء السلوك أن كل فرد يتصرف داخل مربع تعكس أضلاعه معارفه، ثقافته عاداته، قيمه، معتقداته ومنطقه الذي يؤمن به... الخ، وأن تصرفات الفرد داخل هذا المربع من قبيل التصرفات العادية فإذا خرج الفرد من هذا المربع وتصرف بعيدا عن أضلاعه فإنه يصل حتما إلى أساليب مبتكرة وغير تقليدية.²

مما سبق يستنتج أن عملية التطوير المؤسسي من منظور النظم تعتبر منظومة شاملة متكاملة تتضمن: مدخلات من الموارد البشرية والمادية والهيكل البنائي للمؤسسة والقوانين والسياسات الإدارية وغيرها، وعمليات: تعبر عن التفاعلات المختلفة المؤدية إلى تحسين الأداء وتجويد المنتج، ومخرجات تتمثل في هيكلية متطورة للمؤسسة، وتتم من خلال تقنيات أو أساليب معينة.

المطلب الثالث: تقنيات التطوير المؤسسي

تتوقف عملية التطوير المؤسسي كغيرها من العمليات على مجموعة من الأدوات أو الأساليب بها، وهي متعددة ومختلفة يمكن توضيحها في ما يلي:

أولا: تدريب الحساسية: يهدف هذا الأسلوب إلى تعميق إدراك الفرد للمتغيرات الشخصية ومدى تأثيرها في التفكير والسلوك، وذلك من خلال السماح للمتدربين بإبداء رأيهم حول كل شخص يتم اختياره في كل مرة، حتى يتمكن المتدرب من التعرف على نقاط القوة والضعف فيه من خلال آراء زملائه المتدربين، ثم بعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلة من المشكلات التي تواجهه ويسمع نصائح المجموعة حول الكيفية التي يستطيع التعامل بها مع المشكلات والمواقف التي تقابله في حياته اليومية، وتهدف المؤسسة من خلال هذا الأسلوب إلى زيادة³:

- معرفة الفرد بنفسه وسلوكه في بيئته الاجتماعية؛
- التعرف بنفسه على أنواع العمليات التي قد تسهل أو تمنع التعامل بين الجماعات المختلفة والعمل معا؛

¹ جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 304.

² السيد عليوة وآخرون، مرجع سابق، ص 52.

³ أندرودى سيرلاجي، مارك جيولا، " السلوك التنظيمي والأداء "، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 07.

• قدرة المشارك على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية وتحقيق رضا أكبر بين الأفراد؛

• قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة بصورة تزيد من فعالية النواتج.

ثانيا: بناء الفريق: انطلق هذا الأسلوب من تركيز المؤسسات على جماعات العمل بدلا من الفرد، ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل، حيث تتلخص الإستراتيجية العامة لبناء الفريق في قيام خبير بناء الفريق بمساعدة العاملين على مواجهة القضايا الأساسية التي تولد شعورا بالإحباط لديهم، والكشف عن هذه المشكلات والتصدي لها يزيد من احتمالات تحسين أدائهم في المستقبل، كما يعمل هذا الأسلوب على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريفه لخبرات علمية ونظرية بشكل ينعكس إيجابيا على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل، ومن هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتماءه إلى جماعة العمل، مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الإيجابية.¹ وتقوم هذه الطريقة على افتراضين أساسيين²:

الافتراض الأول: لزيادة إنتاج الجماعة، فإنه يتعين على أفرادها التعاون على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم.

الافتراض الثاني: لزيادة إنتاجية الجماعة لابد من إشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها.

ثالثا: الإثراء الوظيفي: يقصد بالإثراء الوظيفي توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به، وجعلها غنية بالمسؤوليات ومستوعبة لطاقاته ومهاراته، بحيث لا يكون عمله سطوحيا أو هامشيا أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به، ولذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط، والتصميم، وتقييم الأداء أي إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافية لزيادة حماسهم ودافعيتهم.³

رابعا: الدراسات الميدانية وبحوث العمل: التي تعد أحد الأساليب الضرورية لإحداث التطوير المؤسسي من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل بطريقة العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيدا من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل واختيار البديل الأنسب، فضلا عن التعرف على رأى العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية، وتختلف بحوث العمل عن البحوث التقليدية التي تنفرد بها مراكز البحث أو المعاهد ودور الخبرة والاستشارة، وتنتهي بالتوصيات والاقتراحات أو تعاون أو تبادل.

¹ محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق، عمان، 2000، ص 336.

² أحمد جاد عبد الوهاب، "التطوير التنظيمي - منهج متكامل للفعالية"، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1980، ص 275.

³ عامر خضير الكبيسي، "التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة"، دار الشروق، قطر، 1998، ص 43.

خامسا: شبكة التطوير التنظيمي (الشبكة الإدارية): يقوم هذا الأسلوب على افتراض أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى، ودون أن يكون بينهما تعارض أو تناقض، ويأخذ شكل العرض التصوري الخمسة نماذج من السلوك الإداري مؤسسة على متغيرين هما: الاهتمام بالإنتاج أو العمل والاهتمام بالعاملين، ويتم تطبيق هذا الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات التي تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة، وبالتالي تعظيم الفرصة للوصول إلى الوضع المثالي.¹

سادسا: الإدارة بالأهداف: وهي من أكثر أساليب التطوير المؤسسي القادرة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسة، وبموجب هذا الأسلوب يجتمع مسئولوا الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة ثم الفرعية لوحدهم ويحددوا الوقت المناسب لإنجازها، حتى يكونوا ملتزمين ومتحمسين لتنفيذ ومراقبة عملهم اليومي والأسبوعي ذاتيا لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تدخل مباشر أو تفصيلي مباشر من قبل الإدارة في أعمالهم اليومية.²

سابعا: إدارة الجودة الشاملة: وهي منظومة فكرية جديدة أو نموذجا جديدا أسهم في تغيير تفكير ممارسة الإداريين في المؤسسات الصناعية ومنظمات الأعمال الإنتاجية في القطاعين الخاص والعام، وهي تضم مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وهي أيضا مجموعة أدوات إحصائية وأدوات لقياس الجودة بعضها معقد وبعضها سهل بسيط.

¹ ميرغني عبد العال حمور، "التطوير التنظيمي والخصوصية العربية"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1998، ص ص 27-29.

² عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص 44.

خلاصة الفصل:

أثبتت نظرية رأس المال البشري أن عملية الاستثمار فيه، مهمة بالنسبة للمؤسسة والدولة على حد سواء، والتي يمكن ممارستها من خلال عدة أساليب كالتعليم، التدريب والتعلم داخل المؤسسة، دون إسقاط جانب الصحة، وتهدف المؤسسة من ورائها إلى تحقيق عوائد تغطي التكاليف التي تحمّلها عند القيام بها.

ومن جهة أخرى اتضح أن العصر الرقمي فرض عملية التطوير بهدف التأقلم مع الظروف والمستجدات، فهذه العملية تستهدف تطوير الموارد البشرية، وهياكل المؤسسة، وأساليب العمل، أما بالنسبة لمن يقوم بها فإن، مسؤولية عملية التطوير تعود إلى المؤسسة، أو تستطيع هذه الأخيرة الاستعانة بالخبرة الداخلية أو الخارجية وذلك بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها، باعتبار أنها تقوم بها آخذة بعين الاعتبار العديد من الاعتبارات والمبررات.

ومن بين النتائج المتوصل إليها أيضا أن هذه العملية لها عدة مجالات حيث يعد تطوير رأس المال البشري أحدها، وفي نفس الوقت تتوقف عملية التطوير في المؤسسة على جودة الأداء البشري والمعارف المتفوقة والكفاءات المتميزة التي تتطور من خلال عملية الاستثمار فيها، وهو ما يشير إلى وجود علاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير المؤسسات الاقتصادية.

تمهيد:

بعد توضيح الإطار المفاهيمي لعمليتي الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير المؤسسي سيتم في هذا الفصل توضيح العلاقة بينهما، والتي تم تحديدها في المقدمة وذلك من خلال إبراز تأثير أبعاد المتغيرين التابع والمستقل حيث تم تصنيف أو تجزئة عملية التطوير إلى جزأين، الأول يتعلق بالأداء المؤسسي والبعد الثاني متمثل في التحول إلى الأنماط الحديثة للمؤسسات الاقتصادية، وعليه ستنم دراسة العلاقة من جانبين:

الجانب الأول: متعلق بتوضيح مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تطوير أداء المؤسسات من ناحية الأبعاد التالية: إنشاء القيمة، الانتاجية، الربحية، والتنافسية، أي توضيح كيفية تطويرها من خلال عملية الاستثمار؛

الجانب الثاني: يبرز مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تطوير المؤسسة من ناحية انتقالها من الشكل التقليدي والتحول إلى الأشكال الحديثة والتي حددت في هذه الدراسة بالمؤسسات المتعلمة والإلكترونية بافتراض أنها تنشط في العصر الرقمي الذي يعتمد على المعرفة والتكنولوجيا كدعائم أساسية لا بد من التعامل معها، والتي لا بد أن يكون لها تأثير على مسار المؤسسات الاقتصادية الخاصة.

وقبل توضيح ذلك سوف يتم إعطاء فكرة حول المؤسسات الخاصة في الجزائر، باعتبارها المؤسسات محل الدراسة.

المبحث الأول: لمحة حول المؤسسات الاقتصادية الخاصة

برز القطاع الخاص بسبب تراجع مستوى الأداء وضعف الكفاءة الاقتصادية لمشاريع القطاع العام مما أثر بشكل واضح على النمو الاقتصادي، وبظهور الاختلالات في الاقتصاد الوطني، تبلورت فكرة التصحيح الهيكلي وإعادة الهيكلة وتبني اقتصاد السوق، فكان لابد من إعادة النظر في توزيع الأدوار بين القطاعين العام والخاص والتحول من نموذج تنموي مخطط إلى آخر يعتمد على آلية السوق ومتعلق بخصوصية المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: المؤسسات الاقتصادية الخاصة

وفقا لمعيار الملكية تعرف المؤسسات الاقتصادية الخاصة بأنها الهياكل التي تكون ملكية رأس المال فيها ملكية خاصة، أي أن رأس مالها مملوك من طرف الخواص، وخارج عن نطاق الهيئات الحكومية العامة، وهي تتمتع بحرية التصرف فيه وبالاستقلالية المالية، هدفها تحقيق الربح الاقتصادي أكثر من الاعتبارات الاجتماعية، حيث تظهر أهدافها الاجتماعية في توفير مناصب عمل والمساهمة في التقليل من البطالة،¹ وهي تصنف إلى²:

أولا: المؤسسات الفردية: يمتلكها شخص واحد ويؤسسها برأسمال شخصي، وتشمل عادة الوحدات الحرفية المحلات التجارية، الفنادق.....إلخ.

ثانيا: مؤسسات الشركات: يمتلكها أكثر من شخص وتخضع لشروط قانونية خاصة كتوفر الرضا بين الشركاء ومساهمة كل شريك بجزء من رأس المال إما في شكل نقدي أو عيني أو حصة عمل.

وعموما عند تأسيس هذه المؤسسات فإن الأشكال القانونية وفقا لما نص عليه القانون الجزائري والتي يمكن أن تتخذها تتمثل في:

① المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة (م ذ ش و م م): مؤسسة مكونة من شخص واحد، يحدد رأسمالها الاجتماعي بحرية من طرف الشريك في القانون الأساسي للمؤسسة، وتكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن أملاك مؤسسته، ولا يلتزم بديون المؤسسة إلا في حدود رأس المال الاجتماعي.³

② الشركة ذات المسؤولية المحدودة (ش ذ م م): هي شركة أموال، تؤسس بين شريكين اثنين على الأقل وخمسين على الأكثر، يحدد رأسمالها الاجتماعي بحرية من طرف الشركاء في القانون الأساسي للشركة ويلتزم الشركاء بديون الشركة حسب مساهمتهم في رأس المال الاجتماعي، كما تسير من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين.⁴

¹ إكرام مياي، " الاندماج في الاقتصاد العالمي وانعكاساته على القطاع الخاص في الجزائر "، دار هومة، الجزائر، 2011، ص 105.

² ناصر دادي عدون، " اقتصاد مؤسسة "، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 25.

³ المواد 566، 567، 567 مكرر و 567 مكرر 1، 590 من القانون التجاري رقم 15-20 المؤرخ في 2015/12/30، البوابة الجزائرية لإنشاء المؤسسات، الموقع:

https://www.jecremonentreprise.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=1427&catid=2&lang=ar&Itemid=614

⁴ المواد 566، 567، 567 مكرر و 567 مكرر 1، 590 من القانون التجاري رقم 15-20 المؤرخ في 2015/12/30، البوابة الجزائرية لإنشاء المؤسسات، الموقع:

https://www.jecremonentreprise.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=1427&catid=2&lang=ar&Itemid=614

③ شركة تضامن (ش ت): هي في الغالب شركة عائلية، العدد الأدنى للشركاء فيها اثنان، وليس هناك حد أدنى مفروض لرأس المال الاجتماعي لها ويتم تقسيمه إلى حصص اجتماعية، وبالنسبة للتسيير يشارك فيه كل الشركاء، إلا في حالة ما نص قانون المؤسسة على عكس ذلك، وفيما يتعلق بالديون يشارك كل الشركاء وبشكل تضامني في الاستجابة لدفع ديون الشركة.¹

④ الشركة ذات التوصية البسيطة (ش ذ ت ب): هي شركة هجينة، يتولى فيها أشخاص مهمة التسيير وآخرون معنيون بتوفير رؤوس الأموال، أي هي مزيج من مجموعة من الشركاء على نظام شركات التضامن ومجموعة أخرى على نظام شركات ذات المسؤولية المحدودة، ورأس المال الاجتماعي يقسم إلى حصص اجتماعية، ويمكن أن تسيير الشركة من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين، شركاء متضامنين يخضعون لنفس النظام القانوني الذي يخضع له الشركاء في شركة التضامن، فيكونون مسؤولين مسؤولية تضامنية، وغير محددة عن ديون الشركة، وشركاء موصين لا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود حصصهم ولا يكتسبون صفة التاجر ولا يشاركون في إدارة الشركة.²

⑤ الشركة ذات الأسهم (ش ذ أ): شركة أموال تعد بمثابة شكل من المؤسسات الكبيرة بامتياز، تضم على الأقل سبعة مساهمين والحد الأدنى لرأس مالها الاجتماعي هو خمسة ملايين دينار في حالة الدعوة إلى الاكتتاب العام، ومليون دينار جزائري إن لم يكن هناك دعوة للاكتتاب العام، يقسم رأس مالها الاجتماعي إلى أسهم، ومن ناحية التسيير يكون هناك مجلس إدارة يتكون على الأقل من ثلاثة أعضاء وعلى الأكثر من اثني عشر عضواً وبالنسبة لمسؤولية المساهمين في تسديد الديون تتم حسب نسبة مساهمتهم في رأس المال الاجتماعي للشركة.³

⑥ شركة توصية بالأسهم (ش ت أ): هي شركة هجينة تتكون من شركاء موصين وشركاء متضامنين، تضم بين شريك واحد وعدد من الشركاء المتضامنين والموصيين، عدد الشركاء الموصين لا يمكن أن يقل عن ثلاثة، ويقسم رأسمال الشركة على شكل أسهم، ويمكن أن تسيير من طرف شخص واحد أو عدد من المسيرين، وبالنسبة لرأس المال الاجتماعي فإن الحد الأدنى لاستحداث الشركة هو خمس ملايين دج في حالة الدعوة إلى الاكتتاب العام، ومليون دينار جزائري في حالة عدم اللجوء إلى دعوة للاكتتاب عمومي، وبالنسبة للخسارة فإن المساهمين لا يتحملونها إلا في حدود نسبة مساهمتهم.⁴

¹ المادة 551 وما بعدها من القانون التجاري، البوابة الجزائرية لإنشاء المؤسسات، الموقع:

https://www.jecremonentreprise.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=1427&catid=2&lang=ar&Itemid=614

² المادة 563 مكرر وما بعدها من القانون التجاري، المرسوم التنفيذي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل، 1993، البوابة الجزائرية لإنشاء المؤسسات، الموقع:

https://www.jecremonentreprise.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=1427&catid=2&lang=ar&Itemid=614

³ المادة 592 وما بعدها من القانون التجاري، المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل، 1993، البوابة الجزائرية لإنشاء المؤسسات، الموقع:

https://www.jecremonentreprise.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=1427&catid=2&lang=ar&Itemid=614

⁴ المادة 715 من القانون التجاري، القانون التجاري، المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل، 1993، البوابة الجزائرية لإنشاء المؤسسات، الموقع:

https://www.jecremonentreprise.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=1427&catid=2&lang=ar&Itemid=614

المطلب الثاني: أهمية وخصائص المؤسسات الاقتصادية الخاصة

أثبتت الدراسات والتجارب أن التوجهات الاقتصادية للقطاع العام تسودها في معظم الأحيان تذبذبات تعكس غموضاً في الأهداف ناتجاً عن عدم الوضوح في التوجه لدى المسؤولين، مما أدى إلى ضعف الإدارة، وبروز آثار سلبية على مسيرة القطاع العام، وعلى عكس ذلك فإن القطاع الخاص يتسم بالوضوح في الأهداف.

وفي ظل التوجه نحو تشجيع القطاع الخاص فإن الهدف الأساسي للمؤسسات الخاصة بالدرجة الأولى هو تحقيق الربحية والمحافظة على الاستمرارية، ويساعد هذا الوضوح المسؤولين على إعداد برامجهم بدقة أكثر، وهو ما يؤدي إلى نجاح الإدارة وتحقيق الفعالية والكفاءة من ناحية ترشيد استخدام الموارد خاصة أنها تعمل في سوق سلع تنافسي تتمتع بجوافز لتخصيص الموارد بكفاءة، وبالتالي تحاول التوفيق بين تكاليف إنتاجها وسعر السوق، بهدف تحقيق الكفاءة الإنتاجية تجنباً لخطر الإفلاس.¹

وبما أنها تمثل نسبة كبيرة من هيكل الاقتصاد في ظل الاقتصاد الحر، فإنها تعد محرك الاقتصاد ودافع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كونها توفر السلع والخدمات، وتسهم في تخفيض نسبة البطالة، ولهذا الغرض اتجهت الجزائر نحو تشجيع التوسع في إنشاءها لتوفير مناصب عمل والتخفيف من البطالة، وتشجيع المنتج المحلي بدل الاستيراد.

وبالنسبة لخصائص المؤسسات الاقتصادية الخاصة عموماً تنحصر في نفس المميزات المعروفة والمتعلقة بالملكية الخاصة وتحقيق الأرباح والكفاءة الإدارية، وتبقى لكل دولة خصوصيتها من ناحية تأسيس المؤسسات، وبالنسبة للجزائر تتميز هذه المؤسسات بالخصائص التالية:²

• يغلب عليها الطابع الشخصي في كثير من الأحيان وغالباً ما تبقى الملكية محدودة في الإطار العائلي، ويتم إنشاؤها من طرف الأشخاص تحت شكل قانوني معين؛

• مصدر تمويل المؤسسات الخاصة يبقى محدود ويعتمد على المدخرات الشخصية بالنسبة لعدد كبير منها، أما بالنسبة للتمويل الخارجي توجد بعض المؤسسات الداعمة للاستثمارات والتي أنشأتها الدولة بهدف مساعدة وتمويل الخواص وتشجيعهم على إنشاء مشاريع خاصة الهدف منها تخفيض معدل البطالة؛

• العديد من المؤسسات الخاصة تتجه نحو النشاطات غير الرسمية، حيث شهدت النشاطات الموازية تطوراً ملحوظاً في السوق الموازية.

¹ ليث عبد الله الفهوي، بلال محمود الوادي، "التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص"، دار الحامد، عمان، 2012، ص ص 35-36.

² Leila Abdeladim, " **Les privatisations d'entreprises publiques dans les pays du Maghreb** ", les éditions internationales, Algerie, 1998, p 319.

الفصل الثالث: عملية الاستثمار في رأس المال البشري كعامل محدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة

• ومن ناحية الشكل القانوني المنتشر بشكل واسع في الجزائر يلاحظ هيمنة المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة بنسبة أكثر من 50 % ، أما النسبة المتبقية 19 % فهي موزعة بين الأشكال القانونية الأخرى.¹

المطلب الثالث: تطور المؤسسات الاقتصادية الخاصة في الجزائر

بالنسبة لحصر عدد المؤسسات الخاصة التي تنشط على مستوى الاقتصاد الوطني يلاحظ أن هناك تضارب في الإحصائيات ونقص المعلومات الدقيقة والصحيحة المتعلقة بالعدد الحقيقي لهذه المؤسسات في مواقع رسمية مختلفة غير أنه تم الحصول على الإحصائيات الخاصة بعددها من موقع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتعلقة بالفترة من 2009 إلى 2013، وتجدر الإشارة إلى أن أغلب المؤسسات الاقتصادية الخاصة في الجزائر عبارة عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): تطور عدد المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013
الأشخاص المعنويين	345902	369319	391761	420117	441964
الأشخاص الطبيعيين	241001	113573	120095	130394	136662
النشاطات الحرفية		135623	146881	160764	168801
المجموع	586903	618515	658737	711275	747387

المصدر: منشورات موقع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من الجدول يستنتج أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة على اختلاف نشاطها يتزايد من سنة إلى أخرى، وهذا يرجع إلى السياسات المتخذة من طرف الحكومات الجزائرية المتعلقة بتشجيع تأسيس المشاريع الخاصة في إطار سياسة التمويل المدعومة، والمهادفة إلى فتح مناصب شغل جديدة والتخفيف من البطالة خاصة لدى الشباب.

¹ ليث عبد الله الفهوي، بلال محمود الوادي، مرجع سابق، ص 36.

الفصل الثالث: عملية الاستثمار في رأس المال البشري كعامل محدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة

وعلى الرغم من هذا التطور الذي عرفته هذه المؤسسات، إلا أنها تواجه العديد من المشاكل سواء عند التأسيس أو أثناء مباشرة النشاط، فعلى الصعيد العالمي قام البنك العالمي للإنشاء والتعمير بعملية استقصاء حول المشاكل والعراقيل التي تعاني منها المؤسسات فاستنتج بعد دراسته أن الاستثمارات الخاصة بالمؤسسات معرضة لضغوطات وعوائق وقد رتبت هذه الأخيرة ترتيباً تنازلياً حسب درجة تأثيرها عليها كما هو موضح في الجدول التالي¹:

الجدول رقم (06): المشاكل التي تواجه المؤسسات الخاصة وفقاً لتقرير البنك العالمي

الرقم	المشكلة	الرقم	المشكلة
01	السوق الموازية	10	الحصول على العملة الصعبة
02	الحصول على القروض البنكية	11	القوانين الجمركية
03	تكلفة القروض	12	صعوبة تسجيل المؤسسة
04	ارتفاع معدلات الضريبة	13	نقص اليد العاملة المؤهلة
05	سيادة حالة عدم التأكد وعدم وضوح السياسات الاقتصادية	14	مشاكل متعلقة بخدمات الموائج
06	الآجال البنكية	15	صعوبة الحصول على خط هاتفي
07	الفساد الإداري	16	تشريعات وقوانين العمل
08	الإدارة الضريبية	17	الحصول على الطاقة
09	الحصول على العقار الصناعي		

المصدر: إكرام مياسي، " الاندماج في الاقتصاد العالمي وانعكاساته على القطاع الخاص في الجزائر "، دار هومة الجزائر، 2011، ص 130.

وعموماً يمكن القول أن هذه المشاكل لا تواجهها جميع المؤسسات، وإنما قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى إلا أنه هناك بعض العقبات والعراقيل ذات التأثير الكبير والتي قد تحد من تأسيسها.

¹Leila Abdeladim, Op cit, pp 334 – 351.

المطلب الرابع: مساهمة المؤسسات الاقتصادية الخاصة في الناتج المحلي الجزائري

يعرف الناتج المحلي حسب نوع النشاط بأنه مجموع القيم المضافة لكافة وحدات الإنتاج العاملة في فروع الإنتاج المختلفة في اقتصاد معين، مثل الزراعة والتعدين والصناعة، حيث تمثل القيمة المضافة لوحدة إنتاجية معينة الفرق بين قيمة إجمالي الإنتاج لهذه الوحدة وقيمة السلع الوسيطة المستهلكة في ذلك الإنتاج، ويشمل الناتج الداخلي كل ما تم إنتاجه داخل الحدود الجغرافية للدولة من المنتجات النهائية خلال فترة معينة، سواء باستخدام وسائل الإنتاج المملوكة للمواطنين أو للأجانب.¹

ويمكن توضيح تطور مساهمة المؤسسات الخاصة في الناتج المحلي الجزائري في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) تطور مساهمة القطاع الخاص في الناتج الداخلي بالجزائر

الوحدة: مليون دج

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007
مساهمة القطاع الخاص في الناتج الداخلي الخام (دج)	1884,2	2146,75	2364,5	2740,06	3153,77
نسبة القطاع الخاص في الناتج الداخلي الخام	% 77,1	% 78,2	% 78,41	% 79,56	% 80,8
السنوات	2008	2009	2010	2011	
مساهمة القطاع الخاص في الناتج الداخلي الخام (دج)	3551,33	4162,02	46811,68	5137,46	
نسبة القطاع الخاص في الناتج الداخلي الخام	% 83,8	% 83,59	% 84,98	% 84,77	

المصدر: منشورات موقع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ بريس السعيد، "الاقتصاد الكلي - نظريات، نماذج، تمارين محلولة -"، دار العلوم، الجزائر، 2007، ص ص 38-40.

من الجدول يتضح أن المؤسسات الخاصة في الجزائر لها دور هام في دفع عجلة الاقتصاد من خلال المساهمة في الناتج المحلي الخام، والتي تتزايد من سنة إلى أخرى خلال الفترة الممتدة من 2003 إلى 2011، حيث ارتفعت هذه النسبة من 77,1 % في سنة 2003 إلى 84,77 % سنة 2011.

من خلال ما تقدم نستنتج أن التحولات الاقتصادية العالمية أثرت في الوقت الراهن على البنية الاقتصادية الجزائرية، وبذلك سمحت للمستثمرين الخواص المحليين أو الأجانب على حد سواء بإنشاء مشاريع تحقق المنفعتين الخاصة والعامّة في نفس الوقت، حيث تساهم تلك المشاريع في توفير مناصب شغل من جهة، وتطور الناتج المحلي من خلال توفير السلع والخدمات الضرورية لأفراد المجتمع، وزيادة خزينة الدولة من الضرائب المختلفة على حسب طبيعة المؤسسة، ومن ناحية المنفعة الخاصة فهي توفر دخلا لصاحب المشروع الذي يسعى من جهته إلى تطوير مؤسسته وتوسيع حصتها السوقية، وكذا اكتساب قدرة تنافسية تمكنها من تصدي المنافسة على الصعيدين المحلي والأجنبي، ولتحقيق ذلك يجب اتخاذ إجراءات وقائية وأخرى دفاعية، حيث تتبنى المؤسسة بعض العوامل أو الاستراتيجيات التي تمكن من الوصول إلى تلك الأهداف.

ومهما كانت تلك العناصر يبقى العنصر المحوري والأهم هو المورد البشري الذي يعتبر التحدي الأصلح للتغيير والتطوير من خلال ما يتمتع به من معارف وكفاءات، والتي يجب أن تستثمر لتعظيم العوائد وتحقيق المنافع، ولا شك أن عملية الاستثمار في رأس المال البشري سوف يكون لها النصيب الأوفر في تحقيق التطوير المؤسسي، والذي يعد عملية لا بد منها في ظل العصر الحالي، وتوجهها تتبناه المؤسسات الاقتصادية الخاصة أحيانا بإرادتها أي يكون خيارا أمامها تراه يحقق لها أهدافها، وغالبا ما يكون إجباري مفروض بفعل الظروف والمتغيرات البيئية، وهنا يعد أمرا حتميا ومن جهة أخرى قد يكون قرارا شاملا لجميع هياكل المؤسسة بما فيها مواردها البشرية، أو قد يمس جانبا معينا أو يتخذ منحى آخر يتعلق بتبني نمودجا من النماذج الحديثة للمؤسسات باعتبار أنها تنشط في ظل العصر الرقمي الذي يفرض التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال ويعتمد على المعرفة كمورد أساسي في تحقيق الأهداف وإحراز التفوق.

المبحث الثاني: محددات تطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة

تتضمن المحددات أبعاد عملية التطوير بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الخاصة، والتي تم توضيحها في الشكل رقم (01) المبين لنموذج الدراسة، هذه الأبعاد تعكس مدى فعالية الأداء الذي يعتبر مظهر من مظاهر عملية التطوير والذي يمكن قياسه من خلال العديد من الأبعاد منها القيمة التي تحققها المؤسسة، الإنتاجية والربحية، وكذا الرفع من تنافسيتها من خلال تحقيق أفضليات تنافسية.

والمظهر أو المجال الثاني يتمثل في تطوير المؤسسة بالتحول من النماذج التقليدية إلى النماذج الحديثة منها المؤسسة الالكترونية والمتعلمة، هذه النماذج تشجع التعلم وتوسعي إلى استمراره، وتحاول تطوير المعارف والكفاءات بتأهيل موردها البشري بهدف التكيف مع كل الوضعيات الجديدة التي تفرضها البيئة خاصة في ظل العصر الرقمي، وتستخدم لتحقيق ذلك مختلف الأجهزة المتطورة والبرامج والأنظمة الذكية في التسيير، وبالتالي تحاول دائما تجديد هياكلها وأساليب العمل، واستراتيجياتها تبعاً لما تقتضيه الظروف.

المطلب الأول: إنشاء القيمة

تمثل القيمة أحد محددات الأداء، هذا الأخير يشير إلى الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهو يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، وبما أن مدلوله مرتبط بالعديد من الأبعاد يمكن تعريفه بأنه: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹.

وعليه يمكن القول أن الأداء يتحدد ويتأثر بالعديد من العناصر المتواجدة في البيئتين الداخلية والخارجية، وهذا ما يعكس إمكانية تصنيفه حسب الحدث المرتبط به والهدف الذي يصبو إليه، فيمكن أن يرتبط بنشاط معين أو وظيفة ما، كما يمكن أن يكون متعلقاً بجوانب أو عوامل خارجية، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيفه إلى عدة أنواع وفقاً لمعايير معينة، كما يمكن قياسه باعتماد العديد من المؤشرات منها إنشاء القيمة.

يتميز مصطلح القيمة بالشمولية والاتساع، فهو يحمل في معناه أكثر من مدلول، حيث يتحدد من خلال المجال والهدف من تحقيقها، وعليه يمكن تعريفها من المنظور الفلسفي، من المنظور الاقتصادي والمالي، وكذا من منظور إدارة الأعمال ومجال التسيير، وبالنسبة لعلوم التسيير يختلف مدلول القيمة حسب الجهات المستفيدة من تحقيقها، كما أن أمر تحقيقها وإنشائها أصبح مرتبطاً بالقيمة المشتركة.

¹ عداي الحسين فلاح حسن، " الإدارة الاستراتيجية "، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 231.

ومن أجل تعريف القيمة يمكن الرجوع إلى نظريات ووجهات نظر بعض الاقتصاديين، فأصحاب نظرية العمل يرون أن العمل هو أساس القيمة، بمعنى أن قيمة الشيء تقاس بكمية العمل المبذول في إنتاجها، وتقاس على أساس عدد الساعات التي يقضيها العامل في إنتاج السلع.¹

ومن جهة أخرى تقوم نظرية المنفعة على فكرة أن قيمة الشيء تتوقف على مدى منفعته في إشباع حاجات الإنسان، سواء كانت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتقاس هذه المنفعة بمقدار شعور الإنسان بإشباع رغبته وتحقيق حاجاته، وذلك لأن إحساسه بأنه بحاجة إلى شيء معين لاعتبارات خاصة هو الذي يضيف على هذا الشيء صفة المنفعة.²

وبالنسبة للقيمة المدركة من طرف الزبائن عند شراء السلعة لا يمكن حصرها فقط في تكلفتها أو في منفعتها ودرجة إشباعها ولكن تتوقف على الاثنين معاً، أي تتوقف على الثمن الذي يدفعه الزبون مقابل المنفعة وفي نفس الوقت الثمن الذي يحقق للمؤسسة مكاسب تفوق التكاليف، والثمن الذي يتعادل مع منفعة السلعة وتكلفتها هو الذي يطلق عليه ثمن السوق ويحقق قيمة للطرفين.

مما سبق يتضح أن النظريات الاقتصادية المفسرة للقيمة تجد أن قيمة الشيء تتمثل في قدرة هذا الشيء على تقديم منافع أو خدمات اقتصادية في المستقبل، أي تحقيق منفعة.³

وقياساً على ذلك يلاحظ أن مفهوم القيمة يرتبط بالوفرة والمنفعة عندما يتعلق الأمر بالقيمة المدركة للزبون، وقد يكون له مدلول آخر إذا تعلق بهدف أو مجال آخر، وما يلاحظ أنه لا يمكن تحديد مدلول القيمة إلا بعد طرح السؤال التالي: لمن يتم إنشاء القيمة؟

ولا يمكن الإجابة عن هذا السؤال إلا بعد التطرق إلى مختلف المفاهيم المحسدة للقيمة من عدة مجالات وغايات وجهات وأطراف مختلفة، والتي تم تجميعها في الجدول التالي:

¹ حربي محمد عريقات، "مبادئ الاقتصاد"، دار وائل، عمان، 2005، ص 43.

² زينب حسين عوض الله، سوزي عدلي ناشد، "مبادئ علم الاقتصاد"، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص 195.

³ يونس إبراهيم حيدر، "الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة - التحليل الاستراتيجي أساليبه، نماذجه وأساليبه -"، سلسلة الرضا للمعلومات، سوريا، 2005 ص 166.

الجدول رقم (08): المفاهيم المختلفة لمصطلح القيمة

أنواع القيمة	المفهوم
القيمة التساهمية	حسب النظرية المالية تمثل القيمة المالية للمساهمين أي قيمة السهم، حيث يهدف مسيري المؤسسة إلى تعظيم الأرباح للمساهمين عن طريق خلق القيمة
القيمة المشتركة	تسمى أيضا التشاركية وهي بديل للقيمة التساهمية أي القيمة التي يتم إنشاؤها لجميع القوى المتظافرة لكل المشاركين أو أصحاب المصالح (مساهمون، موردون، عمال، عملاء، متعاقدون من الباطن هيئات مختلفة... الخ)
قيمة الزبون	القيمة حسب ما يراها الزبون تعتمد على مفهوم الجودة التي يراها في سلعة أو خدمة وكذا توفر الخصائص التي يجدها فيها وتحقق رضاه، أي محاولة التوفيق بين القيمة والزبائن، إذا خلق القيمة يأتي من تعظيم العلاقة: جودة / تكاليف، وتعتبر قيمة الزبون هي قيمة نسبية لأنها تختلف من زبون لآخر
القيمة التنافسية	تنشأ نتيجة تفاعل علاقات المؤسسة مع بيئتها وتتجسد من خلال التوفيق بين المتغيرات وأعمال المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية
القيمة الاجتماعية	تتجسد من خلال توفر نوعية مزايا الحياة العملية وظروف العمل الجيدة التي تحقق رضا العاملين، كما ترتبط أيضا بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، قيمة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية
القيمة الاقتصادية المضافة	فائض أو هامش اقتصادي ناتج عن الفرق بين العائد والتكلفة (سبق تعريفها في الفصل الأول)
قيمة المؤسسة	التي تبرز من خلال تحقق جميع القيم وتتعلق بقيمة السهم ومعدل العائد المحقق للسهم، وهذا يرتبط بمقدار الأرباح الصافية المحققة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- زينب حسين عوض الله، سوزي عدلي ناشد، " مبادئ علم الاقتصاد "، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص 195.

- Christian hoarau, Robert teller, " **Création de valeur et mangement de l'entreprise** " vuibert, Paris, 2001.

من الجدول يمكن الإجابة على السؤال المطروح سابقا، حيث يتضح أن مصطلح القيمة له عدة مدلولات حسب المجال الذي يستخدم فيه، أو الهدف الذي تنشأ من أجله القيمة، أو الجهة المستفيدة منها.

وعليه فإن المؤسسة تهتم بالدرجة الأولى بتوليد القيمة للزبائن لأن منتوجاتها توجه لها وتتحصل هي في المقابل على الدخل (الإيرادات)، هذه القيمة تعكس رضا الزبون ومدى تقبله للخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات، خدمات ما بعد البيع، كشهادة الضمان المقدمة مع السلعة وغيرها من العوامل والمظاهر التي تتضمنها القيمة والتي تعكس رغبات الزبون وتوسع المؤسسة إلى تحقيقها، كما يمكن أيضا أن تنشأ هذه القيمة

للمساهمين أو أصحاب المصالح إذا تعلق الأمر ببعض المنافع الاجتماعية أو المالية، أما عن قيمة المؤسسة فهي تتحدد بكل ما سبق، حيث إذا ارتفعت مبيعات وأرباح المؤسسة سيؤدي ذلك إلى ارتفاع قيمة السهم للمؤسسة، وبالتأكيد سينعكس ذلك على ارتفاع قيمتها.

بعد التطرق إلى أنواع القيمة يمكن القول أن المؤسسة تهتم بإنشاء القيمة للزبون عموماً، ومن الناحية الاقتصادية والمالية تسعى إلى تعظيم القيمة المضافة VA باعتبارها تعكس نتائج المؤسسة المتعلقة بنشاطها والتي تعبر عن مستوى معين من الأرباح المحققة من الفرق بين إنتاج المؤسسة واستخداماتها الوسيطة من السلع والخدمات التي تحصلت عليها من الغير، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة} = \text{إنتاج المؤسسة} - \text{استخداماتها الوسيطة (مستلزمات الإنتاج)}$$

تبين هذه العلاقة مقدار القيمة المضافة، فإذا كانت كبيرة فإن ذلك يعني تحقيق قيمة إنتاج كبيرة من استخدامات وسيطة محدودة، أو أن الإنتاج استلزم استخدامات وسيطة قليلة، ويدل ذلك على نجاح عملية المزج بين عناصر الإنتاج، وبالتالي تعتبر قياساً نقدياً لما أضافته المؤسسة بوسائلها الإنتاجية الخاصة، لأن الاعتماد على رقم الأعمال في المؤسسة أو حجم الأصول أو حجم العمالة قد يكون مضللاً.¹

وهذا ما يعكس أهمية القيمة المضافة والتي تعبر عن الثروة التي أضفتها المؤسسة مهما كان نوعها بفعل عمليات استغلالها، لأنها تترجم ما أضافته ضمن نشاطها وتعكس الفعالية التي تم بها دمج عناصر من رأس المال واليد العاملة وغيرها، فهي إذا تقيس الوزن الاقتصادي للمؤسسة وتشكل أحسن معيار لقياس حجمها ونموها وتكامل هياكلها الإنتاجية.

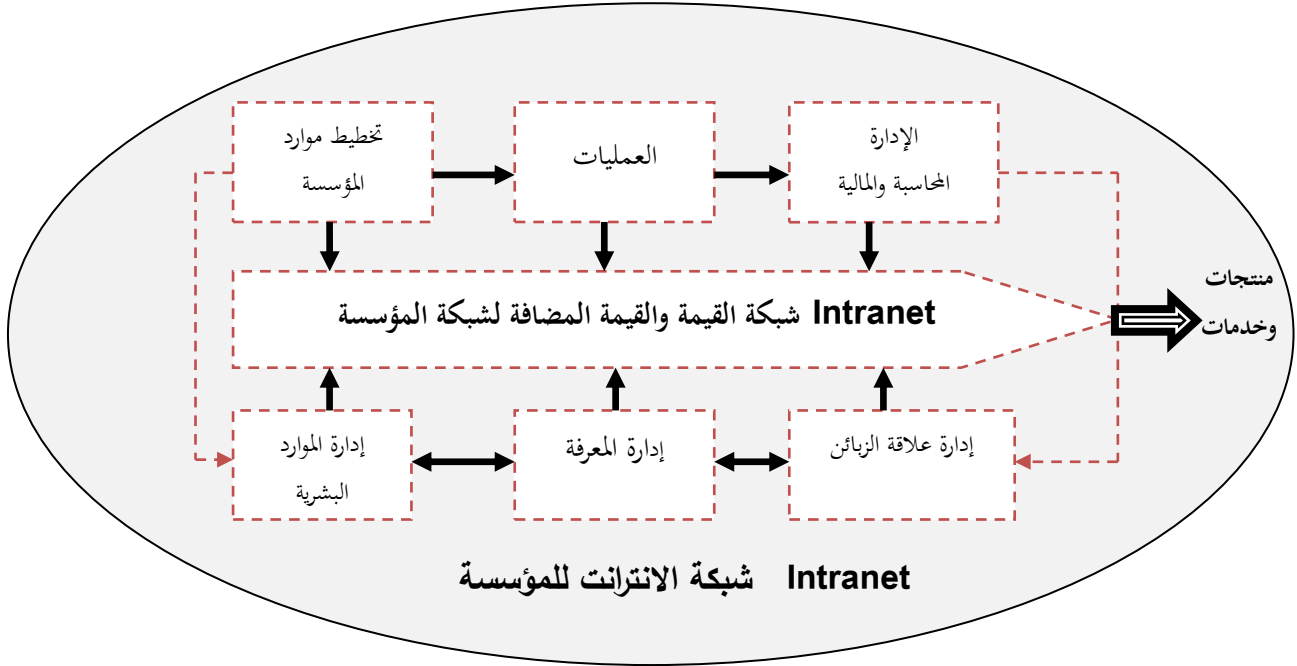
كما تهتم أيضاً بتعظيم القيمة الاقتصادية المضافة EVA والتي تعبر عن الأرباح المحققة من طرف المؤسسة بعد استبعاد تكلفة رأس المال المستثمر، وذلك لأن قيمة المؤسسة تتأثر بصافي القيمة المضافة الاقتصادية التي تحققها حيث كلما ارتفعت EVA ترتفع قيمة المؤسسة بارتفاع قيمة الأسهم.

وعموماً يمكن القول أن إنشاء القيمة يعد هدفاً استراتيجياً تطمح إليه جميع المؤسسات خاصة في ظل انتشار التعامل الإلكتروني حيث يمكن للمؤسسة أن توسع عوائدها وأرباحها، وهذا يعتمد على إدارة شبكة القيمة من خلال إدارة شبكة سلاسل التوريد، إدارة علاقات الزبون، إدارة العمليات الداخلية، وتخطيط موارد المشروع وذلك من أجل الوصول إلى توليد قيمة مضافة كلية للمستفيد أو الزبون، قيمة مدركة من قبله ويتوقعها قبل أن يحصل عليها، ويمكن تحقيق كل ذلك بالاستفادة من المزايا غير المحدودة التي تتيحها شبكات الانترنت، الأكسترنات والأنترانت.

¹ مبارك لسوس، "التسيير المالي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 27.

في ظل العصر الرقمي ساهمت شبكات الأنترنت بتطوير مجال إنشاء القيمة، وذلك من خلال توسيع المجال أمام المؤسسات لإضافة قيمة جديدة بتنفيذ وتوزيع الخدمات الكترونيا وتقديم خدمات خاصة للزبائن حسب الطلب وتطبيق نظم ذكاء الأعمال، وغيرها من الخدمات، ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (14): دور شبكة الانترنت في تكوين شبكة القيمة



المصدر: سعد غالب ياسين، " الإدارة الالكترونية "، دار اليازوري، عمان، 2010، ص 183.

من خلال الشكل يلاحظ أن المؤسسة تقوم بتكوين شبكة فرعية للقيمة من خلال ربط المجالات الوظيفية الرئيسة للمؤسسة في تكوين تنظيمي متكامل، وبطريقة تستطيع من خلالها الإدارة الالكترونية أن تلبي بكفاءة وفاعلية احتياجات وتطلعات الزبائن في البيئة الداخلية من العاملين والزبائن في البيئة الخارجية.

وبالنتيجة المنطقية تصبح الشبكة الفرعية للقيمة المرتبطة بمنظومة شبكة المؤسسة الداخلية الانترنت جزءا من هيكل شبكي أكبر بالرغم من عدم وجود حدود طبيعية للشبكات، وهذا ما يؤكد أن سلسلة التوريد الخطية التقليدية قد تغيرت إلى شبكة توريد مدعومة بتكنولوجيا الانترنت والواب لتلبية الاحتياجات الجديدة للأعمال.¹

من خلال ما سبق يتضح أن القيمة تعد مؤشرا مهما لتقييم الأداء والحكم على مدى تطوره، ويتوقف تعظيمها على المعارف والكفاءات التي تستحوذ عليها المؤسسة.

¹ سعد غالب ياسين، " الإدارة الالكترونية "، مرجع سابق، ص 183.

المطلب الثاني: الإنتاجية والربحية

يعد العمل البشري من أهم مقومات الإنتاج في أية مؤسسة اقتصادية، والنتائج المحققة متوقفة على الأداء البشري الذي يختلف من عامل إلى آخر، ويرجع ذلك إلى وجود فروقات في المعارف، القدرات والمهارات التي يتمتع بها كل واحد، والتي تعكس كفاءته الإنتاجية التي تعني " الاستعمال الأمثل لعناصر الإنتاج ولكافة الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة بهدف الحصول على أقصى نفع منها ".¹

أما الإنتاجية فهي " المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى من المخرجات (منتجات أو الخدمات) الناتجة عن استخدام مواد محددة في النظام الكلي للمؤسسة، ويعبر عنها كناتج بقسمة المخرجات (المبيعات أو الإيرادات) على المدخلات (الموارد المالية والبشرية) التي تستخدم في المؤسسة ".²

وعليه تعتبر الإنتاجية مقياساً للقادرة على خلق الناتج (المخرجات) باستخدام عوامل الإنتاج (المدخلات) خلال فترة زمنية محددة، وهي أيضاً تفسر بـ " العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية (لإنتاج سلع أو خدمة) وبين الناتج من تلك العملية ".³

وبالنسبة للربحية تعبر عن كفاءة وسيلة ما في تحقيق نتيجة معينة، فإذا نسبت الربحية إلى أصول المؤسسة فإن الربحية هنا تعتبر ربحية اقتصادية، أما إذا نسبت النتيجة إلى رأس المال الخاص الممتلك فإن الربحية هنا تعد ربحية مالية وإذا نسبت إلى رقم الأعمال فالربحية ربحية تجارية، ولغرض توضيح مفاهيم الربحية يجب تحليل مكونات هذه العلاقة والتحديد الدقيق لما تعنيه النتائج وما تعنيه الوسائل المستخدمة.

وبصفة عامة يمكن القول أن الربحية تعبر عن العلاقة القائمة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة، فهي بمثابة المعيار أو المقياس للكفاءة النسبية الناتجة عن مدى تحقيق النتائج من خلال استغلال الوسائل استغلالاً أمثلاً، وهي تمثل معدلاً يتحدد بالصيغة التالية:⁴

$$\text{الربحية} = 100 \times \frac{\text{النتائج}}{\text{الوسائل المستخدمة}}$$

¹ نداء علي القباني، " مشكلات قياس إنتاجية الموارد البشرية "، المؤتمر العربي الأول لإدارة الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة والحديثة -، القاهرة، 2007، ص 60.

² علي السلمي، " الإدارة الإنتاجية "، دار غريب، القاهرة، 1999، ص 421.

³ محمود نبيل إبراهيم، " تحليل المتغيرات الاقتصادية (الإنتاجية والكفاءات، التغيير التقني، العمل ورأس المال) "، دار البداية، عمان، 2008، ص 20-21.

⁴ نفس المرجع، ص 35.

من العلاقة يتضح أن الربحية عبارة أن نسبة مساهمة الموارد أو الوسائل المستخدمة في تحقيقها، أي معدل ربحية تلك الوسائل، سواء تعلق الأمر برقم الأعمال أو رأس المال أو غيرهما، وهي مقياس للحكم على وضعيتها المالية والاقتصادية كأحد جوانب التقييم باستعمال معايير ومؤشرات مختلفة.

المطلب الثالث: تنافسية المؤسسة

تشمل التنافسية عموماً عدة جوانب تتمثل أساساً في الحصة السوقية وتحقيق الأرباح بشكل مستمر، بالإضافة إلى التحكم الجيد في التكنولوجيا والقدرة على الاختراع والابتكار والاعتماد على البحث والتطوير، واليد المؤهلة بغية الوصول إلى هدف أساسي يتمثل في تحقيق رفاهية عالية للأفراد ورفع مستوى معيشتهم، وكذلك تعتمد على سياسات فاعلة من قبل الحكومات والمؤسسات.

أما تنافسية المؤسسة فتربط بمدى تحقيقها لمزايا تنافسية والتي تتوقف على كفاءة مواردها لتحقيق تنافسية أعلى من مثيلاتها في السوق، أي أنها تمثل " القدرة على إنتاج السلع والخدمات المضبوطة والمطلوبة من النوعية الجيدة بالسعر المناسب وفي التوقيت الملائم، كما تعكس أيضاً القدرة على تلبية حاجات المستهلكين بتكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين ".¹ وتتحقق " إذا كانت العلاقة طردية بين الإنتاجية والأرباح من جهة وتخفيض التكاليف والحصة السوقية من جهة أخرى، فكلما ارتفعت الإنتاجية وازدادت الأرباح يجب أن يقابلها انخفاض في التكاليف وارتفاع الحصة السوقية، وهو شرط ضروري لاكتساب ميزة تنافسية ".²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن تنافسية المؤسسة تمثل امتلاك القدرة على رفع كفاءة عوامل الإنتاج من أجل تحقيق معدلات عالية من المنتجات، وتحسين نوعيتها بمستوى الجودة المطلوب في السوق من طرف الزبائن وذلك بامتلاك مزايا تنافسية وتعظيم الربحية، وهي تصنف إلى³:

1. التنافسية عن طريق التمييز والتكلفة: تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على إنتاج وبيع المنتجات المتداولة في الأسواق بسعر أقل من منافسيها ومن ثم تكتسب ميزة تنافسية.
2. التنافسية عن طريق الاختلاف والتميز: حيث تتميز الشركات بقدرتها على إنتاج وتقديم سلع أو الخدمات فيها شيء ما مختلف ذو قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد به عن المنافسين.

¹ مصطفى أحمد حامد رضوان، " التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم "، دار الجامعة، الإسكندرية 2011، ص 21.

² عبد الكريم كافي، " الاستثمار الأجنبي والتنافسي الدولية "، مكتبة حسن العصرية، بيروت، 2013، ص 115.

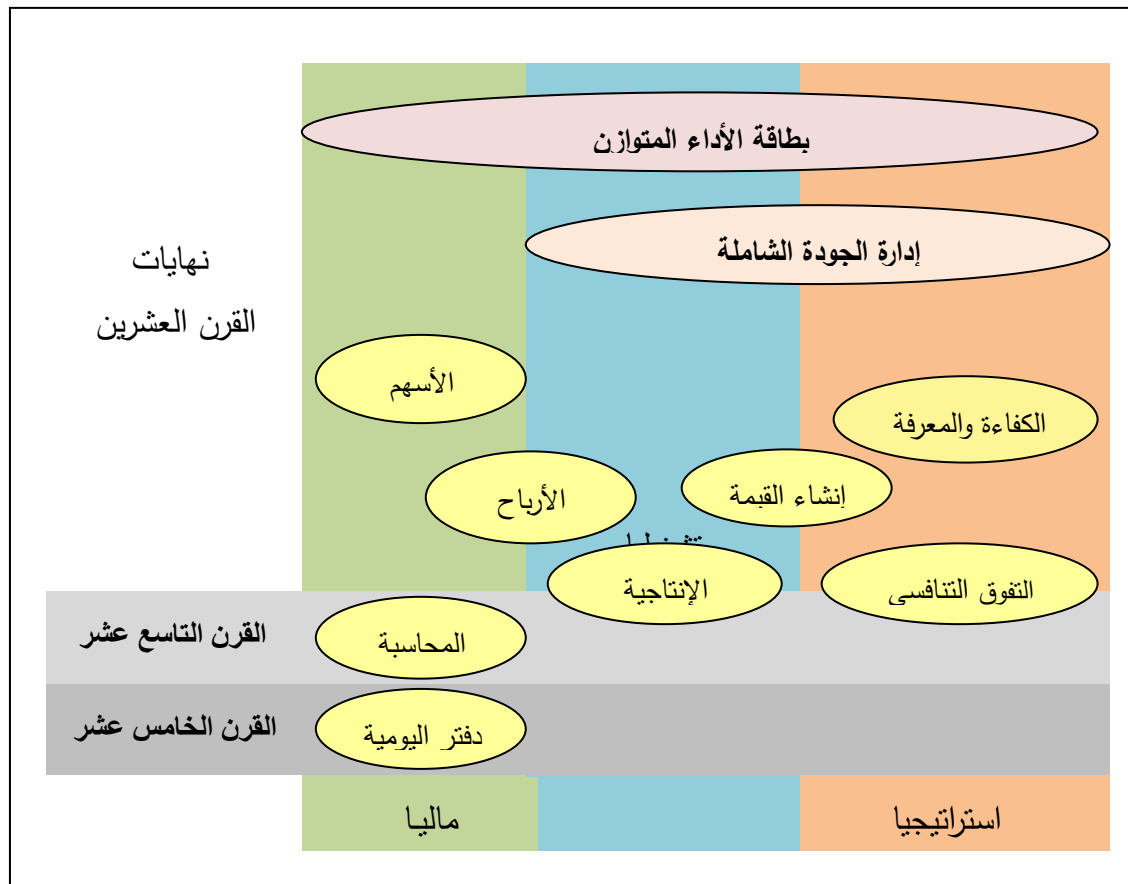
³ مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص 32-33.

ويمكن أيضا تصنيف التنافسية من منظور أو معيار الزمن إلى¹:

1. التنافسية اللحظية: تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال فترة زمنية معينة، أو ناتجة عن فرصة عابرة أو مؤقتة في زمن ما في السوق أو نتيجة ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.
2. القدرة التنافسية: تستند على مجموعة من المعايير وهي مرتبطة كذلك بالموارد التي تمتلكها المؤسسة وبالفرص المتاحة أماما لتحقيق التفوق التنافسي.

بعد التطرق إلى المحددات السالفة الذكر والمتمثلة في القيمة، الإنتاجية، الربحية وتنافسية المؤسسة يمكن القول أنها تعد مؤشرات أساسية لقياس الأداء المؤسسي إضافة إلى أبعاد أخرى، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): تطور أدوات قياس الأداء المؤسسي



المصدر: أحمد سمير العزب، "التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء المؤسسي"، ص 22

www.awareness.seca.ae/.../1d67b7452abf741bb8, 12/10/2014.

¹الطيب داودي، محبوب مراد، "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر بسكرة 2007، ص 3.

المطلب الرابع: النماذج الحديثة للمؤسسات الاقتصادية

تمثل النماذج الحديثة نماذج متطورة لأشكال المؤسسات في ظل العصر الحالي منها المؤسسات الالكترونية والمؤسسة المتعلمة، بالنسبة للمؤسسات الالكترونية ترتبط تسميتها بالتكنولوجيا واستخدام مختلف الشبكات في نشاطها وتسيير أعمالها، ويمكن تعريفها بأنها: " الوحدة المكونة من عاملين موزعين جغرافياً يتقاسمون العمل ويتصلون بوسائل الكترونية عن طريق الاتصال المباشر " ¹.

من التعريف يلاحظ أن المؤسسة الالكترونية لا تعترف بالحدود المكانية، إذ يتم تأسيسها في فضاء شبكي غير واقعي، والذي تتم فيه جميع تعاملاتها من عقود، تفاعلات، علاقات بطريقة إلكترونية وتعتمد على تقاسم المعلومات بين المدراء والعمال، الموردين، الزبائن، حيث يمكن للزبائن الحصول على خدماتها بكل سهولة في أي وقت ممكن ودون تحمل تكاليف التنقل وفي أقصر مدة زمنية، كما تتطلب وسائل الكترونية للدفع وتسوية المعاملات.

وعليه نقول أن المؤسسة الالكترونية بإمكانها مباشرة نشاطها عبر شبكات الأنترنت دون الرجوع إلى تخصيص موقع واقعي، مثل المؤسسات التي تقدم خدمات إخبارية، أو مؤسسات تسويق بعض المنتجات، أما إذا كانت طبيعة النشاط تتطلب وجود ورشات للإنتاج فإنه يجب توفير متطلبات العملية الإنتاجية من ورشات وآلات ومعدات وغيرها، ولكن عملية التسويق والاتصال للحصول على أية معلومات تتم إلكترونياً، كما يمكن أن تتم عملية دفع المستحقات باستخدام وسائل الدفع الالكترونية، أو باستخدام الأساليب التقليدية.

وبالنظر إلى هذا الاختلاط بين العمل الواقعي والافتراضي، فإن المؤسسات الالكترونية تصنف إلى ²:

المؤسسات الالكترونية (الافتراضية): تنشأ وتؤسس عبر شبكات الأنترنت، أي يكون مقرها افتراضي، ولا تكون لها أية حدود مكانية، لذلك تسمى الافتراضية.

المؤسسات الالكترونية المزيجة: هي التي تجمع بين العمل الواقعي والعمل الافتراضي، أي يكون لها مقر رئيسي في الواقع، بينما تتم جميع تعاملاتها في شبكات الواب.

أما من ناحية الخصائص يمكن القول أن المؤسسة الالكترونية تتميز ب³:

• **عدم وجود حدود تنظيمية:** وهذا بقدر ما يعني تحررها من الهرمية وعلاقات الأمر-الرقابة فإنه يقربها من الهيكلية المرتبطة بالسوق بكل ما يعني ذلك من مرونة وقابلية التغيير وإعادة التشكيل.

¹ نجم عبود نجم، " الإدارة الالكترونية - الإستراتيجية والوظائف والمشكلات "، مرجع سابق، ص 357-358.

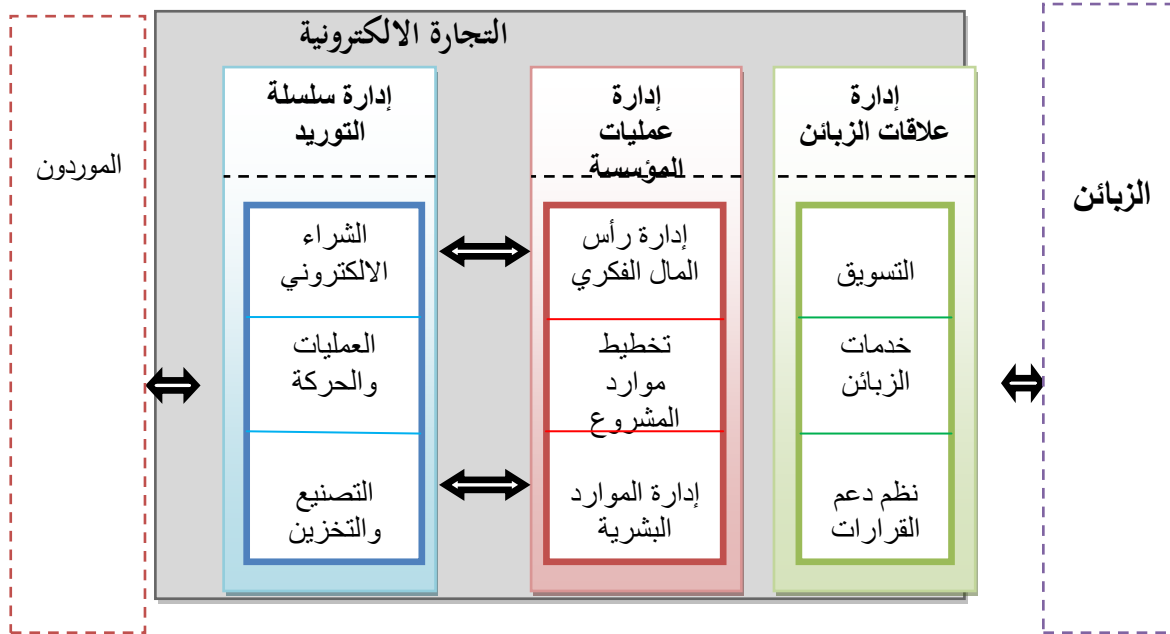
² نفس المرجع، ص 357.

³ حاتم بن صلاح أبو الجدائل، مرجع سابق، ص 358.

الفصل الثالث: عملية الاستثمار في رأس المال البشري كعامل محدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة

- تتميز بالتنظيم الشبكي: داخليا يتم بين العاملين وموارد المؤسسة الخاصة، وخارجيا بين موردي وزبائن المؤسسة، هو النمط التنظيمي الأكثر ملائمة في المؤسسات الافتراضية.
 - قدراتها غير محدودة: القدرات الجوهرية للمؤسسة لا تتحدد بمواردها وقدراتها الذاتية فحسب، وإنما تمتد أيضا إلى القدرات الجوهرية للموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة الافتراضية، فمثلا بدلا من إنتاج الجزء أو المنتج تتعاقد مع الأفضل في السوق لتوريده.
 - تعتبر شبكة تقاسم المعلومات: داخليا بين العاملين وخارجيا مع مورديها وزبائنهم، يتم تقاسم المعلومات باستمرار بين كل أطراف الشبكة وسرعة استجابة المؤسسة الافتراضية للتغيرات التي تكشف عنها هذه المعلومات.¹
 - تتمتع بمزايا تنافسية: إن المرونة في الحيز والتنظيم والقدرات وتقسيم المعلومات داخليا وخارجيا على أساس شبكي، يجعل المؤسسة الافتراضية ذات قدرات واسعة برافعة علاقتها الشبكية، وسريعة الاستجابة للتغيرات مقارنة بمنافسيها مما يكسبها ميزة تنافسية.
- من هذه الخصائص يتضح أن المؤسسة الالكترونية تستطيع أن تحقق تكاملا وظيفيا عاليا بين عمليات الإجارة والأنشطة الخاصة بإدارة سلاسل التوريد وإدارة علاقات الزبائن حتى تبدو هذه الأنشطة وكأنها أنشطة داخلية متراكبة الوحدات لتقديم التسهيلات ودعم أنشطة التجارة الالكترونية وتسويق علاقات المؤسسة مع زبائنهم، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): التكامل البنوي لمؤسسة الأعمال الالكترونية



المصدر، نجم عبود نجم، "الإدارة الالكترونية - الإستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 203.

¹ نجم عبود نجم، "الإدارة الالكترونية - الإستراتيجية والوظائف والمشكلات"، مرجع سابق، ص 359.

من الشكل رقم (16) يتضح أن المؤسسة المندمجة بأنشطة الأعمال الالكترونية أقرب إلى التشكيل التنظيمي المصنوعي باعتبارها كيان مستقل وإلى التشكيل الشبكي من منظور كلي، وهي تنشط في ظل بيئة عمل الكترونية تتيحها نظم المعلومات المستخدمة لتحسين الأعمال.

أما المؤسسة المتعلمة: فهي تمثل نموذج للمؤسسة " الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة ولا يقتصر هذا التعريف على مستوى نقل المعرفة وفهمها فحسب، بل يتوقف أيضا على السلوك وإعادة بناء المؤسسة " ¹.

فهي إذا المؤسسة " التي يوسع فيها الأفراد باستمرار قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا، والتي يجري فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير، ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية، أين يتعلم الأفراد باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا معا " ².

وعموما تمثل المؤسسة التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وإيجاد المعرفة الجديدة التي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية الثاقبة، وهي التي تشجع تعلم مواردها البشرية بكل الأساليب الممكنة، حيث تهتم ب³:

- تدريب الموارد البشرية باستمرار؛
- تشجيع تمازج الخبرات المختلفة؛
- الانفتاح وتقبل مختلف وجهات النظر؛
- إدارة التنوع الثقافي وتمكين العاملين؛
- بناء المعارف الجماعية وتشجيع العمل الجماعي.

من هذه الخصائص يستخلص أن تسمية المؤسسة المتعلمة مرتبطة بتعلم الموارد البشرية باستمرار دون توقف من خلال عملية التدريب أو مواصلة التعليم، أما بالنسبة لمكوناتها التي تمثل مجموعة من العناصر والمركبات الأساسية لها يمكن إيجازها في:

• **القيم المشتركة:** التي تشكل أسس الثقافة السائدة داخل المؤسسة وهي تتمثل في المعتقدات والسلوكيات الواجب إتباعها في المواقف المختلفة، كما تبين الأهداف الأكثر أهمية في سلم الأولويات.

¹ أكرم سالم الجنابي، مرجع سابق، ص 123.

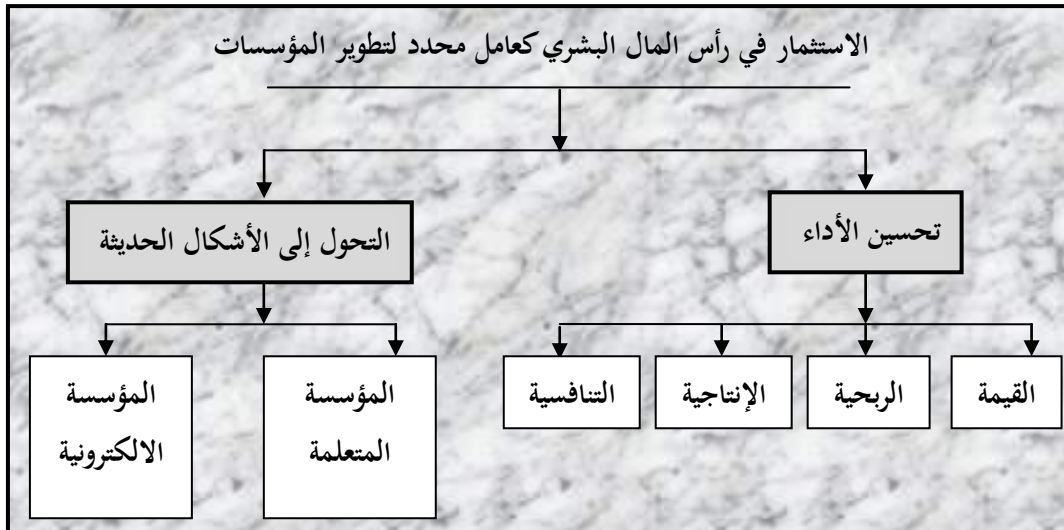
² سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 143.

³ رابع عرابة، حنان بن عوالي، مرجع سابق، ص 140.

الفصل الثالث: عملية الاستثمار في رأس المال البشري كعامل محدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة

- **النمط القيادي:** الذي أصبح في ظل المؤسسة المتعلمة يطلع بأدوار أكثر أهمية وأكثر جدية بحيث تتحدد الأدوار الجديدة لقائد التعلم بكونه: المصمم، المعلم والمسؤول عن إحداث التغيير الإيجابي.
 - **الإستراتيجية:** حيث تتخذ المؤسسة المتعلمة اتجاهها استراتيجيا للتعلم، ويصبح كهدف استراتيجي تسخر له كافة الامكانيات المادية والبشرية مع التخطيط له، وتطوير أساليبه، وتتبع هذه المؤسسة استراتيجيات مرنة لتحقيق أهدافها.
 - **الهيكل التنظيمي:** يجب أن يكون أكثر مرونة بالنسبة لهذه المؤسسة لأنها بحاجة ماسة إلى التكيف مع البيئة ومواجهة التغيرات البيئية السريعة.
 - **رأس المال البشري:** تهتم المؤسسة المتعلمة أكثر من غيرها من المؤسسات بتكوين رأس المال البشري وبعملية الاستثمار فيه، كونه يعد المورد الأساسي لتحقيقها، فهي تعتمد على التعلم وعلى الموارد اللامادية بصفة عامة.
 - **فرق العمل:** تشجع المؤسسة المتعلمة العمل الجماعي كونه يسهم في التعلم الجماعي الذي يعد من بين خصائصها.
 - **النظم:** المتعلقة بأساليب وأدوات القياس بالنسبة للعمليات التشغيلية أو في ما يتعلق بأنشطة الموارد اللاملموسة، حيث تستخدم طرقا للقياس مثل بطاقة الأداء المتوازن وغيرها.
- تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن عملية التطوير من خلال الأبعاد أو العوامل السالفة الذكر تتحدد من خلال عملية الاستثمار في رأس المال البشري، ويتضح ذلك الشكل التالي:

الشكل رقم (17): الاستثمار في رأس المال البشري كعامل محدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة



المصدر: من إعداد الباحثة

إن المعلومات التي يتضمنها الشكل تعكس العلاقة بين عملية الاستثمار في رأس المال البشري وكل بعد من أبعاد عملية التطوير المؤسسي، التي سيتم توضيحها وشرحها في المبحث التالي.

المبحث الثالث: تحديد تطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة بناء على الاستثمار في رأس المال البشري

بعد تحديد محددات عملية التطوير تجدر الإشارة إلى أنها مؤشرات عامة تخص جميع المؤسسات بغض النظر عنها خاصة أم عامة، ولكن بما أن الدراسة اقتصر على المؤسسات الاقتصادية الخاصة، فسيتم التركيز على تطويرها اعتماداً على الاستثمار في رأس المال البشري الذي يمكن تبيان مدى تحديده لتلك العملية من خلال توضيح العلاقة بينه وبين كل بعد من الأبعاد السالفة الذكر.

المطلب الأول: علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بالقيمة

تندرج دراسة علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بالقيمة ضمن التصور الاستراتيجي للمؤسسة عموماً وإلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية خصوصاً، حيث أن عملية الاستثمار تتطلب وقتاً من ناحية انتظار الأهداف المرجوة منها بما أنها ستتحقق في المدى البعيد، والمتمثلة في العوائد التي تعكس القيمة المحققة للمؤسسة من خلال الاستثمار في رأس المال البشري.

ويمكن تحديد مساهمة رأس المال البشري في إنشاء القيمة، اعتماداً على نتائج عملية الاستثمار فيه، التي تعبر عن التغذية العكسية لتسمية ذلك المخزون النوعي، ومنه يمكن تحديد درجة المساهمة أو مقدارها بالنسبة لكل فرد في المؤسسة بناء على تقييم معارفه وكفاءته، وبالتالي يمكن تحديد ارتفاع أو انخفاض القيمة المضافة التي ينتجها المورد البشري بحسب مقدار المنافع التي يقدمها للمؤسسة، وكلما كانت القيمة المضافة الناتجة منه عالية، كلما دل ذلك على ارتفاع كفاءته وتميز قدراته ومهاراته والعكس صحيح، لذلك يجب التركيز على منتج القيمة العالية والمحافظة عليه لأنه نادر وصعب الاستبدال، ولتوضيح الفكرة أكثر يمكن شرح ذلك من خلال نموذج الحالات الأربع لرأس المال البشري وعلاقته بخلق القيمة، والموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (18): تصنيف رأس المال البشري من ناحية خلق القيمة

② رأس مال بشري يصعب استبداله، وينتج قيمة مضافة مرتفعة	① رأس مال بشري يصعب استبداله، وينتج قيمة مضافة منخفضة
④ رأس مال بشري يسهل استبداله، وينتج قيمة مضافة مرتفعة	③ رأس مال بشري يسهل استبداله، وينتج قيمة مضافة منخفضة

المصدر: علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 51.

من الشكل رقم (18) يلاحظ أن هناك أربع حالات يمكن من خلالها تصنيف القيمة المضافة والموضحة كما يلي¹:

الحالة الأولى: تعبر الخلية رقم [1] عن رأس مال بشري صعب الاستبدال، أي أنه نادر، ولكنه في نفس الوقت منتج لقيمة مضافة منخفضة، وتظهر هذه الحالة في المؤسسات التي تفتقر للكفاءات المتخصصة عالية المستوى وتستخدم تقنيات وأساليب عمل قديمة وغير فعالة، وتفتقد للتدريب والإعداد العلمي المنظم.

الحالة الثانية: يتميز رأس المال البشري في الخلية رقم [3] بسهولة استبداله، نظرا لتوفره بكثرة وإمكانية إحلاله بكل سهولة، وهو كذلك منتج لقيمة مضافة منخفضة، أي أنه لا يساهم بدرجة كبيرة في إنتاج الثروة وفي مثل هذه الحالة لا تهتم الإدارة بعملية استثماره.

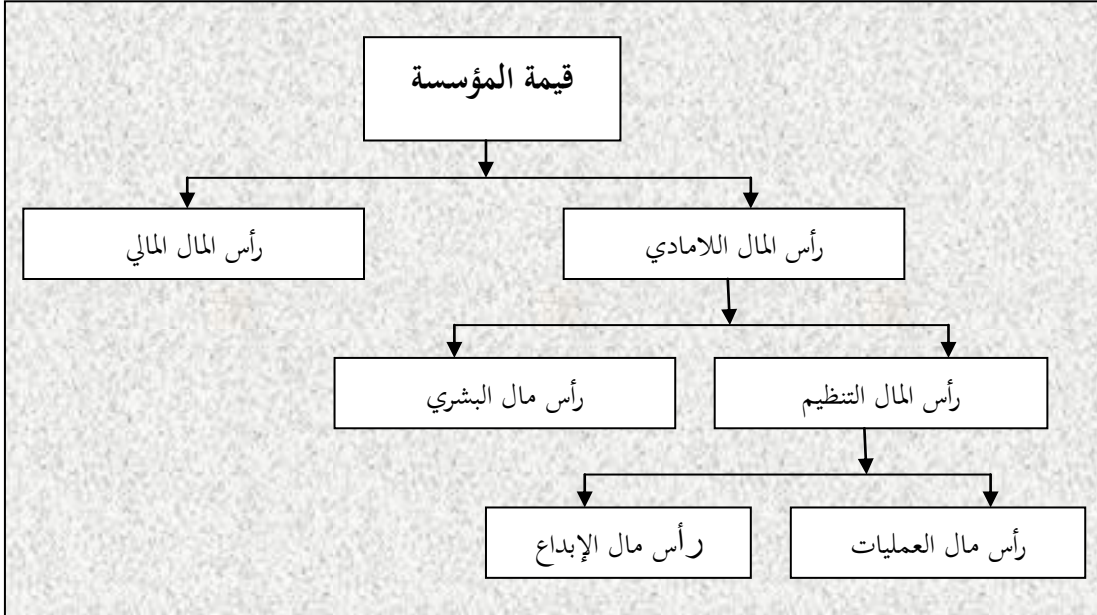
الحالة الثالثة: تمثل الخلية [4] حالة وسطية فعلى الرغم من تحقيق رأس المال البشري لقيمة مضافة مرتفعة إلا أنه يمكن استبداله بسهولة نتيجة لوفرتة في سوق العمل أو قصر الوقت اللازم لإعداده وتهيئته للعمل، لذلك فإن رأس المال البشري هنا يعد متوسط القيمة أو يميل إلى أن يكون عالي القيمة نسبيا.

الحالة الرابعة: إن أفضل وأعلى رأس مال بشري الموجود في الخلية رقم [2] فهو مورد بشري نادر يصعب الحصول على بديل له في حالة فقدانه، كما أنه عالي الإنتاجية يحقق قيمة مضافة عالية، وبذلك يعد رأس مال مرتفع القيمة لا بد أن تحافظ المؤسسة عليه وتعمل على استثماره وتحفيزه وإطلاق الفرص له للإبداع وإنتاج وزيادة القيمة المضافة التي يحققها، لأنه رأس مال حقيقي للمؤسسة يتمتع بالمهارة والخبرة والكفاءة العالية، ويساهم في تحقيق الأهداف بفعالية.

من خلال تحليل الحالات الأربعة يستنتج أن عملية الاستثمار في رأس المال البشري ضرورية ومهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، لأن لها تأثير قوي وإيجابي على القيمة المضافة المنتجة من طرف المورد البشري، وهذا ما يدل على العلاقة القوية والطرديّة بين عملية الاستثمار وإنشاء وتعظيم القيمة بكل أنواعها، وهو ما أكده بعض المفكرين الذي اعتبروا أن قيمة المؤسسة السوقية تتحدد بمستوى رأس مالها الفكري الذي يعد رأس المال البشري عنصرا أساسيا منه ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

¹ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، مرجع سابق، ص ص 50-51.

الشكل رقم (19): علاقة رأس المال البشري بقيمة المؤسسة



المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الطبعة العربية"، دار اليازوري العلمية، الأردن 2009، ص 167.

من الشكل يلاحظ أن لرأس المال البشري دور في تحقق قيمة المؤسسة، من خلال القيمة المنتجة من طرفه والتي تختلف باختلاف مستوى ونوعية المخزون النوعي المكون له، وتكون مساهمته من خلال زيادة الإنتاجية وتحسينها وتخفيض التكاليف، وكذا تعظيم الربحية من خلال رفع مبيعات المؤسسة.

المطلب الثاني: علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بالإنتاجية والربحية

تتحدد العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري والإنتاجية من خلال مساهمة الأداء البشري في تحسينها فتكليف عامل غير مؤهل لتشغيل آلة باهضة الثمن ربما يتسبب في إتلافها وتخفيض معدل كفاءتها، كما أن العامل الذي لا يشعر برغبة في العمل أو ليس لديه شعور صادق في تحسين عمله لا يمكن أن يتوقع منه مستوى كفاءة عال ومن جهة أخرى يعد المورد البشري هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة، وهذا ما يؤكد أن رأس المال البشري يعد من المحددات الرئيسية للإنتاجية.

وعموماً يمكن القول أن الأعمال الإنتاجية تعتمد على الجهد الإنساني للعاملين بمختلف فئاتهم (عمال موظفون، مهندسون، إداريون، خبراء... الخ)، وبشكل خاص فإن الموقف اتجاه العمال يأخذ أشكالاً عديدة، لعل أهمها عدم الاهتمام بإنجاز العمل بشكل جيد بالرغم من توفر المقدرة والمهارة، وعلى نظم العمل المتمثلة في القواعد الإجراءات السياسات والعلاقات التي تحكم سير الإنتاج، حيث تتأثر الكفاءة الإنتاجية بطرق وأساليب العمل

وأنماط القيادة الإدارية وأساليبها، حيث يمكن أن يؤثر الأفراد على الكفاءة الإنتاجية من خلال الأبعاد التالية¹:

- حسب عدد الأفراد العاملين، ومدى تناسبها مع احتياجات الإنتاج؛
- تركيب القوة العاملة، ومدى تناسبها مع احتياجات العمل؛
- درجة التوافق أو التكيف مع العمل والارتباط به، حيث يتوقف ذلك على: المهارة، التعليم، التخصص، الخبرة ونوع العمل؛
- حماس الأفراد واندفاعهم للعمل (دوافع العمل)؛
- الحالة المعنوية للأفراد.

وعليه فإن المؤسسة تسعى إلى تحسين الإنتاجية بهدف تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح، والتي تعكس فعاليتها في دمج واستغلال مواردها من جهة، ومدى تحكمها في وظائفها.

وبالنسبة لعلاقة الاستثمار في رأس المال البشري بالربحية يمكن إرجاعها إلى تحديد الموقف الربحي للمؤسسة بصفة كلية مع إمكانية التخطيط المستقبلي لها، ويمكن تطبيق هذا التحليل على كافة المؤسسات بصرف النظر عن طبيعة نشاطها الاقتصادي وشكلها القانوني، ويفيد هذا التحليل بالدرجة الأولى الجهاز المالي والإداري للمؤسسة فهو يعمل بمثابة الضوء الكاشف الذي يعكس فعالية الأداء، مما يتيح فرصة إجراء مقارنة بين فترات معينة لاكتشاف معدلات النمو أو التراجع وكذا معرفة الموقف التنافسي للمؤسسة، ويمكن أن تعتمد المؤسسة على الموارد البشرية الكفؤة ذات التكوين العالي في تحقيق الربحية من خلال النقاط التالية²:

- تخفيض التكلفة التمويلية من خلال القيام بدراسة علمية لتحديد تكلفة كل بديل تمويلي، وتوقع العائد المنتظر من كل بديل، والهدف طبعاً هو التمويل بتكلفة منخفضة؛
- تحقيق معدلات مرتفعة على الأموال المستثمرة عن طريق الاستثمار الفعال لها وتخفيض التكاليف؛
- تعظيم قيمة الأرباح القابلة للتوزيع؛
- رفع سعر الأسهم وتعظيم قيمة المؤسسة.

وعموماً نقول أن توجيه الموارد البشرية توجيهها سليماً في جميع الوظائف والوحدات للمؤسسة والوحدة الإنتاجية هو الكفيل بتوثيق الصلة بين هذه الأخيرة وبين مستخدميها بما يضمن إتقان العمل والتقليل من دورانه، وهذا ما يثبت الأثر الإيجابي لعملية الاستثمار في رأس المال البشري على الإنتاجية والربحية.

¹ عقيل حاسم عبد الله أبو رغيف، طارق عبد المحسن العكيلي، مرجع سابق، ص 69.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 45.

المطلب الثالث: علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بتنافسية المؤسسة

وفقا لنموذج المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات والتي تنظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة موارد مادية وغير مادية أو كحافزة للكفاءات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في تحقيق المنتجات وتمييزها، يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بامتلاك المؤسسة للموارد اللاملموسة والكفاءات المتميزة، إذ تتبلور الفكرة الأساسية لهذه المقاربة حول امتلاك المؤسسة للموارد التي تعتبر بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها.

إن اهتمام هذا المدخل بالكفاءات تأسس على إدراك حقيقة أنها تعد المصدر الحقيقي في ظل العصر الرقمي وعليه يمكن بناء المزايا التنافسية أو إضافتها من خلال إضافة قيمة للزبون وتحقيق التميز، عن طريقها، ولا يركز ذلك على مجرد امتلاك الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية، بل يستند بالدرجة الأولى على مدى قدرة المؤسسة على استقطاب وتوفير نوعيات خاصة من المورد البشري وتواصل عملية تفعيله من أجل تعظيم القدرة على الاستفادة من معارفه، وحتى يكون رأس المال البشري مصدرا للتنافسية لا بد من توفر الخصائص التالية:

① **قادرا على إنشاء وتحقيق القيمة:** يشترط في رأس المال البشري الذي تستحوذ عليه المؤسسة أن يساهم في تحقيق القيمة وإضافتها وتطويرها، لذلك يجب أن يكون عالي الإنتاجية، وهنا يكون لعملية الاستثمار في رأس المال البشري دور كبير في تطويره وتنميته.

② **أن يكون نادرا ومتميزا عما يمتلكه المنافسون:** يجب أن تعمل المؤسسة على الاستثمار في رأس مالها البشري لتغيير معارف موردها البشري وكفاءاتها، وتكييفها مع المستجدات البيئية، بهدف التكيف من جهة ومن جهة أخرى حصولها على رأس مال بشري مختلف ومميز عما يمتلكه المنافسون.

③ **غير قابل للتقليد والنقل:** يجب على المؤسسة أن تعمل على تحفيز موردها البشري وتسعى إلى زيادة ولائه اتجاهها بتوفير كافة الظروف الملائمة للعمل، وتشجيعه وتحسيسه بمدى أهميته في المؤسسة حتى تضمن عدم مغادرته وتركه للعمل ليعمل بمؤسسة وأخرى، ومن جهة أخرى يجب أن تحرص على صناعة رأس مال بشري لا يمكن أن يستحوذ على مثله المنافسون.

وعموما يمكن القول أن المؤسسة التي ترغب في تحقيق التميز التنافسي، يمكنها اليوم أن تركز على المعارف والكفاءات التي أصبحت تعد محور التنافس، لذلك فإنه من الضروري الانتباه إلى ضرورة وأهمية عملية الاستثمار في رأس المال البشري، لأنها تهدف إلى تطوير قدرات ومعارف الموارد البشرية والتي تعتمد عليها المؤسسة في المشاركة بأفكارها، وإبداعها، في حل المشاكل التي تواجهها من جهة، وفي ابتكار منتجات وأفكار وأساليب جديدة تمكنها من تحسين إنتاجيتها وزيادة حصتها السوقية، كما أن الموارد البشرية المدربة والمؤهلة يمكنها التعامل مع التقنيات الحديثة بكل سهولة، وهذا بهدف التكيف مع متطلبات العصر الحالي الذي يتيح إمكانية تحول المؤسسات إلى المؤسسات الإلكترونية.

المطلب الرابع: علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بالنماذج الحديثة للمؤسسات الاقتصادية

إن العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري والتحول إلى الأنماط الحديثة للمؤسسات فرضها العصر الرقمي الذي غير أدوات قيام الأعمال والتعامل، فأصبحت الممارسات الإدارية والاقتصادية وغيرها تتوقف على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وعليه فإن إنشاء المؤسسات الالكترونية يحتاج إلى عقول بشرية متميزة وموارد بشرية ذات كفاءة عالية تستطيع التعامل مع التقنيات الحديثة، فضلا عن مهارات التسويق والمعرفة الجيدة بممارسات التجارة الإلكترونية لذلك تعد عملية الاستثمار في رأس المال البشري عملية مهمة جدا الهدف منها هو تطوير رأس المال البشري بما يسمح ويتيح إمكانية التكيف مع كل تغيرات البيئة الرقمية وتعد ضرورة أيضا لأن المؤسسات الالكترونية بحاجة إلى:

- تطوير الأفكار والبرامج الجديدة من قبل جميع المؤسسات أو الأفراد الذين يستخدمونها؛
- تجمع الأفراد في المؤسسات الالكترونية من أجل مناقشة الأفكار والبحث في كيفية إنشاء القيمة المعنوية أو الافتراضية؛
- اعتماد المؤسسات الالكترونية على نوعية وطبيعة رأس المال البشري أكثر من الموارد المادية كون العمل متوقف على المهارات والمعارف؛
- تشجيع الأفكار الابداعية التي تسمح بحل المشاكل المتعلقة بالأعمال القانونية؛
- موارد بشرية قادرة على التعامل مع المعاملات الالكترونية والتي يمكنها أن تكتسب مزايا تنافسية بناء عليها.

وبالنسبة للتحويل إلى المؤسسة المتعلمة تعتمد هي الأخرى على عملية الاستثمار في رأس المال البشري باعتبار أن التعلم من بين أساليب تلك العملية وأحد خصائص المؤسسة المتعلمة، كما أن رأس المال البشري يعد من مكوناتها فلا يمكن قيام مثل هذا النوع من المؤسسات دون توفر المؤسسة على المعارف والكفاءات وعلى مورد بشري يشجع ويرغب في التعلم، هذا من جهة.

من جهة أخرى تتطلب عملية إدارة مؤسسة كثيفة المعرفة وجود جهاز إداري كفؤ يتمتع بمهارات متفوقة قادر على التكيف مع المتغيرات، وتحتاج إلى قيادة متميزة هي من ستتولى عملية التعلم المؤسسي، لذلك فإن أمر تطوير القادة يعد أمرا مطلوبا وضروريا في هذه المؤسسة.

خلاصة الفصل:

بعد توضيح مساهمة عملية الاستثمار في رأس المال البشري في تطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة، يمكن القول أن هذه المساهمة تم توضيحها عموماً بالنسبة للمؤسسات ككل بغض النظر عن نوعها، بالرغم من الإشارة إليها في المبحث الأول، وذلك أن هذه العملية تمارس بأساليب وطرق عامة صالحة لجميع المؤسسات ولا توجد ممارسات خاصة بالمؤسسات الاقتصادية الخاصة، ولكن الأمر يتخلف من الناحية التطبيقية أي عند الدراسة الميدانية وذلك حسب توجه كل مؤسسة ومستوى ثقافتها، وعليه فقد أفرزت هذه الدراسة النتائج التالية:

تعتبر عملية الاستثمار في رأس المال البشري محددًا أساسيًا في تطوير المؤسسات الاقتصادية عموماً والمؤسسات الاقتصادية الخاصة خصوصاً، ويبرز ذلك من خلال مساهمتها في إنشاء القيمة، تحسين الإنتاجية وتعظيم الربحية والرفع من تنافسيتها.

ومن منظور آخر خارج تطوير الأداء تتحدد مساهمة عملية الاستثمار في رأس المال البشري في تبني الأشكال الحديثة المتمثلة في المؤسسات الإلكترونية والمتعلمة، وقد اتضح وجود علاقة إيجابية بينهما، حيث يعتمد هذين النوعين من المؤسسات في تكوينهما وتطوير نشاطهما على وجود كفاءات متميزة تتمتع بمهارات متخصصة ومعارف متنوعة وموارد بشرية ذات تكوين عال وإنتاجية كبيرة.

تمهيد:

تقتضي الدراسة التطبيقية تحديد المؤسسات محل الدراسة وكذا عينة البحث مع توضيح وسائل جمع البيانات وأساليب تحليلها، وفي هذه الدراسة تم اختيار كل من مؤسسة: Condor، Cristor، TCL، Electroniqu، Pacific التي تدرج ضمن قطاع الصناعة الالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية، وعليه سيتم إعطاء لمحة حول تطور هذا القطاع بالجزائر وكذا التعريف بتلك المؤسسات مع تحديد دواعي اختيارها.

من جهة أخرى سيتم توضيح واقع عملية الاستثمار في رأس المال البشري ومساهمتها في تطوير كل مؤسسة وذلك من خلال التشخيص الداخلي وتحليل المعلومات التي تم جمعها عن طريق الوثائق المقدمة من طرف المصالح المعنية وكذا من خلال المقابلة التي تم إجراؤها مع بعض المسؤولين.

وبالنسبة لدراسة وتحليل العلاقة بين متغيري الدراسة تمت الاستعانة باستبيان لجمع البيانات من الميدان، ثم قياس وتحليل اتجاهات مفردات عينة البحث، بالاعتماد على بعض الأساليب الاحصائية واختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة وأخيرا الخروج بالنتائج المتعلقة بكيفية اعتبار الاستثمار في رأس المال البشري محددًا لتطوير المؤسسات محل الدراسة.

المبحث الثاني: بطاقة فنية حول المؤسسات محل الدراسة

تحتوي هذه البطاقة تحديد الموقع الجغرافي للمؤسسات محل الدراسة وكذا البيانات المتعلقة برأس مالها، منتجاتها والتعريف بنشاطها ومدى أهميته، وكذا توضيح مكونات هيكلها التنظيمي، وقبل ذلك سيتم توضيح دواعي اختيار المؤسسات محل الدراسة في ما يلي:

- توفر مؤسسات الصناعة الالكترونية على الكفاءات والمعارف المتنوعة، الأمر الذي يعزز أهمية الاستثمار فيها بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة، وأن هذه الأخيرة سمحت ورغبت في التعاون مع الباحثة لإجراء دراستها على عكس المؤسسات الأخرى التي تحفظت ورفضت الإدلاء والتصريح بالمعلومات المطلوبة؛
- تعتبر مؤسسة Condor من بين أكبر المؤسسات التي تشغل عدد كبير من الكفاءات؛
- تحتل علامة Cristor، Condor شهرة كبيرة مقارنة بالمؤسسات الأخرى في السوق المحلية؛
- تتمتع منتجات المؤسسات محل الدراسة خاصة علامة Condor بإقبال قبيل من طرف المستهلكين؛
- تتميز منتجات المؤسسات محل الدراسة بالتنوع والتجديد، مما يدل على سعيها نحو البحث والتطوير؛
- تحاول هذه المؤسسات التكيف مع البيئة الحالية بالتوجه نحو إنتاج المنتجات المطلوبة في السوق اليوم والتي تتميز بالتنوع الجيدة والجودة العالية.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة Condor

مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة تنتمي إلى مجموعة بن حمادي، تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002 وبدأت فعلا النشاط في شهر فيفري 2003، تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية بـ برج بوعريـج تـربـع على مساحة إجمالية تقدر بـ 80.104م² منها 42665م² مغطاة، يتمثل نشاطها في صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية يقدر رأسمالها الاجتماعي بـ: 2.450.000.000,0 دج، ويتوزع نشاط المؤسسة بين الوحدات التالية: وحدة إنتاج التلفاز وحدة إنتاج جهاز الاستقبال الرقمي وغير الرقمي، وحدة إنتاج مكيفات الهواء والأجهزة الكهرومنزلية، وحدة إنتاج الثلاجات، وحدة إنتاج الحاسب الآلي المحمول، وحدة إنتاج مواد التغليف، وحدة إنتاج مواد البلاستيك، أما بالنسبة لنشاط المؤسسة فقد مر منذ تأسيسها بالمراحل التالية:

- 1) المرحلة ①: **الشراء لإعادة البيع:** عند الإنشاء بدأت المؤسسة نشاطها بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية؛
- 2) المرحلة ②: **شراء المنتج مفككا جزئيا:** حيث تشتري المؤسسة المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها؛

المرحلة ③: شراء الجهاز مفككا كلياً: شراء القطع وتركيبها وهنا تستفيد من: معرفة خصائص ومكونات المنتج؛
المرحلة ④: الإنتاج: مكنت الخبرة التي اكتسبتها المؤسسة من التحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وإنتاج المنتجات وتسجيلها بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص من مؤسسة Hisens الصينية.

كل منتجات المؤسسة تصدر بالعلامة **Condor** وهي مسجلة في الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات بما يضمن للمؤسسة حماية كافية من أي تزوير أو تقليد، وهذا الرمز  الذي يوجد أمام كلمة **Condor** يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم والذي يعيش في أمريكا الجنوبية، ومعروف أنه يطير ويلحق عالياً، وهذا يعني القوة والريادية للمؤسسة، أما بالنسبة للجودة فقد تحصلت المؤسسة على شهادة ISO 9001.2000 سنة 2007 من طرف مخبر AFAQ AFNOR للجودة العالمية، وكذا شهادة ISO 9001.2008 في 2010 من طرف المخبر الألماني للجودة كما تحصلت على شهادة الجودة للدخول إلى الأسواق الأوروبية بمنتجاتها الخاص بجهاز التلفاز.¹

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة Pacific

مؤسسة ذات مسؤولية محدودة وذات الشخص الوحيد تأسست في 29 أكتوبر 2011 تقوم بتركيب وبيع المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية، تقع في المنطقة الصناعية بـ برج بوعريـرج تتربع على مساحة 3.662م² مغطاة تحتوي على مكان مخصص لسلسلة تركيب المطابخ، الأفران الالكترونية مثبتة بتجهيزاتها، وخط كامل لدهن المنتجات الالكترونية وأربعة مضخات مخصصة لحتم المعدن، ومضخة للحقن البلاستيكي، وهناك وحدة أخرى متكونة من 03 طوابق مساحتها 450م² مخصصة للتجميع والتركيب.

يشتغل بها عدد قليل من العمال، خاصة بالنسبة للإطارات، وعلى الرغم من ذلك تحاول جاهدة تطوير منتجاتها وتوسيع حصتها السوقية، تشجع الجودة والتكلفة المنخفضة، تهتم الآن بتسويق منتجاتها محلياً، وهي تحاول إنتاج منتجات بالمواصفات التي يطلبها الزبون المحلي، يتمثل نشاطها في تركيب قطع الغيار التي تحصل عليها من العديد من الموردين المحليين والأجانب، ثم تقوم بإعادة تركيبها وبيعها على شكل منتجات محلية الصنع، وهي تسعى لتعميم نقاط البيع في أغلب المناطق والولايات.

¹ غالم عبد الله، تيمجدين عمر، " أثر استراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية "، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، جامعة غرداية، 2014، ص 73.

المطلب الثالث: التعريف بمؤسسة Cristor

مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تقع بـ برج بوعريـيج، تتميز بمنتجاتها وخدماتها المتنافسة على المستويين التكنولوجي والتجاري والتنظيمي المصاحب للانتقال الاقتصادي في مواجهة البيئة اليوم، يقدر رأس مالها بـ 144.000.000 دج تهدف في المقام الأول إلى إرضاء زبائنها والاحتفاظ بهم من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية مع احترام المواعيد النهائية التعاقدية وتعزيز ثقافة الشركات القائمة أساسا على الإدارة التشاركية ومساهمة الجميع في تحقيق أهداف المجتمع، وبالتالي احترام وتطبيق التشريعات مع التحسين المستمر وتطوير الموارد البشرية التي تشكل الثروة الرئيسية للمجتمع من خلال توفير التدريب وتعزيز المهارات، والحفاظ على حصتها من السوق الوطنية في مجموعة منتجاتها، وكذا تحسين صورة العلامة التجارية بشكل دائم تحت شعار: الجودة للجميع، تحصلت الشركة على ايزو 9001-2008، الأمر الذي شجعها على بذل الجهود أكثر من أجل التطور في محيط تنافسي، فضلا عن ذلك فهي تهدف إلى¹:

- إرضاء العملاء والاحتفاظ بهم من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية مع احترام المواعيد النهائية التعاقدية؛
- تنمية الموارد البشرية باعتبارها الثروة الرئيسية للمجتمع من خلال توفير التدريب وتعزيز المهارات؛
- الحفاظ على حصتها في السوق الوطنية في نطاق منتجاتها والعمل على زيادتها؛
- تطوير منتجات جديدة ودمج التكنولوجيات الجديدة والدخول إلى الأسواق الدولية؛
- تحسين الموارد بهدف زيادة القيمة المضافة وتحقيق مستويات الأداء التي تحسن صورة العلامة التجارية باستمرار.

المطلب الرابع: التعريف بمؤسسة TCL Electronique

هي شركة ذات مسؤولية محدودة يقتصر نشاطها على بعض المنتجات الالكترونية وكذا الأجهزة الكهرومنزلية وعلى الرغم من ذلك إلا أن علامتها التجارية تلقى قبول واسع من طرف الزبائن وهي معروفة بجودة منتجاتها تأسست سنة 2000، برأس مال قدره 698.000.000 دج.

يوجد المقر الرئيسي لهذه المؤسسة بالمنطقة الصناعية بولاية برج بوعريـيج، تتوفر على مساحة شاسعة تتكون من مقر للإدارة المركزية، وكذا ورشات التركيب والمخازن، بدأت نشاطها من فترة مقتصرة على تركيب بعض الأجهزة الكهرومنزلية، ثم أخذت في توسيع حصتها السوقية شيئا فشيئا.

¹ <http://www.cristor.dz>, *consulte le*: 22/06/2015.

المبحث الثاني: تشخيص عمليتي الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير في المؤسسات محل الدراسة

تتحم كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة بموضوع الاستثمار في رأس المال البشري، وتختلف درجة اهتمامها حسب أهدافها، وإمكانياتها ووجهتها نحو التطوير، وعليه سيتم الكشف عن أساليب الاستثمار في المورد البشري التي تتبناها كل مؤسسة، مع توضيح كيفية الاستفادة منها في تحقيق وتطوير: الإنتاجية، الأرباح، الحصة السوقية التنافسية، ومدى تحكمها في الوسائل والتقنيات التكنولوجية وتشجيعها للتعلم.

المطلب الأول: عمليتي الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير بمؤسسة Condor

تحتل إدارة الموارد البشرية في مؤسسة Condor مكانة مهمة، فوظيفة مدير الموارد البشرية تتمحور حول الاستشارة والمشاركة في وضع الأهداف، وعليه فهي تهتم بـ:

- ضمان توفير اليد العاملة وتحديد سياسة التوظيف والتكوين ووضع سياسة الأجور؛
- التطوير والحفاظ على المورد البشري في المؤسسة ووضع معايير وإجراءات تسيير الموارد البشرية؛
- حفظ المناخ الاجتماعي من خلال عقود دائمة مع الشريك الاجتماعي.

وفي إطار تشجيع عملية الاستثمار في رأس المال البشري يمكن القول أن المؤسسة تهتم بتوظيف الأفراد ذوي المؤهلات العالية والذين يتمتعون بمهارات متميزة، حيث تشغل عدد كبير من المهندسين الذين تحتاج إليهم خاصة من ناحية الإنتاج، وكذا التقنيين الساميين في مجالات مختلفة، كما تهتم بالكفاءة الإدارية لشغل المناصب الإدارية وهي توظف حاملي الشهادات الجامعية في التخصصات التالية: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، علوم التسيير، والحقوق والعلوم الإدارية وغيرها، وبالنسبة لعدد الموظفين بالمؤسسة نوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): تطور عدد الموظفين بمؤسسة Condor

2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	
185	182	178	179	158	125	81	إطارات
350	344	344	427	384	307	212	أعوان تحكم
2.320	2.300	2.290	1.484	1.279	1.112	878	منفذون
2.855	2.826	2.812	2.090	1.821	1.544	1.171	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المستمدة من مصلحة الموارد البشرية

من الجدول يتضح أن عدد العمال بمؤسسة Condor في تزايد مستمر من سنة 2007 إلى 2013 من جميع الفئات: إطارات، أعوان تحكم، وعمال تنفيذ.

وبالنسبة لعملية الاستثمار، تشجع المؤسسة موردها البشري على اكتساب المعرفة وتطويرها وتشاركها مع بعضهم البعض، وهي تسعى وتحاول توفير كافة الظروف الملائمة لعملية التعلم.

في ما يتعلق بالتدريب تخصص المؤسسة مبالغ مالية معتبرة لتكوين الإطارات من خلال استفادتهم من تربصات قصيرة في دول مختلفة أجنبية منها ومحلية، كما تهتم بالمشاركة في بعض المؤتمرات والندوات الوطنية والدولية التي تراها مهمة من ناحية تبادل المعارف وتشاركها، واعتبارها وسيلة دعائية لمنتجاتها من ناحية أخرى، وبالنسبة للاحتياجات التدريبية يتم تحديدها كما يلي:

- احتياجات ناتجة عن عملية التقييم، وأخرى تطالب بها المصالح والوحدات، حيث أن بلوغ الأهداف الفرعية لكل مصلحة أو وحدة يتطلب توفر الكفاءات المطلوبة والمناسبة لتحقيقها بكفاءة؛
- احتياجات ناتجة عن الأهداف التي ترسمها الإدارة العامة، حيث يتطلب تحقيقها توفر مجموعة من الكفاءات؛
- احتياجات مرتبطة بظروف ومحيط المؤسسة باعتبارها تنشط في محيط يفرض عليها مجموعة من التهديدات ينتج عنها احتياجات لتكوين الموظفين والرفع من كفاءاتهم لمواجهة مختلف التغيرات والتطورات؛
- احتياجات فردية مرتبطة بمناصب العمل بهدف رفع أداء الموظفين.

وتجدر الإشارة أن عملية التدريب تخص جميع الموظفين، إلا أن المؤسسة تركز على الكفاءات باعتبارهم محددًا وعاملاً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسة، وبناء على ذلك تحدد الاحتياجات التدريبية منها من خلال بطاقات التقييم التي تسجل فيها نوعية الكفاءة المطلوبة لتولي مختلف المهام والمسؤوليات المتعلقة بمناصب العمل، ويتم تنقيطها وتدوين النتائج من طرف المسؤولين المباشرين في بطاقات التقييم بمشاركة الموظفين حيث يتم منح علامة لكل موظف وبعد ذلك تحدد الفوارق بين الكفاءات المتوفرة والكفاءات المطلوبة وهناك نوعان من الفوارق:

- **فارق سلبي:** يتم معالجته عن طريق برامج التكوين أو الرسكلة؛
- **فارق إيجابي:** وهو يعني أن كفاءات الفرد توافقت أو تفوقت الكفاءات المطلوبة لأداء الوظيفة التي يشغلها.

وتهدف المؤسسة من تقييمها للكفاءات إلى:

- **جرد الكفاءات المتوفرة لديها وتحديد الاحتياجات منها والتعرف على الفوارق؛**
- **إعداد برنامج للتطوير يهدف إلى دمج الكفاءات الجديدة ومعالجة الفوارق؛**
- **تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في الكفاءات ودمج الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة؛**

أما بالنسبة للتعلم تشجع المؤسسة العمل الجماعي كأحد المبادئ الأساسية التي يجب ترسيخها تحت شعار مشاركة الجميع في تحقيق الأهداف، وهو وسيلة للتبادل المعرفي (نشر المعرفة).

ومن ناحية الصحة المهنية تحاول توفر جميع مقومات الأمن الصناعي اللازمة لذلك من أدوات ولباس وغيرها وتقوم أيضا بتدريب العاملين على الآلات، وتعريفهم بالعمل وبكافة الأضرار التي قد يتعرضون لها.

أما بالنسبة لعملية التطوير تتضح من خلال تحليل العناصر التالية:

أولاً: تحليل الإنتاج والمبيعات لمؤسسة Condor: يمكن توضيح تطور الإنتاج الإجمالي في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): تطور الإنتاج لمؤسسة Condor الوحدة: وحدة منتجة

السنة	2003	2004	2005	2006	2007
الإنتاج	90.000	400.000	590.000	584.000	501.695
% التطور	/	% 344,44	% 211,11	% 1,01 -	% 14,09 -
السنة	2008	2009	2010	2011	
الإنتاج	750.854	894.969	1.137.011	1.422.567	
% التطور	% 49,66	% 19,19	% 27,04	% 25,11	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على: غالم عبد الله، تيمجغدين عمر، " أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، جامعة غرداية، 2014، ص 74.

من الجدول نلاحظ أن الإنتاج كان متذبذباً في السنوات من 2003 إلى غاية 2007، حيث ارتفع من 2003 إلى 2004 بنسبة 344,44%، ثم ارتفع بنسبة كبيرة من سنة 2014 إلى 2015 حيث بلغت نسبة الارتفاع 211,11%، غير أنه انخفض في سنة 2006 بنسبة 1,01% وانخفض بعدها إلى نسبة 14,09% سنة 2007 ثم بعدها رفعت المؤسسة مقدار الإنتاج في السنوات التالية: 2008، 2009، 2010، 2011، بالنسب التالية على التوالي: 49,66%، 19,19%، 27,04%، 25,11%. أما بالنسبة لتطور رقم الأعمال يمكن توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تطور رقم الأعمال لمؤسسة Condor الوحدة (دج)

السنة	2003	2004	2005	2006	2007
رقم الأعمال	451.323.000	2.488.351.000	4.638.010.000	5.069.431.000	4.394.390.000
% التطور	/	% 541,34	% 86,38	% 09,30	% 13,31 -
السنة	2008	2009	2010	2011	
رقم الأعمال	6.000.665.000	11.347.369.000	15.949.122.000	17.567.129.000	
% التطور	% 26,76	% 89,10	% 40,55	% 10,14	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على: غالم عبد الله، تيمجغدين عمر، " أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، جامعة غرداية، 2014، ص 74.

من الجدول رقم (11) يلاحظ أن رقم الأعمال تطور من سنة 2003 إلى سنة 2006 بنسب متفاوتة، غير أنه انخفض في سنة 2007 بنسبة 13,31%، ثم ارتفع في سنة 2008 إلى نسبة 26,76%، وهي السنة التي تحصلت فيها المؤسسة على شهادة الأيزو، وبعدها استمر في الارتفاع، حيث حققت المؤسسة رقم أعمال سنوي من مختلف المنتجات كأقصى حد بلغ 17.567.129.000 دج في سنة 2011، بينما كان 11.347.369.000 دج في سنة 2009 وفي سنة 2010 قدر بـ 15.949.122.000 دج.

ثانيا: تحليل الأرباح والحصة السوقية لمؤسسة Condor: تحقق المؤسسة أرباحا تختلف من سنة إلى أخرى ويتضح ذلك من النتائج المعطاة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): تطور الأرباح لمؤسسة Condor الوحدة (دج)

قبل الحصول على الشهادة						السنوات
2007	2006	2005	2004	2003		
27.343.000	87.932.000	91.640.000	72.822.000	29.322.000		الأرباح
% 0,310	% 0,95	% 125,84	% 248,35	/		% التطور
بعد الحصول على الشهادة						السنوات
2013	2012	2011	2010	2009	2008	
592.654.000	452.254.000	441.042.000	573.616.000	254.315.000	27.559.000	الأرباح
% 131,04	% 102,54	% 0.768	% 225,55	% 143,80	% 100,78	% التطور

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: غالم عبد الله، تيمجغدين عمر، " أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية "، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، جامعة غرداية، 2014، ص 78.

من الجدول يلاحظ أن نسب تطور أرباح المؤسسة من 2003 إلى 2013 متذبذبة بين الارتفاع والانخفاض حتى عند حصولها على شهادة الأيزو.

أما بالنسبة للحصة السوقية فإن حسابها يتطلب تقدير إجمالي المبيعات في السوق من كل منتج، وهذا لا يمكن تقديره بحكم عدم توفر تلك المعلومات، ولكن يمكن إعطاء نسب تقديرية تم الحصول عليها من بعض الدراسات التطبيقية في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): تطور الحصة السوقية لمؤسسة Condor

الحصة السوقية لأكبر منافس	أكبر المنافسين	الحصة السوقية ل Condor	مجال النشاط
42,5 %	LG	34 %	TV
29 %	ASTON	17 %	Demo
06,5 %	SAMSUNG	19,5 %	Clim
29 %	ENIEM	32 %	Frigo

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: غالم عبد الله، تيمجغدين عمر، " أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية "، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، جامعة غرداية، 2014، ص 78.

من الجدول يلاحظ أن مؤسسة LG تحقق أكبر حصة سوقية بالنسبة لبيع أجهزة التلفاز، وASTON تحقق أكبرها بالنسبة لأجهزة الاستقبال الرقمي، بينما تحقق Condor أكبر حصة بالنسبة لأجهزة التبريد والثلاجات.

ثالثا: تحليل التنافسية لمؤسسة Condor

تنشط المؤسسة في محيط تنافسي يجعلها تواجه العديد من التهديدات التي يمكن أن تهدد استمراريتها وتؤثر عليها سلبا، وتمثل هذه التهديدات في:

① المنافسون الحاليون: يعرف قطاع الصناعة الالكترونية بالجزائر ازدهارا كبيرا، حيث تشهد هذه الصناعة رواجاً كبيراً، إذ ينشط في هذا القطاع عدد هائل من المؤسسات والتي تعتبر منافسة لمؤسسة Condor، فضلا عن المنافسة الخارجية حيث تغزو السوق الجزائرية العديد من الماركات العالمية والتي تتميز أيضا برواج وقبول من طرف الزبائن.

② الداخولون المحتملون: بما أن المؤسسة تعمل في ظروف الالايقين، فإنه من المفترض دخول مؤسسات جديدة إلى قطاع الصناعات الالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية، مع الأخذ بعين الاعتبار عوائق الدخول.

③ المنتجات البديلة: لا توجد منتجات أخرى بديلة لهذه المنتجات في حد ذاتها ولكن يمكن اعتبار المنتجات المتنافسة منتجات بديلة.

④ القوى التفاوضية للعملاء: معظم العملاء محليون، حيث تملك المؤسسة نقاط بيع تقريبا عبر كامل التراب الوطني، وبما أنها تملك تشكيلة متنوعة من المنتجات فإن عملائها الدائمون يتمثلون في مختلف الإدارات العمومية المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة الأخرى، أما بالنسبة لبيع المنتجات خارج الدولة، تقوم المؤسسة بالتصدير نحو: تونس، ليبيا، البرتغال، اسبانيا.

⑤ القوى التفاوضية للموردين: بالنسبة للموردين تختارهم المؤسسة على أساس معيارين: الجودة والسعر ومعظمهم أجنب.

ويمكن توضيح القوى الخمس لتنافسية المؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (20): تحليل المحيط التنافسي لمؤسسة Condor



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المستمدة من المؤسسة.

رابعاً: تحليل مدى اهتمام المؤسسة بالتكنولوجيا والتعلم المؤسسي: تتوفر المؤسسة على وسائل إلكترونية تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، حيث بدأت في وضع خط إنتاجي للطبقات الإلكترونية الدقيقة جداً مستورد من

الولايات المتحدة الأمريكية ويعمل به إنسان آلي يستطيع عمل أي بطاقة الكترونية مهما كان حجمها، خاصة بطاقات جهاز الاستقبال الرقمي والبطاقات الرقمية للهاتف النقال وأجهزة الإعلام الآلي، وجهاز التلفاز LCD، إذ تقوم المؤسسة بإبرام عقود مع المؤسسات المنتجة للأجهزة الالكترونية لتزويدها بالبطاقات الالكترونية من الخارج.

ومن ناحية العمل الالكتروني، تملك المؤسسة موقعا رسميا تتعامل من خلاله مع مختلف الأطراف ذوي المصلحة معها، بهدف تسهيل مختلف إجراءات التعاقد، كما يسمح للزبائن بطرح مختلف انشغالاتهم، أما داخل المؤسسة يمكن التعامل بشبكي الأنترنت والاكسترنات، وهي بذلك تحاول تطبيق الإدارة الالكترونية والاستفادة من مزاياها.

أما بالنسبة لتشجيع التعلم يظهر من خلال افتتاحها لأول مركز لدعم التكنولوجيا والإبداع ببرج بوعرييج، حيث أن هذا المركز يندرج في إطار تشجيع البحث والمواهب، وتعتبر مؤسسة **Condor** أول مؤسسة صناعية تحتضن مركزا وطنيا جزائريا للملكية الصناعية بعد مركز جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، كما أنها تشجع المواهب الجزائرية وتجسد ابتكاراتهم وتسوقها، حيث أعلن المدير العام لها على هامش افتتاح وحدة تصنيع الحاسوب واللوحة الأم **Condor** بإعلانه تبني اختراع الباحث الجزائري " عبد الغاني شكار الثعالبي " لجهاز اكتشاف تسربات الغاز، الذي عرضه الباحث في " بيبونس أيرس " الأرجنتينية، وتحصل على حقوق الملكية الصناعية، وقد احتضنت مجموعة بن حمادي هذا الاختراع عبر توفير كل الامكانيات للباحث الجزائري لمساعدته في تطوير عتاده الابتكاري، وتسعى إلى تصنيعه بعد موافقة صاحب الاختراع.

المطلب الثاني: عمليتي الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير بمؤسسة **Cristor**

تتوفر المؤسسة على بعض الكفاءات حسب احتياجاتها، وهي تعتمد سياسة تشغيل الأفراد الحاصلين على شهادة الليسانس والماستر في التخصصات الإدارية، بينما الحاصلين على الشهادات في العلوم التقنية والهندسية يشتغلون في الورشات وذلك لتلائم مؤهلاتهم طبيعة العمل، وبالنسبة لعملية الاستثمار في رأس المال البشري تعتبرها المؤسسة مهمة جدا ولكنها في الحقيقة لا تعطيها اهتماما بالغا، حيث تشجع عملية التعلم بمستوى متوسط ومحدود جدا وتسمح مواصلة التعليم بالنسبة للعمال الراغبين في ذلك، كما تحاول تشجيعهم من خلال منح أجور مناسبة وحوافز مادية ومعنوية لتحسين أدائهم.

وهي لا تقوم بتخصيص أية مبالغ مالية لعملية التدريب، إذ تكتفي بشراء برامج تعتمد عليها في العمل الإداري أو التقني، على الرغم من أنها تشتكي من وجود بعض المشاكل فيها من فترة إلى أخرى، في حين أن عملية تدريب أفرادها تكلفها مبالغ أقل مما تخصصه للحصول على برامج قد تنتهي صلاحيتها في أي وقت.

أما بالنسبة لتوفير الأمن الصناعي والسلامة المهنية فالمؤسسة تهتم بهذا الجانب مثلما تهتم به أية مؤسسة حيث توفر بعض مستلزمات الوقاية في العمل في الورشات مثل قارورات الإطفاء وغيرها.

المطلب الثالث: عمليتي الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير في مؤسسة Pacific

تعد مؤسسة ناشئة وهي تتميز بقلّة الطاقم الإداري الذي يتكون من: رئيس مصلحة الموارد البشرية، والسكرتيرة التي تقوم بكافة العمل المتعلق بشؤون العاملين اليومية من تسجيل الدوام، وإعداد الأجور، وبعض المهام الروتينية الأخرى، تتوفر المؤسسة على عدد قليل جدا من الكفاءات، وكغيرها من المؤسسات تهتم بتوظيف ذوي المؤهلات ممن زاولوا دراستهم في الجامعات والمعاهد المتخصصة، وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم باستقطاب الكفاءات، أما بالنسبة لتركيبة الموارد البشرية تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): تطور عدد الموظفين بمؤسسة Pacific

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
العدد الاجمالي للعمال	19	20	24	35	64
عدد الإطارات	04	05	08	08	08

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المستمدة من مصلحة الموارد البشرية

من خلال الجدول يتضح سعي المؤسسة دائما إلى زيادة عدد الإطارات الذي ارتفع من سنة 2011 إلى سنة 2013، ثم شهد استقرارا أي أن المؤسسة لم توظف إطارات أخرى، أما عن ارتفاع اجمالي عدد العمال فيرجع إلى توظيف عمال تنفيذيين وذلك بالنسبة لسنتي 2014 و 2015.

وبالنسبة لعملية الاستثمار في رأس المال البشري تبرز من خلال تشجيع المؤسسة لعملية التعلم واكتساب المعرفة وتجديدها باستمرار وتشاركها بين الأفراد، وهي تشجع المشاركة في المؤتمرات والملتقيات الوطنية والأجنبية، والتي تراها وسيلة لزيادة المعارف واكتشاف كل ما هو جديد من شأنه أن يسهم في تطويرها وتطوير منتجاتها، كما تشجع العمل الجماعي وتحاول توفير بيئة ملائمة جدا لاستقطاب الكفاءات وتحفيزها للحصول على ولائها للمؤسسة، وعدم السماح لها بالذهاب إلى المؤسسات المنافسة، خاصة وأن هناك الكثير من المؤسسات الرائدة في هذا المجال والتي تتمتع بسمعة جيدة في السوق.

وبالنسبة للتدريب الذي يكلفها مبالغ مالية تخصص له ميزانية قليلة جدا تقدر بـ 100.000 دج نظرا لقلّة الامكانيات المالية، حيث تمنح فرصة الاستفادة من التبرص قصير الأجل لإطار واحد فقط في تركيا.

ومن ناحية توفير الظروف الصحية الملائمة تحاول المؤسسة توفير كافة الخدمات الصحية التي يرغبها العاملون، والتي من شأنها أن تحافظ على أداؤهم وتسهم في تطويره، كما تهتم أيضا بالأفكار الجديدة والتي تحتاج إليها وتعتبرها إبداعا لا يجب التفریط فيه، وهي تولي أهمية بالغة للأفراد المبدعين.

أما عن عملية التطوير بالمؤسسة يمكن تحديدها في المجالات التالية:

أولاً: تحليل الانتاج والمبيعات لمؤسسة Pacific: يتوقف العمل الإنتاجي في أية مؤسسة على الأداء البشري الذي يتحقق بتفاعل الرغبة في العمل والقدرة عليه، لذلك يجب أن يتميز المورد البشري بقدرات متفوقة ومهارات فنية متميزة كون ذلك ينعكس إيجابياً على الإنتاج كما ونوعاً، وبالنسبة للمؤسسة محل الدراسة تتمتع بيد عاملة مؤهلة وتملك قدرات متميزة وذلك بما يتماشى مع طبيعة نشاط المؤسسة، حيث تتطلب الصناعة الالكترونية وجود كفاءات عالية، وفي نفس الوقت متجددة قادرة على ابتكار منتجات جديدة أو تطوير أساليب الإنتاج أو مهارات البيع والإدارة وغيرها، وهذا ما يعكس وجود العلاقة الطردية بين عملية الاستثمار والتطوير، حيث كلما تفاقمت فرص الاستثمار من خلال الأساليب المتعددة، كلما أدى ذلك إلى زيادة إنتاجية الأفراد، وبذلك زيادة الإنتاجية الكلية ليس هذا فحسب، وإنما سيؤدي أيضاً إلى تحسين نوعية المنتجات، ويمكن تحليل قيمة الانتاج بالمؤسسة محل الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): تطور قيمة الإنتاج لمؤسسة Pacific الوحدة (دج)

السنوات	2011	2012	2013	2014
الإنتاج	258.617.188	406.703.206	267.229.621	348.158.290
% التطور	/	57,26 %	34,29 - %	30,28 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المستمدة من مصلحة المحاسبة

من خلال نتائج الجدول يلاحظ أن الإنتاج ارتفعت قيمته من سنة 2011 إلى سنة 2012 بعدها انخفضت في سنة 2013 ثم ارتفعت بنسبة 30,28 % في سنة 2014 وهذا ما يعكس انخفاض الطلب، ومن ناحية الجودة فالمؤسسة تسعى دائماً إلى تطوير منتجاتها حتى تتمكن من اكتساح السوق بقوة وهذا يعتمد على رأس المال البشري المتميز الذي تقوم دائماً بإعداده وتكوينه، فهي تؤمن بدورهم في إنشاء القيمة، وبالنسبة لرقم الأعمال السنوي للمؤسسة يمكن توضيح تطوره في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): تطور المبيعات لمؤسسة Pacific

السنوات	2011	2012	2013	2014
المبيعات (دج)	258.617.188	389.868.348	248.562.927	286.225.411
% التطور	///	50,75 %	36,24- %	15,15 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المستمدة من مصلحة المحاسبة

من خلال الجدول يلاحظ ارتفاع في مبيعات المؤسسة من سنة 2011 إلى سنة 2012، غير أنها شهدت انخفاضاً في سنة 2013 وهذا راجع لانخفاض الطلب، بينما ارتفعت مرة أخرى في سنة 2014 بالنسب المشار إليها في الجدول.

وإذا رجعنا إلى الجدول الذي يحتوي على عدد الإطارات في المؤسسة نجد أنه هو أيضا في تزايد مستمر من سنة 2011 إلى سنة 2014، وربما هذا يعكس اهتمام المؤسسة باستقطاب رأس مال بشري تستغله في زيادة القيمة المضافة.

ثانيا: تحليل الأرباح لمؤسسة Pacific: يمكن توضيح تطور الأرباح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): تطور الأرباح لمؤسسة Pacific

السنوات	2011	2012	2013	2014
الأرباح	2.510.517	1.777.503	1.769.350	485.842
% التطور	///	% 29,19	% 0,45-	% 72,54-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المستمدة من مصلحة المحاسبة.

من الجدول يلاحظ من خلال النتيجة الصافية للسنوات الأربع الأخيرة أن الأرباح في انحدار وتقلص من سنة 2011 إلى سنة 2014، وهذا يمكن إرجاعه إلى وضع المؤسسة التنافسي، فهي تنشط في محيط يتميز بمنافسة شديدة وهي معرضة أكثر للمنافسة نظرا للأسباب التالية:

- مؤسسة Pacific تعتبر مؤسسة حديثة التطور لا تزال في بداية النمو؛
- تتميز المؤسسة بمحدودية الموارد والإمكانيات وبصغر حصتها السوقية؛
- تتميز بعدم تشكيل حافظة أنشطة متنوعة مثل بقية المؤسسات المنافسة.

ثالثا: تحليل التنافسية لمؤسسة Pacific: تتضح العوامل المؤثرة على الوضعية التنافسية للمؤسسة من خلال تحليل تحديد العناصر التالية:

- ① المنافسون المحتملون: بما أن المؤسسة فتية ولا تزال محدودة النشاط فإن كل المؤسسات المنافسة الأخرى تشكل تهديدا لها،
- ② الداخولون المحتملون: بما أن المؤسسة تعمل في ظروف اللاحقين، فإنه من المفترض دخول مؤسسات جديدة إلى قطاع الصناعات الالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية، مع الأخذ بعين الاعتبار عوائق الدخول.
- ③ المنتجات البديلة: لا توجد منتجات يمكن أن تكون بديلة من ناحية الاستعمال ولكن قد تحل محلها المنتجات المنافسة خاصة وأن علامتها التجارية لا تتمتع بقبول واسع مثل بقية المنتجات المنافسة.
- ④ القوى التفاوضية للعملاء: معظم العملاء محليون ومحدود عددهم، باعتبار أن المؤسسة لا تزال في مرحلة النمو، ويفترض أن تكون القوة التفاوضية للمؤسسة ضعيفة.
- ⑤ القوى التفاوضية للموردين: بالنسبة للموردين تختارهم المؤسسة على أساس معيارين: الجودة والسعر، وهم من الدول التالي: تركيا، الصين، الجزائر، إيطاليا.

ويمكن تلخيص تلك التهديدات في النموذج التالي:

الشكل رقم (21): تحليل المحيط التنافسي لمؤسسة Pacific



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات المستمدة من المؤسسة.

رابعاً: تحليل مدى اهتمام المؤسسة بالتكنولوجيا والتعلم المؤسسي: بالنسبة للمستوى التكنولوجي لهذه المؤسسة يلاحظ أنه على الرغم من محدودية نشاطها، إلا أنها تحاول مواكبة التطورات التكنولوجية حتى تستطيع التطور أكثر.

المطلب الرابع: عمليتي الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير بمؤسسة TCL Electronique

تضم الإدارة العليا بهذه المؤسسة العديد من الأقسام والمصالح من بينها مصلحة الموارد البشرية التي تهتم بتسيير شؤون العاملين، وتسعى إلى توفير كل ما من شأنه أن يوفر الراحة في العمل، وهي تقوم بنفس الأنشطة المألوفة والمعروفة الروتينية البسيطة كإعداد بطاقة الحضور والدوام، أو كتابة بعض الوثائق اللازمة وطباعتها وغيرها أما مسؤول مصلحة الموارد البشرية يقوم بوضع كافة السياسات التي تنظم العمل الإداري وتطوره.

توظف هذه المؤسسة إطارات مختلفة من ناحية المستويات والتخصصات، حيث يحمل أغلبهم مؤهلات جامعية متنوعة بين شهادات الليسانس، تقني، مهندس، وحاملي الشهادات التطبيقية من المعاهد، والتي تتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة، وعليه يمكن القول أن المؤسسة تتمتع بمخزون نوعي من الكفاءات التي تحتاجها في نشاط المؤسسة.

من جهة أخرى تجدر أن المعرفة مقوم أساسي لنشاطها حيث لا بد من اكتساب المعارف وتجديدها أيضاً وتطويرها بما يتلاءم ومتطلبات العصر، كونها عامل يسهم في تطوير منتجات المؤسسة خاصة بالنسبة للمعرفة في مجال التكنولوجيا، والتي تعرف تطوراً سريعاً على الصعيدين المحلي والدولي، لذلك لا بد من السعي نحو توليدها واستقطابها وتوفيرها من مختلف المصادر.

وتهتم بعملية الاستثمار من مجالات متعددة، حيث تقوم المؤسسة بمنح تریصات قصيرة المدى لبعض الإطارات في دول أجنبية، كما تقوم بعقد بعض الدورات التدريبية للعاملين، من جهة أخرى تشجع العمل الجماعي، ولا تمانع من مواصلة التعليم لبعض العاملين بما أن العملية لا تكلفها شيئاً، كما تشجع التدريب الإلكتروني لاكتساب المعرفة من باستخدام شبكات الانترنت، والاتصال بين الأفراد لتبادل المعرفة إلكترونياً.

أما من ناحية توفير السلامة المهنية توفر بعض الأجهزة لتوفير الأمن، كما تسمح بتدريب الأفراد على استخدام التقنيات الحديثة والآلات الجديدة، لتفادي التعرض إلى المخاطر والحوادث، وتوفر أيضاً متطلبات الرعاية الصحية.

بعد توضيح مختلف مجالات الاستثمار في رأس المال البشري وعملية التطوير بالمؤسسات محل الدراسة، سيتم قياس اتجاهات الأفراد العاملين للتعرف على العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وعملية التطوير، وذلك باستخدام أساليب إحصائية مناسبة للدراسة الإحصائية.

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتضمن الإطار المنهجي تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذا الحدود المكانية والزمانية، ووسائل جمع المعلومات من الميدان ومختلف الأساليب المستخدمة في تحليلها وفي اختبار فرضيات الدراسة ثم الخروج بالنتائج النهائية.

المطلب الأول: التعريف بمجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المؤسسات الاقتصادية الخاصة المتواجدة على مستوى التراب الجزائري لدراسة مدى اهتمامها بعملية الاستثمار في رأس المال البشري، ، وقد اخترنا عينة من إطرارات أربعة مؤسسات تابعة لقطاع الصناعة الالكترونية والتي تطرقنا إليها سابقا، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

الجدول رقم (18): اختيار عينة الدراسة

عينة الدراسة	المؤسسات محل الدراسة
70	مؤسسة كوندور CONDOR
20	مؤسسة كريستور CRISTOR
17	مؤسسة باسيفيك PACIFIC
10	مؤسسة الكترولنيكس TCL
117	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المستمدة من مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة

المطلب الثاني: وسائل جمع بيانات الدراسة الميدانية

تعد هذه المرحلة مهمة جدا بالنسبة للبحث فهي تتعلق بتحديد كافة الوسائل التي يمكن أن تساهم في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، وقد تم الاعتماد على مجموعة من المصادر التي صنفت إلى:

أولا: المصادر الأولية: وهي المصادر التي لها علاقة بالميدان والتي تسمح بالحصول على البيانات مباشرة من واقع المؤسسات، كالملاحظة، الاستبيان، والمقابلة التي تم إجراؤها مع رؤساء مصلحة الموارد البشرية.

ثانيا: المصادر الثانوية: وهي المصادر المساعدة على الحصول على البيانات التي تساهم في تسهيل عملية التحليل والتي تكون أقل أهمية من المصادر الأولية، وتتمثل هذه المصادر في: الكتب، الجرائد وبعض المواقع لهيئات رسمية، والتي تعطي إحصائيات معينة، أو توضح مفاهيم أو مقاييس ومؤشرات إحصائية تم استخدامها في الدراسة.

ويعد الاستبيان الذي وزع على إطرارات المؤسسات المصدر الرئيسي لجمع تلك البيانات التي تسمح بعملية التحليل الإحصائي، حيث تم استخدام مقياس " ليكارت " الخماسي الذي يعتمد 05 مستويات وهي: غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما.

وبالنسبة لتحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس " ليكارت " مبينة في ما يلي¹:

- من 01 إلى 1,79 ← غير موافق تماما
- من 1,80 إلى 2,59 ← غير موافق
- من 2,60 إلى 3,39 ← محايد
- من 3,40 إلى 4,19 ← موافق
- من 4,20 إلى 5,00 ← موافق تماما

أما بالنسبة للاستبيان فقد قسم إلى قسمين: (أنظر الملحق رقم 02)

القسم الأول: يقيس اتجاهات المبحوثين حول الخصائص الديمغرافية (الشخصية والمهنية).

القسم الثاني: يقيس اتجاهات المبحوثين حول عبارات أبعاد متغيري الدراسة المستقل والتابع.

بعد توضيح الوسائل المستعان بها في جمع البيانات من الميدان، سيتم تبيان الأساليب التي استخدمت في تحليلها وهي مجموعة من الأساليب الإحصائية.

المطلب الثالث: أساليب تحليل بيانات الدراسة الميدانية

تعتمد عملية المعالجة الإحصائية على بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، وقد اعتمد في هذه الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم اختيار الأساليب المناسبة لعملية التحليل، حيث تشمل هذه العملية تبيان صدق وثبات البيانات التي تم جمعها من الميدان ثم اختبار مدى خضوعها للتوزيع الطبيعي، وبعد ذلك يتم تحليل عبارات الاستبيان وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة.

أولا: اختبار مدى صدق وثبات الاستبيان: بعد إعداد الاستبيان يتعين قبل توزيعه التأكد من دقة العبارات التي يتضمنها، ومعرفة مدى ملائمتها مع هدف الدراسة، هذا يعني التعرف على مدى إمكانية الاعتماد عليه في دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة، كما يجب أيضا التأكد من ثباته بعد توزيعه واسترجاعه، ويتم ذلك باستخدام اختبارات معينة.

ثانيا: الصدق الظاهري (صدق المحكمين) للاستبيان: بعد إعداد الاستبيان تم عرض الاستبيان على بعض الأساتذة في تخصصات مختلفة (الاقتصاد، علم النفس، علم الاجتماع) لتحكيمه وضبط مساره المنهجي، وقد أفرزت عملية التحليل ضرورة إجراء بعض التعديلات عليه، وبعد عملية التصحيح والضبط تم توزيع 135 استبيان على المؤسسات محل الدراسة وقد تم استرجاع 125 استمارة، بعد فرزها استخلصنا 117 استبيان صالح للتحليل الإحصائي.

¹ فوزي حبيب حافظ، " القياس وتطبيقاته في البحوث الميداني "، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، 2005، ص 36.

ثالثاً: ثبات الاستبيان: يتم اختبار مدى ثبات أداة الدراسة من خلال قيمة معامل الثبات " ألفا كرونباخ " لكل بعد، حيث يقيس هذا المعامل الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، مع العلم أن قيمة هذا المعامل يجب أن تكون أكبر من أو تساوي 0,60، ويمكن توضيح النتائج المتعلقة به في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): اختبار معامل الثبات لأداة الدراسة

البعء	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
التعليم	08	0,836
التدريب	08	0,851
التعلم	08	0,896
الصحة	08	0,889
المحور الأول: الاستثمار في رأس المال البشري	32	0,948
الإنتاجية وتعظيم الأرباح	07	0,879
القدرة التنافسية	08	0,874
التحول إلى المؤسسات المتعلمة والالكترونية	11	0,921
المحور الثاني: التطور المؤسسي	26	0,954
المجموع	58	0,971

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spss, ver19)

3. اختبار التوزيع الطبيعي: من أهم الفروض في الاختبارات الإحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي، حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الإحصاء ويلعب دوراً أساسياً في اختبارات الفروض الإحصائية، فهو يهدف إلى معرفة مدى تماثل بيانات الدراسة لتحديد صلاحيتها ونوعية الاختبارات الملائمة لها، إذ أنه شرط بالنسبة للدراسات أن تتبع التوزيع الطبيعي، فإذا كانت كذلك يتم استخدام الاختبارات المعلمية أما إذا كانت لا تتبع التوزيع الطبيعي هنا يتم اللجوء إلى استخدام الاختبارات غير المعلمية.¹

وعليه سيتم توضيح نتائج عملية اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان بناءً على اختبار " كولمغروف-سمرنوف "، والتي تبين أن بياناته تتبع التوزيع الطبيعي، وقد بني هذا الاستنتاج على ما ورد في الجدول التالي:

¹ وليد عبد الرحمان الفراء، " تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss "، الندوة العالمية للشباب الاسلامي، الرياض، 2009، ص 16.

الجدول رقم (20): اختبار التوزيع الطبيعي

Smirnov-Kolmogorov			المتغيرات
Z	Df	Sig	
0,818	117	0,525	الاستثمار في رأس المال البشري
0,483	117	0,947	التطوير المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spss,ver19)

أما بالنسبة للأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل تلخص في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): الأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل

الأسلوب	الوظيفة أو الغرض
الوسط الحسابي	تحديد مستوى التغيرات في إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك بمعرفة متوسط إجابات الباحثين حول عبارات الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط المعياري
الانحراف المعياري	قياس درجة تشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي
اختبار نموذج الانحدار البسيط	دراسة وتحليل العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة
معامل الارتباط Pearson (مصنوفة الارتباط)	معرفة معنوية معاملات الارتباط المتعدد، واتجاه العلاقة بين أبعاد متغيري الدراسة وكذا مدى قوتها أو ضعفها بين تلك الأبعاد.
مقياس الالتواء skewness	قياس التشتت وتحديد مدى تماثل البيانات أو التواءها، ويكون ناحية اليمين إذا كان الالتواء موجبا، وسالبا إذا كان الالتواء ناحية اليسار، ويكون متماثلا إذا كانت قيمة الالتواء صفرا (0)
مقياس التفرطح Kurtosis	مقياس نسبي يقيس قمة المنحنى ويأخذ الشكل المدب عندما تكون معظم القيم بالقرب من الوسط الحسابي والذيلين، ويأخذ الشكل المفرطح عندما تكون معظم القيم بعيدة عن الوسط والذيلين، ويكون متوسط التفرطح معتدلا عندما يكون معامل التفرطح مساويا للصفر

المصدر: من إعداد الطالبة باعتمادا على:

- أسامة ربيع أمين، " التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss "، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2007.
 - أسامة ربيع أمين، " التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss "، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2008.
 - هشام بركات بشر حسين، " تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "، القاهرة، 2007
- [/http://www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)

المبحث الرابع: تحليل اتجاهات المبحوثين حول بيانات الاستبيان واختبار الفرضيات
تعد مرحلة تحليل البيانات المرحلة التي تلي عملية جمع البيانات بعد استرجاع الاستبيان، حيث ستم المعالجة الاحصائية باستخدام بعض الأساليب، وسيتم عرض وتفسير النتائج التي تفرزها عملية التحليل، بعدها تليها عملية اختبار الفرضيات والخروج بالنتائج النهائية.

المطلب الأول: تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

يتم تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين بالنسب المئوية والتكرارات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): توزيع العينة حسب (الجنس، السن، المؤهل الدراسي، الوظيفة، سنوات الأقدمية)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	75	64,1 %
	أنثى	42	35,9 %
المجموع		117	100 %
السن	أقل من 30 سنة	28	23,9 %
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	66	56,4 %
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	20	17,1 %
	أكثر من 50 سنة	3	02,6 %
المجموع		117	100 %
المؤهل العلمي	تقني سامي	18	15,4 %
	ليسانس	62	53 %
	مهندس	36	30,8 %
	دراسات عليا	01	0,08 %
المجموع		117	100 %
الوظيفة	مدير مصلحة	13	11,1 %
	مساعد إداري	64	54,7 %
	عون إداري	23	19,7 %
	أخرى	17	14,5 %
المجموع		117	100 %
الأقدمية	من سنة إلى 03 سنوات	33	28,2 %
	من 03 إلى 05 سنوات	44	37,6 %
	من 05 إلى 10 سنوات	30	25,6 %
	أكثر من 10 سنوات	10	08,6 %
المجموع		117	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spss,ver19)

يتضح من الجدول رقم (22) أن مفردات العينة أغلبها رجال بنسبة 64,1 %، أما العاملات فيمثلن نسبة 35,9 %، وفي ما يتعلق بالسن، فإن الفئة الغالبة على مفردات عينة الدراسة هي الفئة التي يتراوح سنها ما بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 56,4 %، ثم تليها فئة العاملين الذي يبلغ سنهم أقل من 30 سنة بنسبة 23,9 %، أما الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، تأتي في المرتبة الثالثة بنسبة 17,1 %، وفي آخر مرتبة نجد فئة العاملين الذين بلغ سنهم أكثر من 50 سنة بنسبة 02,6 %.

وفي ما يتعلق بالمؤهل العلمي تبين أن أغلب الإطارات متحصلين على الليسانس بنسبة 53 %، ثم تليها نسبة 30,8 % من المهندسين، أما المتحصلين على شهادة تقني سامي بلغت نسبتهم 15,4 %، أما بالنسبة للدراسات العليا كانت نسبتها ضئيلة جدا بلغت 0,08 % وهذا راجع إلى أن أصحاب الشهادات العليا (ماجستير، دكتوراه) يتقلدون وظائف بالتعليم العالي أكثر من الوظائف الإدارية.

وبالنسبة للمناصب الوظيفية تميزت مفردات العينة بهيمنة منصب مساعد إداري بنسبة 54,7 % على الوظائف الأخرى، ثم منصب عون إداري بنسبة 19,7 %، أما المناصب الأخرى المختلفة بلغت نسبتها 19,7 %، وفي الأخير بلغت نسبة الإطارات المتقلدة وظيفة مدير مصلحة 11,1 %.

وأخيرا بالنسبة لسنوات الأقدمية نجد أن أغلب مفردات العينة يتمتعون بخبرة عملية متوسطة من 03 إلى 05 سنوات بنسبة 37,6 %، ثم تليها الفئة التي عملت بالمؤسسة لمدة تتراوح ما بين سنة و 03 سنوات بنسبة 28,2 %، تليها فئة الإطارات الذين يتمتعون بخبرة عملية تراوحت مدتها من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 25,6 %، أما الأفراد الذين عملوا لمدة أكثر من 10 سنوات بلغت نسبتهم 08,6 %.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات عينة العاملين حول فقرات المتغير المستقل: الاستثمار في رأس المال البشري.

بعد تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، سيتم في هذا العنصر تحليل وقياس اتجاهات المبحوثين حول فقرات أبعاد المتغير المستقل: التعليم، التدريب، التعلم وأخيرا الصحة.

وقد تم تخصيص مجموعة من العبارات التي تقيس كل بعد في جدول على حدى، وتحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل إجابة من الإجابات بناء على البيانات المبينة في الجداول التالية:

الجدول رقم (23): تحليل اتجاهات الباحثين حول فقرات بعد التعليم

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
01	توظف المؤسسة موارد بشرية ذات مؤهلات علمية عالية	4,5470	0,5780	01
02	تشتت المؤسسة عند التوظيف مؤهلات علمية تتناسب مع متطلبات المنصب	3,9744	0,5940	04
03	تسمح المؤسسة للعاملين بمواصلة التعليم وترخص لهم ساعات غياب مدفوعة الأجر	3,6923	0,8870	07
04	مواصلة التعليم لا تكلف موارد مالية إضافية بالنسبة للمؤسسة	3,7863	0,7730	05
05	ترى المؤسسة أن التعليم يزيد من قدرات الأفراد وكفاءتهم	3,7778	1,0190	06
06	يملك العاملون الذين يتولون المناصب الإدارية المهمة معارف كافية لتأدية مهامهم	4,0684	0,8750	02
07	ترى المؤسسة أن الأفراد الحاصلين على مؤهلات علمية عالية مناسبون أكثر لتأدية الوظائف بكفاءة	4,0171	0,5690	03
08	ترتبط سياسة الأجور والمكافآت بمستوى التعليم في المؤسسة	3,4103	1,4160	08
	متوسط المتوسطات	3,9092	0,6690	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spss, ver19)

من خلال الجدول يلاحظ أن متوسط المتوسطات لجميع العبارات بلغ 3,9092 وهي قيمة مقبولة تدل على إجماع الأفراد بالموافقة على أغلب العبارات، وأن قيم الانحراف عن قيم جميع متوسطات العبارات هي قيم ضعيفة تتراوح بين 0,569 و 1,416 ، ويمكن تفصيل تلك النتائج كما يلي:

من العبارة الأولى يلاحظ الموافقة التامة لأغلب الباحثين على أن المؤسسات توظف الأفراد ذوي المؤهلات العالية بنسبة 65 %، أما الموافقون بلغت نسبتهم 29,9 %، وقد بلغ متوسطها الحسابي 4,5470، أما الانحراف المعياري بلغت قيمته 0,578.

بالنسبة للعبارة الثانية وافق الباحثين بنسبة 69,2 % على أن مؤسسات الصناعة الالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية تشتت عند التوظيف مؤهلات علمية تتناسب مع متطلبات المنصب، وبلغت نسبة الباحثين الموافقين تماما 17,9 %، بمتوسط حسابي 3,9744 وانحراف معياري 0,594، وهذا راجع لطبيعة النشاط التي تتطلب وجود أفراد يتمتعون بمعارف واسعة ومتخصصة أيضا.

أما العبارة رقم (03) المتعلقة بمواصلة التعليم وترخيص ساعات غياب مدفوعة الأجر للأفراد، فقد وافق المبحوثين عليها بنسبة 40,2%، والموافقون بشدة بلغت نسبتهم 19,7%، حيث هناك بعض الإطارات يسمح لهم بذلك خاصة حاملتي شهادة الليسانس والراغبون في مواصلة دراستهم للحصول على شهادة الماستر أو مستوى أعلى، أو ممن يحملون شهادة تقني سامي يواصلون الدراسة للحصول على الليسانس، وهذا الأمر يتعلق بطلبة النظام التعليمي الكلاسيكي أو نظام LMD، ففي ظل الظروف الراهنة سمحت السلطات الجزائرية بإمكانية مواصلة التعليم لكافة خريجي الجامعات الجزائرية ممن يودون ذلك.

والعبارة رقم (04) تؤكد العبارة السابقة حيث تجد المؤسسات أن مواصلة التعليم لا تكلفها أية موارد مالية وهذا ما شجع على السماح بذلك، لأن مواصلة التعليم تهدف إلى تحقيق مصلحتها، فهي تساهم في رفع مستوى إدارتها وفي نفس الوقت هي عملية مجانية وتعتبر كنوع من الاستثمار الذي لا يحملها أية نفقات ويعود عليها بالنفع، وقد أكد نصف عدد المبحوثين ذلك بنسبة 52,1%، أما المؤكدون بشدة فقد بلغت نسبتهم 17,9%، بمتوسط حسابي بلغ 3,7863، أما انحراف الإجابات عن وسطها الحسابي قدر بـ 0,773.

بالنسبة للعبارة رقم (05) تؤكد إجابات المبحوثين أن المؤسسات محل الدراسة ترى أن التعليم يزيد من قدرات الأفراد وكفاءتهم، وبلغت نسبة الموافقة عليها 47,9% بمتوسط حسابي قدر بـ 3,7778 وانحراف معياري بلغ 1,019.

أما العبارة السادسة تؤكد أن الأفراد الذين يتولون المناصب الإدارية المهمة يتمتعون بمعارف كافية لتأدية مهامهم حيث بلغت نسبة المبحوثين الموافقين على العبارة 38,5% أما المؤكدون تماما بلغت نسبتهم 37,6% وبلغ متوسط الإجابات 4,0684، أما انحرافها عن وسطها الحسابي قدر بـ 0,875.

والعبارة السابعة تفسر ما قبلها حيث أن تمتع الأفراد بمؤهلات علمية عالية مناسب أكثر لتأدية الوظائف بكفاءة وقد أجمع أغلب المبحوثين بالموافقة بنسبة 57,3%، أما المؤكدون تماما بلغت نسبتهم 23,9% وقد بلغ المتوسط الحسابي 4,0171 والانحراف المعياري 0,569.

بالنسبة للعبارة الأخيرة يؤكد المبحوثين بأعلى نسبة قدرت بـ 35,9% أن سياسة الأجور والمكافآت ترتبط بمستوى التعليم في المؤسسات محل الدراسة، ومنهم من يؤكد ذلك تماما بنسبة 18,8%، بمتوسط حسابي وانحراف معياري بلغت قيمتهما على التوالي: 3,4103، 1,416.

الجدول رقم (24): تحليل اتجاهات الباحثين حول فقرات بعد التدريب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
01	تجد المؤسسة عملية التدريب مهمة وتخصص لها مبالغ مالية	3,8718	1,130	03
02	قامت المؤسسة بالعديد من الدورات التدريبية للعاملين	3,7350	1,024	05
03	تستخدم المؤسسة التدريب الإلكتروني أكثر من التدريب التقليدي	3,6667	1,103	06
04	تقوم المؤسسة بالمؤتمرات الوطنية والدولية لاكتساب معارف إضافية	3,7778	1,105	04
05	توقفت المؤسسة عن القيام بعملية التدريب لأنها وجدتها مكلفة جدا مقارنة بالعائد عليها	3,6068	1,258	07
06	يستفيد إدارات المؤسسة من تريض قصير المدى في دول أجنبية	3,9145	1,355	08
07	يستفيد إدارات المؤسسة من تريض طويل المدى في دول أجنبية	4,2564	1,1580	01
08	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين الجدد عند توظيفهم	4,0769	0,8650	02
متوسط المتوسطات		3,8632	1,2680	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spss,ver19)

من الجدول يلاحظ أن متوسط المتوسطات لجميع العبارات بلغ **3,8632** وهي قيمة مقبولة تدل على إجماع الأفراد بالموافقة على أغلب العبارات، وأن قيم الانحراف عن قيم جميع متوسطات العبارات هي قيم ضعيفة تتراوح بين 0,865 و 1,355 ، وتفصل تلك النتائج كما يلي:

بالنسبة للعبارة الأولى وافق الباحثين بنسبة 23,9 % على أهمية عملية التدريب في المؤسسات محل الدراسة وأن هذه الأخيرة تخصص لها مبالغ مالية، أما الموافقون تماما بلغت نسبتهم 36,8 % وقد بلغ متوسطها الحسابي 3,8718، أما الانحراف المعياري بلغت قيمته 1,130.

والعبارة الثانية تؤكد أن المؤسسات قامت بدورات تدريبية للعاملين حيث بلغت نسبة الإجابات الموافقة عليها 54,7 % ونسبة الموافقون تماما قدرت بـ 17,9 %، بمتوسط حسابي 3,7350 وانحراف معياري قيمته 1,024. أما العبارة الثالثة التي تعبر عن مدى استخدام مؤسسات الصناعة الإلكترونية للتدريب الإلكتروني أكثر من التدريب التقليدي، فقد أجمع أغلب الباحثين بنسبة 47,9 % بالموافقة على ذلك، وبلغت نسبة الموافقون تماما 18,8 %، وبالنسبة للمتوسط الحسابي لإجابات الباحثين بلغ 3,6667، أما الانحراف المعياري قدر بـ 1,103.

بالنسبة للعبارة رقم (04) أجمع الباحثون بنسبة 54,7 % بالموافقة على أن المؤسسات تشارك في المؤتمرات الوطنية والدولية بهدف اكتساب معارف إضافية، ويؤكد تماما صدق هذه العبارة بعض الباحثين بنسبة 20,5 % وقد بلغ متوسط إجاباتهم 3,7778 بانحراف معياري قدر بـ 1,105.

وإجابات العبارة الخامسة التي تقيس اتجاهات الباحثين حول توقف المؤسسات عن عملية التدريب أغلبها محايدة بنسبة 33,4 %، هذا يعني أن الباحثين ليس لديهم علم بذلك، إلا أن منهم من يوافق على ذلك بنسبة 29,9 % والمؤكدون تماما بلغت نسبتهم 24,8 %، بمتوسط حسابي بلغ 3,6068 وانحراف معياري بلغت قيمته 1,258، ولكن الإدارة تنفي ذلك تماما لأن عملية التدريب لا تزال مستمرة بالمؤسسات محل الدراسة.

والعبارة رقم (06) تدعم رأي الإدارة حول عملية التدريب حيث يستفيد إطارات المؤسسات من تريض قصير المدى في دول أجنبية، وقد أجمعت فئة الباحثين بنسبة 41,9 % بالموافقة التامة على ذلك، أما نسبة الموافقين بلغت 23,1 %، بمتوسط حسابي 3,9145 وانحراف معياري قدر بـ 1,355.

والعبارة رقم (07) أيضا تؤكد تماما أن الإطارات تستفيد من تريض طويل المدى في دول أجنبية بنسبة 54,7 % كما بلغت نسبة الموافقة 29,9 %، بمتوسط حسابي 4,2564 وانحراف معياري 1,158.

أما العبارة الأخيرة فهي التي تؤكد أن المؤسسات تقوم فعلا بعملية التدريب حيث تدرب العاملين الجدد عند توظيفهم، وقد أجمع الباحثين بالموافقة على ذلك بنسبة 46,2 %، ومنهم من يؤكد ذلك فعلا بنسبة 35 %، أما المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغت قيمتهما على التوالي: 4,0769، 0,865.

الجدول رقم (25): تحليل اتجاهات الباحثين حول فقرات بعد التعلم

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
01	تشجع المؤسسة العاملين على التعلم باستمرار	3,7179	1,325	06
02	توفر المؤسسة المناخ الملائم لإتاحة وتسهيل التعلم الجماعي	3,5043	1,425	08
03	تسمح عملية التعلم بإكساب العاملين معارف عملية وخبرات متخصصة أكثر	3,8376	1,017	04
04	تجد المؤسسة في التعلم منفعة تعود على الأفراد وعليها أيضا	3,7607	1,011	05
05	معظم العاملين بالمؤسسة يتمتعون بخبرات عملية لا بأس بها	3,9915	0,871	02
06	ترى المؤسسة أن التعلم يعد وسيلة للتفاعل الاجتماعي بين العاملين	3,6239	1,099	07
07	ترى المؤسسة أن التعلم وسيلة لتبادل المعارف بين العاملين	3,9573	0,9380	03
08	تمثل الكفاءات نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة وتعتبرها ميزة تنافسية	4,1624	0,9480	01
متوسط المتوسطات		3,81945	1,1099	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spss,ver19)

من الجدول يلاحظ أن متوسط المتوسطات لجميع العبارات بلغ **3,81945** وهي قيمة مقبولة تدل على إجماع الأفراد على الموافقة على أغلب العبارات، وأن قيم الانحراف عن قيم جميع متوسطات العبارات هي قيم ضعيفة تتراوح بين **0,871** و **1,425**، وتفصل تلك النتائج كما يلي:

العبارة رقم (01) تقيس اتجاهات الباحثين حول تشجيع مؤسسات الصناعة الالكترونية على التعلم باستمرار حيث بلغت نسبة الموافقة تماما **33,3 %** والإجابة بالموافقة بنسبة **21,4 %**، أما أكبر نسبة من الباحثين ليس لديهم علم بالإجابة الصحيحة وبلغت نسبتهم **35 %**، بمتوسط حسابي **3,7179** وانحراف معياري **1,325**.

والعبارة رقم (02) تؤكد تشجيع المؤسسات محل الدراسة لعملية التعلم حيث توفر المناخ الملائم لإتاحة وتسهيل التعلم الجماعي، وقد أجمع أغلب الباحثين على ذلك بنسبة **36,8 %**، وأكد البعض الآخر صحة العبارة بنسبة **22,2 %**، حيث بلغت قيمتي المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين وانحراف قيمها على وسطها الحسابي على التوالي: **3,5043**، **1,425**.

بالنسبة للعبارة رقم (03) تشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تجد عملية التعلم وسيلة لإكساب العاملين معارف عملية وخبرات متخصصة أكثر، وقد أثبت ذلك الباحثين بنسبة **44,4 %**، والمؤكدون تماما لصحة العبارة بنسبة **26,5 %**، وقد بلغ المتوسط الحسابي **3,8376**، أما قيمة الانحراف المعياري قدرت بـ **1,017**.

والعبارة رقم (04) التي تثبت أن المؤسسات محل الدراسة ترى أن لعملية التعلم منفعة تعود على الأفراد وعليها أيضا أو تنفي ذلك، جاءت معظم الإجابات عنها بالحياد بنسبة **34,2 %**، إلا أن هناك من الباحثين من يوافقون على ذلك بنسبة **33,3 %**، والذين يؤكدون صحة العبارة بلغت نسبتهم **26,5 %** بمتوسط حسابي بلغ **3,7607** وبانحراف معياري قدر بـ **1,011**.

أما العبارة رقم (05) فهي تقيس اتجاهات الباحثين حول مدى تمتع معظم العاملين بالمؤسسات محل الدراسة بخبرات عملية لا بأس بها، وقد أثبت أغلبهم صحة العبارة بنسبة **47,9 %**، ويؤكد ذلك بعضهم بنسبة **30,8 %** أما المتوسط الحسابي بلغ **3,9915** والانحراف المعياري قدر بـ **0,871**.

والعبارة رقم (06) بلغت نسبة الموافقة عليها **39,3 %**، أما الذين يؤكدون تماما أن التعلم يعد وسيلة للتفاعل الاجتماعي بين العاملين في المؤسسات بلغت نسبتهم **39,3 %**، وقدر المتوسط الحسابي بـ **3,6239** أما الانحراف المعياري بلغ **1,099**.

بالنسبة للعبارة رقم (07) أثبت الباحثين بنسبة **48,7 %** أن المؤسسة تجد التعلم وسيلة لتبادل المعارف بين العاملين، ومنهم من يؤكد ذلك بنسبة **29,1 %**، بمتوسط حسابي وانحراف معياري بلغت قيمتهما على التوالي: **3,9573**، **0,938**.

وأخيرا العبارة رقم (08) تقيس اتجاهات المبحوثين حول اعتبار الكفاءات نقطة قوة وميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة، وقد كانت الإجابة بالموافقة تماما بأكبر نسبة قدرت بـ 46,2 %، تليها نسبة الإجابة بالموافقة التي قدرت بـ 31,5 %، أما المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد بلغ 4,1624، بانحراف قدرت قيمته 0,948.

الجدول رقم (26): تحليل اتجاهات المبحوثين حول فقرات بعد الصحة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
01	تولي المؤسسة أهمية بالغة لتوفير الأمن الصناعي	4,2308	0,8170	01
02	توفر المؤسسة المناخ الملائم لإتاحة وتسهيل التعلم الجماعي	3,5043	1,4250	08
03	تتيح المؤسسة خدمات طبية داخلية	4,1538	01,218	03
04	توفر المؤسسة ظروف العمل الملائمة	4,0342	1,2570	05
05	تعتمد المؤسسة برنامج للإسعاف الفوري وتحث على ضرورة متابعة شروط الصحة والنظافة	3,9487	0,8770	07
06	يستفيد جميع الموظفين من خدمات الضمان الاجتماعي والتأمينات	4,1624	0,6720	02
07	تقوم المؤسسة بإدارة الصراع وحل المشاكل للحفاظ على الصحة النفسية للعاملين	3,9658	0,9640	06
08	يتم نشر وتعليق منشورات حول الارشادات الأمنية والتحذيرات من المخاطر المهنية	4,1282	1,1130	04

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spss, ver19)

من الجدول يلاحظ أن متوسط المتوسطات لجميع العبارات بلغ 4,09295 وهي قيمة مقبولة تدل على إجماع الأفراد بالموافقة على أغلب العبارات، وأن قيم الانحراف عن قيم جميع متوسطات العبارات هي قيم ضعيفة تتراوح بين 0,537 و 1,257، وتفصل تلك النتائج كما يلي:

العبارة رقم (01) تقيس اتجاهات المبحوثين حول إعطاء أهمية بالغة لتوفير الأمن الصناعي من طرف المؤسسات محل الدراسة، حيث أجمع معظمهم بالموافقة بشدة على ذلك بنسبة 46,2 %، وهناك من أجابوا بالموافقة بنسبة 37,6 %، أما المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغت قيمتهما على التوالي: 4,2308 0,817.

أما العبارة رقم (02) تشير إلى مدى توفير المؤسسات محل الدراسة لوسائل الحماية والوقاية من حوادث العمل وجاءت إجابات معظم الباحثين بالموافقة بنسبة 54,7%، وبالموافقة تماما بنسبة 29,9%، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم 4,1197 بانحراف معياري عن هذا الوسط بلغ 0,537.

والعبارة رقم (03) تؤكد العبارة السابقة حيث جاءت إجابات المبحوثين بالموافقة بشدة على توفر خدمات طبية داخلية بنسبة 50,4%، تليها نسبة المبحوثين الموافقين على صحتها والتي قدرت بـ 27,3%، أما المتوسط الحسابي لتلك الاجابات قدر بـ 4,1538 بانحراف معياري بلغت قيمته 1,218.

بالنسبة للعبارة رقم (04) التي تشير إلى مدى توفير المؤسسة لظروف العمل الملائمة فقد أجمع أغلب المبحوثين بالموافقة التامة بنسبة 42,7%، أما الموافقون على صحة العبارة بلغت نسبتهم 34,2% بمتوسط حسابي وانحراف معياري بلغت قيمتهما على التوالي: 4,0342، 1,257.

والعبارة رقم (05) تؤكد اعتماد المؤسسة برنامج للإسعاف الفوري وتحث على ضرورة متابعة شروط الصحة والنظافة، حيث جاءت إجابة المبحوثين بالموافقة بنسبة 55,6%، ومنهم من يؤكد صحتها بالموافقة التامة بنسبة 25,6%، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لمفردات العينة المبحوثة 3,9487، بانحراف معياري عن هذا الوسط بقيمة 0,877.

أما العبارة رقم (06) تشير إلى استفادة جميع الموظفين من خدمات الضمان الاجتماعي والتأمينات وهذا ما أكده أغلب المبحوثين بنسبة 47%، أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا بموافق تماما بلغت 36,8%، وقد بلغ المتوسط الحسابي 4,1624، والانحراف المعياري 0,672.

والعبارة رقم (07) تقيس اتجاهات المبحوثين حول إدارة الصراع وحل المشاكل للحفاظ على الصحة النفسية للعاملين من قبل المؤسسات، وقد جاءت إجابات المبحوثين موافقة لذلك بنسبة 48,7%، ومنهم من أكدوا ذلك بنسبة 29,9%، بمتوسط حسابي بلغ 3,9658، وانحراف معياري قيمته 0,964.

أما العبارة الأخيرة التي تشير إلى نشر وتعليق منشورات حول الارشادات الأمنية والتحذيرات من المخاطر المهنية فقد أكدت صحتها بشدة مفردات العينة المبحوثة بنسبة 47,9%، ثم تليها نسبة الموافقة عليها التي بلغت 28,2%، بمتوسط حسابي بلغ 4,1282 وانحراف معياري قيمته 1,113.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات عينة العاملين حول فقرات المتغير التابع: تطوير المؤسسات الخاصة

بعد تحليل وقياس اتجاهات المبحوثين حول فقرات أبعاد المتغير المستقل سنحاول تحليل اتجاهاتهم حول أبعاد المتغير التابع بناء على البيانات المبينة في الجداول التالية:

الجدول رقم (27): تحليل اتجاهات الباحثين حول فقرات بعدي الأرباح والإنتاجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
01	تحقق المؤسسة أرباحا باستمرار	4,4188	0,6080	01
02	عرفت مبيعات المؤسسة تطورا مقارنة بالسنوات السابقة	4,0598	0,4710	05
03	تقوم المؤسسة بابتكار منتجات جديدة دائما	4,1624	0,8610	03
04	تمتع منتجات المؤسسة بمستوى الجودة المطلوب	4,1282	0,8540	04
05	طورت المؤسسة في أساليب إنتاجها ونوعية خدماتها	4,1709	0,8670	02
06	تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة وفقا لمخططاتها المقترحة	3,9316	0,7710	07
07	تمكنت المؤسسة من إضافة خدمات جديدة متميزة	3,9915	1,3360	06
	متوسط المتوسطات	4,1032	0,7601	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spss, ver19)

من خلال الجدول يلاحظ أن متوسط المتوسطات لجميع العبارات بلغ 4,1233 وهي قيمة مقبولة تدل على إجماع الأفراد على الموافقة على أغلب العبارات، وأن قيم الانحراف عن قيم جميع متوسطات العبارات هي قيم ضعيفة تتراوح بين 0,471 و 1,336، ويمكن تفصيل تلك النتائج كما يلي:

العبارة الأولى تقيس اتجاهات الباحثين حول مدى تحقيق المؤسسات محل الدراسة للأرباح باستمرار، وقد جاءت اجاباتهم مؤكدة تماما لذلك بنسبة 56,4 %، أما بعض الباحثين يوافقون على ذلك بنسبة 31,6 % وقد بلغ المتوسط الحسابي لجميع إجابات الباحثين حول هذه العبارة قيمة 4,4188، والانحراف المعياري قدر بـ 0,608.

أما بالنسبة للعبارة الثانية فقد أقر معظم الباحثين بصحتها بنسبة 63,2 % ومنهم من يؤكد أن مبيعات المؤسسات عرفت تطورا مقارنة بالسنوات السابقة حيث بلغت نسبتهم 23,1 %، بمتوسط حسابي بلغ 4,0598 وانحراف معيار قدر بـ 0,471.

والعبارة الثالثة تأكدت الموافقة عليها من قبل الباحثين بالموافقة التامة على أن المؤسسات تقوم بابتكار منتجات جديدة دائما بنسبة 43,6 %، وأن نسبة الاجابة بموافق بلغت 35,9 %، بمتوسط حسابي وانحراف معياري بلغت قيمتهما على التوالي: 4,1624، 0,861.

العبارة رقم (04) تقيس اتجاهات الباحثين حول مدى تمتع منتجات المؤسسات بمستوى الجودة المطلوب حيث أكد أغلب الباحثين ذلك بنسبة 41 %، وتلي هذه النسبة نسبة الباحثين الموافقين على صحتها بنسبة 37,6 %، وقد بلغ متوسط إجابات مفردات العينة المبسوثة 4,1282، بانحراف معياري بلغت قيمته 0,854.

أما العبارة رقم (05) تثبت تطوير المؤسسات لأساليب إنتاجها ونوعية خدماتها فقد أكد تماماً صحتها المبحوثين بنسبة 42,7%، ومعظمهم موافقون بنسبة 39,3%، بمتوسط حسابي 4,1709 وانحراف معياري 0,867.

والعبارة السادسة تشير إلى مدى تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها المسطرة وفقاً لمخططاتها المقترحة فقد تمت الإجابة عليها بالموافقة من طرف المبحوثين بنسبة 52,1%، أما الذين يؤكدون صحتها فبلغت نسبتهم 24,8% أما المتوسط الحسابي فقد بلغ 3,9316، والانحراف المعياري بلغت قيمته 0,771.

والعبارة الأخيرة تبرز إضافة خدمات جديدة متميزة من قبل المؤسسات حيث أكدت ذلك عينة الدراسة بالإجابة بالموافقة التامة على صحة العبارة بنسبة 41,9%، وهناك من المبحوثين من وافقوا عليها بنسبة 32,5%، بمتوسط حسابي قدر بـ 3,9915، وانحراف معياري بلغ 1,336.

الجدول رقم (28): تحليل اتجاهات المبحوثين حول فقرات بعدي إنشاء القيمة والتنافسية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
01	تمتع منتجات المؤسسة بخصائص تنافسية فائقة وشهرة عالية	4,1709	0,7460	01
02	المؤسسة قادرة على تغطية الطلب في السوق المحلي	3,7607	0,8730	07
03	حققت المؤسسة إيرادات معتبرة مقارنة بنسبة الديون	3,7094	0,9490	08
04	تمتع المؤسسة بسمعة طيبة على المستوى المحلي	4,1368	1,0850	02
05	اكتسبت المؤسسة رضا عملائها على منتجاتها	3,8462	0,8550	06
06	تحاول المؤسسة أن تتفوق على منافسيها من خلال مواكبة متطلبات العصر	4,1197	1,0030	03
07	تحاول المؤسسة أن تتفوق على منافسيها من خلال تطوير استراتيجياتها	4,1111	1,0820	04
08	تحاول المؤسسة أن تتفوق على منافسيها من خلال تطوير وعصرنة أساليبها الإنتاجية والإدارية	4,0427	0,6960	05
	متوسط المتوسطات	4,1233	0,8960	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spss, ver19)

من خلال الجدول يلاحظ أن متوسط المتوسطات لجميع العبارات بلغ **4,1233** وهي قيمة مقبولة تدل على إجماع الأفراد على الموافقة على أغلب العبارات، وأن قيم الانحراف عن قيم جميع متوسطات العبارات هي قيم ضعيفة تتراوح بين 0,471 و 1,336، وتفصل تلك النتائج كما يلي:

العبرة الأولى تقيس اتجاهات المبحوثين حول تمتع منتجات المؤسسة بخصائص تنافسية فائقة وشهرة عالية، حيث وافق أغلبهم على صحتها بنسبة 51,4 %، ومنهم من يؤكد بشدة ذلك بنسبة 36,8 %، وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين قيمة 4,1709، بينما الانحراف المعياري حدد بـ 0,746.

وبالنسبة للعبرة الثانية وافق المبحوثين على أن المؤسسة قادرة على تغطية الطلب في السوق المحلي بنسبة 41 % ومنهم من يؤكد بشدة ذلك بنسبة 22,2 %، بمتوسط حسابي 3,7607، وانحراف معياري قدر بـ 0,873.

أما العبرة رقم (03) فقد أجاب معظم المبحوثين بنسبة على تحقيق المؤسسة إيرادات معتبرة مقارنة بنسبة الديون وقد بلغت نسبتهم 41,9 %، أما الذين أكدوا إجاباتهم بموافقتهم بشدة على صحتها فقد بلغت نسبتهم 20,5 %، وقد بلغت قيمتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على التوالي: 3,7094، 0,949.

بالنسبة للعبرة الرابعة فقد أجمع معظم المبحوثين وبشدة على تمتع المؤسسات محل الدراسة بسمعة طيبة على المستوى المحلي حيث بلغت نسبتهم 47 %، أما نسبة المبحوثين الموافقين بلغت 30,8 % بمتوسط حسابي بلغ 4,1368، وانحراف معياري قدر بـ 1,085.

أما العبرة الخامسة فهي تقيس اتجاهات المبحوثين حول اكتساب المؤسسة رضا عملائها على منتجاتها، وقد أجاب معظم المبحوثين بالموافقة على صحتها بنسبة 33,3 %، أما المؤكدون لذلك فقد بلغت نسبتهم 29,1 % في حين هناك من المبحوثين بنسبة من جاءت إجاباتهم محايدة وهذا يعني أنهم ليسوا على دراية بذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي لجميع إجابات المبحوثين 3,8462، بانحراف معياري عن هذا الوسط قدر بـ 0,855.

والعبرة السادسة تبرز محاولة المؤسسات التفوق على منافسيهم من خلال مواكبة متطلبات العصر وقد أكد بشدة المبحوثين ذلك بنسبة 43,6 %، ومنهم من يوافق على صحتها حيث بلغت نسبتهم 35 % وبالنسبة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري بلغت قيمتهما على التوالي: 4,1197، 1,003.

والعبرة رقم (07) تبرز محاولة المؤسسات التفوق على منافسيهم من خلال تطوير استراتيجياتها وقد أكد أيضا المبحوثين صدقها بالموافقة التامة بنسبة 44,4 %، ومنهم من أجابوا بالموافقة حيث بلغت نسبتهم 34,2 % وبتوسط حسابي قدر بـ 4,1111، وانحراف معياري بلغ 1,082.

أما العبرة الأخيرة فهي تثبت مدى تفوق مؤسسات الصناعة الالكترونية على منافسيهم من خلال تطوير وعصرنة أساليبها الإنتاجية والإدارية، حيث بلغت نسبة المبحوثين الموافقين على صحتها 54,7 %، أما الموافقين بشدة بلغت نسبتهم 28,2 %، بمتوسط حسابي بلغ 4,0427، وانحراف معياري قدر بـ 0,696.

الجدول رقم (29): تحليل اتجاهات المبحوثين حول فقرات بعد تبني نموذج المؤسسات الالكترونية والمؤسسات المتعلمة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
01	انتقلت المؤسسة من العمل التقليدي إلى استخدام الوسائل الالكترونية الحديثة	4,0769	0,9680	07
02	تتعامل المؤسسة بشبكات الانترنت	4,1538	0,7690	02
03	يتم تبادل المعلومات داخليا باستعمال الأنترنت	4,0855	1,0620	06
04	يتم الاتصال بين مختلف الفروع والمصالح ذات العلاقة داخل التراب الوطني عن طريق الأكسترنات	3,9316	1,2880	10
05	تملك المؤسسة موقعا الكترونيا من خلاله يمكن تسويق منتجاتها	4,1966	0,7110	03
06	تملك المؤسسة بريدا الكترونيا للاتصال بكافة المتعاملين معها	4,2222	0,8640	01
07	تجد المؤسسة الفضاء الالكتروني وسيلة فعالة للترويج أكثر لمنتجاتها	4,0085	0,8880	08
08	توفر المؤسسة بيئة مناسبة للتعلم	4,1197	1,0370	04
09	المؤسسة تساند جميع فرص الإبداع والابتكار	3,9829	0,9480	09
10	تسخر المؤسسة الوسائل اللازمة لجمع المعارف وتخزينها لاستخدامها عند الحاجة إليها	4,1111	1,1860	05
11	تهتم المؤسسة بتحويل المعارف والأفكار إلى منتجات جديدة	3,9145	1,0960	11
	متوسط المتوسطات	3,7030	0,7480	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spss, ver19)

من خلال الجدول يلاحظ أن متوسط المتوسطات لجميع العبارات بلغ **3,7030** وهي قيمة مقبولة تدل على إجماع الأفراد على الموافقة على أغلب العبارات، وأن قيم الانحراف عن قيم جميع متوسطات العبارات هي قيم ضعيفة تتراوح بين 0,711 و 1,288، وتفصل تلك النتائج كما يلي:

العبرة الأولى تقيس اتجاهات الباحثين حول انتقال المؤسسة من العمل التقليدي إلى استخدام الوسائل الالكترونية الحديثة، وقد أجمع الباحثين بالموافقة على صحتها بنسبة 41 %، ومنهم من يؤكدون صحتها بشدة بنسبة 38,5 %، بمتوسط حسابي بلغ 4,0769، وانحراف معياري قدر بـ 0,968.

أما بالنسبة للعبرة رقم (02) فإن معظم الباحثين يوافقون على تعامل المؤسسة بشبكات الأنترنت بنسبة 47,9 % ومنهم من يؤكد صحتها بشدة بنسبة 37,6 %، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين 4,1538 والانحراف المعياري قدرته 0,769.

والعبرة رقم (03) تشير إلى تبادل المعلومات داخليا باستعمال الأنترنت، حيث بلغت نسبة الباحثين الذين يؤكدون صحتها بشدة 41,9 %، أما الباحثين الذين وافقوا على صحتها بلغت نسبتهم 36,8 % بمتوسط حسابي بلغ 4,0855 وانحراف معياري قدر بـ 1,062.

والعبرة الرابعة تبرز عملية الاتصال بين مختلف الفروع والمصالح ذات العلاقة داخل التراب الوطني عن طريق الأكسترنات، حيث بلغت نسبة الباحثين الموافقين على صحتها 37,6 %، وبلغت نسبة المؤكدون لصحتها نسبة 36,7 %، حيث بلغت قيمتي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على التوالي: 3,9316 ، 1,288.

أما العبرة الخامسة فقد أجمع معظم الباحثين بالموافقة تماما على امتلاك المؤسسات موقعا الكترونيا من خلاله يمكن تسويق منتجاتهم بنسبة 41,9 %، كما أن نسبة الذين وافقوا على صحتها بلغت 41 % بمتوسط حسابي 4,1966 ، وانحراف معياري بلغ 0,711.

وبالنسبة للعبرة السادسة حول امتلاك المؤسسة بريدا الكترونيا للاتصال بكافة المتعاملين معها فقد وافق معظم الباحثين بشدة على صحتها بنسبة 48,7 %، أما نسبة الموافقين على صحتها بلغت 31,6 % بمتوسط حسابي 4,2222 وانحراف معياري قدر بـ 0,864.

أما العبرة السابعة تقيس اتجاهات الباحثين حول اعتبار المؤسسات محل الدراسة الفضاء الالكتروني وسيلة فعالة للترويج أكثر لمنتجاتها، حيث وافق معظمهم على صحة العبارة بنسبة 50,4 %، أما الذين يؤكدون صحتها بشدة فقد بلغت نسبتهم 30,8 %، بمتوسط حسابي وانحراف معياري قدرهما على التوالي: 4,0085 ، 0,888.

والعبرة الثامنة تشير إلى وجود بيئة مناسبة للتعليم المؤسسي بالمؤسسات محل الدراسة وقد أجمع معظم الباحثين بالموافقة التامة على صحتها بنسبة 46,2 %، أما نسبة الموافقة عليها بلغت 29,1 %، وبلغ المتوسط الحسابي 4,1197، والانحراف المعياري قدر بـ 1,037.

بالنسبة للعبرة رقم (09) فإن الباحثين يوافقون على أن المؤسسات تساند جميع فرص الإبداع والابتكار وتشجعها حيث بلغت نسبة موافقتهم 48,7 %، أما الذين يؤكدون صحة ذلك فقد بلغت نسبتهم 30,8 % بمتوسط حسابي بلغ 3,9829 وانحراف معياري قدر بـ 0,948.

والعبارة رقم (10) تقيس اتجاهات الباحثين حول تسخير المؤسسات الوسائل اللازمة لجمع المعارف وتخزينها لاستخدامها عند الحاجة إليها، حيث وافق أغلب الباحثين على صحتها بشدة بنسبة 47% والذين يوافقون عليها بلغت نسبتهم 29,9%، بمتوسط حسابي بلغ 4,1111، وانحراف معياري قدرت قيمته بـ 1,186.

وأخيرا العبارة رقم (11) تشير إلى مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتحويل المعارف والأفكار إلى منتجات جديدة، وقد وافق معظم الباحثين عليها بنسبة 1,186%، بينما بلغت نسبة من يؤكدون تماما صحتها 29,1%، حيث بلغ متوسط إجابات جميع الباحثين 3,9145 بانحراف معياري قدرت قيمته بـ 1,096.

بعد التعرف على اتجاهات الباحثين ومعرفة إجاباتهم حول أبعاد متغيري الدراسة، تبين أن أغلب الإجابات جاءت مأيدة لعبارة القياس، وبناء على تلك الإجابات سيتم اختبار الفرضيات التي تم وضعها في المقدمة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

تعد مرحلة اختبار الفرضيات آخر مراحل الدراسة الاحصائية والتطبيقية، حيث سيتم توضيحها باستخدام نماذج الاختبار الاحصائية، ويتعلق ذلك بـ:

أولاً: تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية (ملائمة) النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى ويتم توضيح النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة
الانحدار	26.588	4	6.647		
الخطأ	14.870	112	0.216	30.842	0.000*
المجموع الكلي	41.458	116	/		
معامل التحديد	$R^2 = 0.885$				
معامل الارتباط	$R = 0.941$				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spss,ver19)

من خلال النتائج الواردة في هذا الجدول يتبين ثبات صلاحية اختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (30.842) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، ويتضح أن المتغير المستقل الاستثمار في رأس المال البشري بكل أبعاده لهذا النموذج يفسر ما مقداره 94% من التباين في المتغير التابع المتمثل في تطوير المؤسسات الخاصة وهي قوة تفسيرية كبيرة، مما يدل على قوة العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة.

ثانيا: تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية (ملائمة) النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

ويتم توضيح النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة
الانحدار	25.268	4	5.821		
الخطأ	14.754	112	0.216	29.642	0.000*
المجموع الكلي	40.022	116	/		
معامل التحديد	$R^2 = 0.837$				
معامل الارتباط	$R = 0.912$				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spss, ver19)

من خلال النتائج الواردة في هذا الجدول يتبين ثبات صلاحية اختبار الفرضية الرئيسية الثانية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (29.642) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، ويتضح أن المتغير المستقل بكل أبعاده الاستثمار في رأس المال البشري لهذا النموذج يفسر ما مقداره 91 % من التباين في بعد المتغير التابع المتمثل في تطوير أداء المؤسسات الخاصة وهي قوة تفسيرية كبيرة، وهو ما يدل على قوة العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير أداء المؤسسات محل الدراسة.

ثالثا: تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية (ملائمة) النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

ويتم توضيح النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة
الانحدار	23.926	4	5.821		
الخطأ	13.794	112	0.216	28.782	0.000*
المجموع الكلي	37.720	116	/		
معامل التحديد	$R^2 = 0.806$				
معامل الارتباط	$R = 0.898$				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spss, ver19)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (32) يتبين ثبات صلاحية اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (28.782) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، ويتضح من الجدول أن المتغير المستقل بكل أبعاده الاستثمار في رأس المال البشري لهذا النموذج يفسر ما مقداره 89% من التباين في بعد المتغير التابع والمتمثل في تحول المؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة من الأنماط التقليدية إلى الأنماط الحديثة للمؤسسة، وهي قوة تفسيرية كبيرة مما يدل على أن هناك علاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري والتحول إلى تلك النماذج.

رابعاً: اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل **Pearson**: بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (33)، حيث تم اختبار الارتباط بمتغيرات الدراسة بمعامل **Pearson**، حيث تتراوح قيمته بين -1 و 1، وقد تم الحصول على نتائج من خلال برنامج SPSS، الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): اختبار الارتباط (مصنوفة الارتباط) ل Pearson

الأبعاد	الارتباط مع التطوير المؤسسي	الارتباط مع القيمة	الارتباط مع الانتاجية	الارتباط مع الربحية	الارتباط مع التنافسية	الارتباط مع المؤسسات الالكترونية	الارتباط مع المؤسسات المتعلمة
الاستثمار في رأس المال البشري	0,792**	0,780**	0,695**	0,745**	0,690**	0,568**	0,789**
التعليم	0,734**	0,725**	0,720**	0,678**	0,622**	0,577**	0,658**
التدريب	0,760**	0,699**	0,690**	0,784**	0,774**	0,582**	0,712**
التعلم المؤسسي	0,715**	0,595**	0,569**	0,865**	0,661**	0,574**	0,598**
الصحة	0,691**	0,785**	0,696**	0,511**	0,790**	0,530**	0,682**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (spss, ver19)

خامساً: تفسير النتائج: من خلال النتائج التي أفرزتها الجداول السابقة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS يتضح أن معظم الباحثين يوافقون على صحة العبارات الواردة في الاستبيان إما بالموافقة، أو بالموافقة بشدة، بينما الإجابات بالنفي كانت نسبتها ضعيفة جداً، كما أن نسبة الإجابات المحايدة كانت أيضاً نسبتها ضعيفة، وعليه يمكن تقديم الاستنتاجات التالية:

① بالنسبة لعملية الاستثمار في رأس المال البشري: تبرز مجالات الاهتمام به من طرف المؤسسات محل الدراسة في ما يلي:

- تسمح جميع المؤسسات بمواصلة عملية التعليم كأسلوب لعملية الاستثمار للإطارات الراغبة في ذلك بما أن العملية مجانية، وفي نفس الوقت تساهم في تنمية معارف ومهارات الأفراد؛
- تقوم المؤسسات محل الدراسة بدورات تدريبية من فترة إلى أخرى على الرغم من تكاليفها الباهضة نسبياً والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، كما تشارك في الندوات والمؤتمرات كلما سمحت الفرصة بذلك؛
- تحاول المؤسسات توفير بيئة مشجعة للتعليم من خلال تشجيع العمل الجماعي وتطوير أساليب العمل؛
- توظف المؤسسات الأفراد حسب المؤهلات العلمية، وهي تشترط المؤهلات العالية والمتخصصة لأنها الأنسب لطبيعة النشاط؛
- تشغل المؤسسات كفاءات متميزة ويتمتع غالبية إطاراتها بالخبرة الواسعة في مجال الصناعة الإلكترونية؛

② بالنسبة لعملية التطوير بالمؤسسات محل الدراسة: تبرز مجالاتها في:

- تشهد مبيعات المؤسسة تطوراً مقارنة بالسنوات الماضية؛
- تهتم المؤسسات بجودة منتجاتها وهي تحاول إدخال أساليب جديدة ومتنوعة؛
- تحاول المؤسسات مواكبة التطورات بتغيير استراتيجياتها وأساليب العمل وتطويرها بالشكل الذي يحقق أهدافها؛
- توفر المؤسسات بيئة رقمية من خلال الأجهزة الإلكترونية المتطورة وشبكات الأنترنت، والأنترنت والأكسترنال وتستخدمهم كوسائل اتصال داخلية وخارجية؛
- تحاول المؤسسات تشجيع التدريب الإلكتروني أكثر من التدريب العادي باعتباره غير مكلف؛

③ تفسير العلاقة الارتباطية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير المؤسسات محل الدراسة:

تفسر قوة الارتباط بين متغيري الدراسة وجود علاقة قوية بينهما أي أن التطوير المؤسسي يتحدد بالاستثمار في رأس المال البشري من خلال:

- مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الذي يظهر من خلال تحسين الانتاجية، القيمة السوقية، الربحية، التنافسية، وهذا ما تبين من اهتمام المؤسسات محل الدراسة باكتساب المعارف والكفاءات؛
- مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تبني النماذج الجديدة للمؤسسات المتعلمة والإلكترونية: وقد تبين أن المؤسسات محل الدراسة تشجع التعلم باستمرار من خلال الأساليب السالفة الذكر، وتحاول التوجه نحو التعامل الإلكتروني.

خلاصة الفصل:

تم تقديم دراسة إحصائية تحليلية لواقع عمليتي الاستثمار في رأس المال البشري والتطوير المؤسسي بالمؤسسات محل الدراسة، بناء على المعلومات التي تم جمعها من الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة، ومن خلال المقابلة مع بعض المسؤولين، وذلك بهدف دراسة وتحليل العلاقة الارتباطية بين الاستثمار في رأس المال البشري وعملية التطوير المؤسسي، أي قياس مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على الاستثمار في تحقيق مستوى عال من التطوير؛

وقد تبين أن مجالات التطوير مختلفة وقد تم تحديدها في هذه الدراسة ببعدين أساسيين:

- التطوير من ناحية تحسين الأداء الذي يتحدد بعوامل مختلفة أيضا وقد تم اختيار: القيمة، الإنتاجية الربحية والتنافسية.
- التطوير من ناحية تبني النماذج الحديثة للمؤسسات في العصر الرقمي منها: المؤسسات المتعلمة والالكترونية.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها تبين وجود علاقة ارتباط موجبة قوية من المتغيرين وهو ما يفسر أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد فعلا على الاستثمار في رأس مالها البشري في تحقيق أهدافها وبالتالي يعتبر محدد فعلي لعملية تطويرها.

من خلال ما تم وصفه وتحليله في هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، ومن خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية الناتجة عن المعالجة الإحصائية، يمكن الإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتعلقة بكيفية اعتبار الاستثمار في رأس المال البشري محددًا لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في الجزائر، والتي يمكن تفسيرها من خلال اختبار العلاقة بين متغيري الدراسة المستقل والتابع من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان التي تقيس اتجاهات الباحثين الذين يمثلون عينة من مجموع الإطارات بالمؤسسات محل الدراسة.

وبناء عليه يمكن القول أن هناك علاقة ذات ارتباط قوي بين المتغير المستقل والمتمثل في عملية الاستثمار في رأس المال البشري، والمتغير التابع وهو تطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة التالية: **Cristor ،Pacific ،Condor** . **TCL Electronique**

أما بالنسبة للفرضيات: يمكن توضيح نتائجها كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة بين عملية الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة.

بينت النتائج أن هذه الفرضية مرفوضة لأن قيمة (F) المحسوبة (30.842) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يتأكد وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل بكل أبعاده الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة، حيث قدرت نسبة الارتباط بينهما بـ 94 % وهو ما يفسر قوة العلاقة الموجبة بين المتغيرين.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H_0 : لا توجد علاقة بين عملية الاستثمار في رأس المال البشري وأداء المؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة.

من خلال النتائج الإحصائية تبين أن هذه الفرضية مرفوضة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (29.642) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ورفض الفرضية الصفرية، يتم تأكيد العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري بكل أبعاده وبين تطوير أداء المؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة تفسر بقوة الارتباط الموجب بين المتغيرين بنسبة 91 %.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H_0 : لا توجد علاقة بين عملية الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير أداء المؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة.

بينت النتائج الإحصائية رفض الفرضية الصفرية (F) المحسوبة والتي قدرت بـ (28.782) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه يتم تأكيد الفرضية البديلة التي مفادها أن هناك علاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري بكل أبعاده وبين تحول المؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة من الأنماط التقليدية إلى الأنماط الحديثة للمؤسسات محل الدراسة، حيث قدر الارتباط بنسبة 89 % وهي علاقة طردية قوية.

بالنسبة لهذه النتائج يلاحظ أنها متعلقة بالدراسة الميدانية حيث تم تفسير تحديد عملية الاستثمار في رأس المال البشري في تطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة محل الدراسة من خلال تفسير العلاقة الارتباطية بينهما، ومن جهة أخرى يمكن تأكيد ذلك من خلال مساهمة عملية الاستثمار في رأس المال البشري في تطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة بتحديد مدى تطور المؤسسات من ناحية الأداء ومن ناحية تبني النماذج أو الأشكال الحديثة والمتمثلة في المؤسسة المتعلمة والمؤسسة الإلكترونية، وهذا الجانب أيضا تمت معالجته إحصائيا من خلال مصفوفة الارتباط، التي تقيس الارتباط بين أبعاد متغيري الدراسة المستقل والتابع، وقد تبين أيضا أن هناك ارتباط قوي بين تلك الأبعاد، وهذا ما يفسر أن إجابات الباحثين كانت مؤيدة للبيانات التي تضمنها الاستبيان حول: القيمة، الإنتاجية، الربحية التنافسية، التحول إلى مؤسسة إلكترونية، تبني نموذج المؤسسة المتعلمة.

وعليه يمكن القول أن عملية الاستثمار في رأس المال البشري تعتبر محددًا لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة بصفة عامة ولتطوير المؤسسات محل الدراسة بصفة خاصة، وقد تم استنتاج ذلك بناء على النتائج التالية:

أولا: بالنسبة للدراسة النظرية: تبين أن:

- عملية الاستثمار في رأس المال البشري ضرورية ومهمة بالنسبة لجميع المؤسسات، أما بالنسبة للمؤسسات الخاصة والتي تمثل العمود الفقري للاقتصاد الحر، فإن عملية التطوير تعتبر متاحة دون عوائق كبيرة مقارنة بغيرها نظرا لتميزها بخصائص مختلفة من ناحية حرية التصرف في رأس المال والإدارة، صغر حجمها، حيث أن أغلبها عبارة عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة بالجزائر؛
- تسهم عملية الاستثمار في رأس المال البشري في تطوير أداء المؤسسات الاقتصادية من ناحية إنشاء وتعظيم القيمة تحسين الإنتاجية وزيادة الربحية، الرفع من تنافسيتها؛

• يمكن الاستثمار في رأس المال البشري من تبني نموذج المؤسسة المتعلمة، وهو أمر مفروض بفعل تحديات العصر الرقمي، حيث لابد لهذه المؤسسات من استثمار المخزون النوعي من المعارف والكفاءات لأنها تعتبر المدخلات الأساسية لها وفي نفس الوقت السلعة المنتجة من طرفها بفعل عملية التعلم المستمرة؛

• في ظل العصر الرقمي أين فرض التعامل الإلكتروني في جميع الميادين، أصبحت المؤسسات مضطرة للتكيف مع هذه الممارسات، مما يتعين عليها إدخال التكنولوجيا ضمن هياكلها، وتطوير أساليب عملها واستراتيجياتها، وهذا يتوقف على امتلاكها مخزون من المعارف والكفاءات؛

• وعموما نقول أن تطوير المؤسسات منصب على المعارف والكفاءات التي تعتبر رأس مال مهم جدا بالنسبة للمؤسسة، والذي يجب أن يكون مختلف عما يمتلكه المنافس للتمكن من التجديد والتفوق، لذلك عليها تقدير ما تحتاج إليه من هذا المخزون، الذي يفترض أن يحقق لها عوائد مستقبلية بما أنها تتحمل نتيجة استثماره تكاليف قد تكون مرتفعة؛

• بما أن عملية الاستثمار مهمة وتتحمل المؤسسة بناء عليها تكاليف فقد أثير جدل حول إمكانية قياسها والإفصاح عنها في القوائم المالية من منظور محاسبي، غير أن هذه المسألة لا تزال محل نقاش، خاصة أن هناك بعض الطرق يصعب تطبيقها في القياس.

ثانيا: بالنسبة للدراسة الميدانية: تتمثل في:

• يختلف الاهتمام بعملية الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسات الصناعة الإلكترونية محل الدراسة وهذا راجع لعدة أسباب سبق ذكرها؛

• تختلف أساليب عملية الاستثمار في المؤسسات محل الدراسة نظرا للإمكانيات المادية والبشرية وكذلك إلى ثقافة المؤسسة وتطلعاته؛

• تتميز المؤسسات محل الدراسة عن بعضها البعض من حيث التركيبة البشرية ونوع رأس مالها البشري وهذا يرجع إلى كبر حجمها، إمكانياتها المادية، طاقتها الإنتاجية، وغيرها مما يفسر اختلاف نسبة الاهتمام بعملية الاستثمار فيها، وكذا اختلاف مستوى الأداء في ما بينها؛

• تتميز كذلك من حيث تطلعاتها نحو عملية التطوير خاصة في ما يتعلق بالحصة السوقية والتنافسية، حيث تختلف أيضا من حيث حجم الإنتاج والمبيعات، وهو ما يؤثر على عملية تطورها في ظل العصر الحالي؛

ثالثا: اقتراحات الدراسة: من خلال الدراسة النظرية وتحليل محيط المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة الداخلي والخارجي يقترح:

- ضرورة التطلع إلى التحديث والتجديد خاصة في ما يتعلق بكل ما تمليه البيئة الرقمية والتكيف معها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- وجوب الالتفات إلى أهمية المعرفة والكفاءات والعمل على الاستثمار فيها، بدل التركيز على الاستثمار المادي أكثر؛
- التطلع نحو بناء الكفاءات وتطويرها لاستغلالها في تطوير نشاط المؤسسات؛
- ضرورة زيادة توعية المسؤولين بأهمية عملية الاستثمار في رأس المال البشري، وبأن رأس المال البشري أخذ مكان رأس المال المادي في العصر الحالي؛
- النظر في مسألة قياس الأنشطة المتعلقة برأس المال البشري التي لا تزال محدودة الدراسة.

الكتب:

1. إتحاد الخبراء الاستشاريون الدوليون، " عائد الاستثمار في رأس المال البشري - قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين - " دار إثراء، مصر، 2004.
2. إبراهيم سيد أحمد، " قانون التجارة الالكتروني-التوقيع الالكتروني وقانون الملكية الفكرية والأدبية-"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
3. إبراهيم عباس الحلبي، " تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها "، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013.
4. أحمد جاد عبد الوهاب، "التطوير التنظيمي -منهج متكامل للفعالية "، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1980.
5. أحمد سيد مصطفى، " إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري - "، الناشر المؤلف، القاهرة، 2004.
6. أحمد ماهر، " التنظيم " الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007.
7. أسامة ربيع أمين، " التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss "، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2007.
8. أسامة ربيع أمين، " التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss "، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2008.
9. إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، " تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات "، دار أسامة، الأردن، 2004.
10. إكرام مياسي، " الاندماج في الاقتصاد العالمي وانعكاساته على القطاع الخاص في الجزائر "، دار هومة، الجزائر 2011.
11. أكرم سالم الجنابي، " إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية "، دار الوراق، الأردن، 2013.
12. السيد عاشور، " ثورة الإدارة العلمية والمعلوماتية "، دار الشروق، القاهرة، 2000.
13. السيد عليوة وآخرون، " إدارة التغيير و واجهة الأزمات "، دار الأمين، القاهرة، 2005.
14. المعتصم بالله الجوارنة، ديمة محمد وصوص، " التنمية البشرية المستدامة والنظم التعليمية "، دار الخليج، عمان، 2009.
15. أنرودي سيرلاجي، مارك جيولا، " السلوك التنظيمي والأداء "، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991.
16. بريش السعيد، " الاقتصاد الكلي -نظريات، نماذج، تمارين محلولة- "، دار العلوم، الجزائر، 2007.
17. بلال خلف السكارنة، " التطوير التنظيمي والإداري "، دار المسيرة، الأردن، 2009.
18. ثابت عبد الرحمان إدريس، " إدارة الأعمال، نظريات ونماذج وتطبيقات "، الدار الجامعية، مصر، 2005.
19. حاتم بن صلاح أبو الجدائل، " رأس المال البشري "، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيميك، القاهرة، 2016.
20. حربي محمد عريقات، " مبادئ الاقتصاد "، دار وائل، عمان، 2005.
21. حسن حسين عجلان، " استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال "، دار إثراء عمان، 2008.
22. حنان رضوان حلوة، " بدائل القياس المحاسبي المعاصر "، دار وائل، عمان، 2003.
23. حنان سليمان الزنبيقي، " التدريب الالكتروني "، دار المسيرة، عمان، 2011.
24. جاري ديسلر، ترجمة أحمد عبد المتعال، " إدارة الموارد البشرية "، دار المريخ، الرياض، 2003.
25. جاك فيليب روستون، " الاستثمار البشري -أدوات وخطوات قياس العائد- "، إصدارات القاهرة، القاهرة، 2003.

26. رافدة الحريري، " اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية "، دار اليازوري، الأردن، 2014.
27. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، " إدارة الموارد البشرية "، مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، 2005.
28. خالد ممدوح إبراهيم، " إبرام العقد الإلكتروني "، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
29. زيد منير عبوي، " إدارة الموارد البشرية "، كنوز المعرفة، عمان، 2008.
30. زين الدين محمد محمود، " كفايات التعليم الإلكتروني "، دار خوارزم، جدة، 2006.
31. زينب حسين عوض الله، سوزي عدلي ناشد، " مبادئ علم الاقتصاد "، دار الجامعة الجديدة، 2005.
32. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، " إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال "، دار اليازوري، عمان، 2009.
33. سعد غالب ياسين، " الادارة الإلكترونية "، دار اليازوري، عمان، 2010.
34. سعد غالب ياسين، " نظم المعلومات الإدارية "، دار اليازوري، عمان، 2009.
35. سلامة عبد الحافظ، " أساسيات علوم المكتبات والمعلومات "، الدار الأهلية، عمان، 2002.
36. سيد محمد جاد الرب، " إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية "، مطبعة العشري، القاهرة 2006.
37. طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، " التطوير التنظيمي -مدخل تحليلي- "، دار وائل، الأردن، 2010.
38. عادل محمد محمد حسن، " القياس والإفصاح ودورهما في محاسبة تكاليف الموارد البشرية في القطاع المصرفي " المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2015.
39. عامر خضير الكبيسي، " إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
40. عامر خضير الكبيسي، " التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة "، دار الشرق، قطر، 1998.
41. عبد الرحمان بن عنتر، " إدارة الموارد البشرية -المفاهيم والأسس- "، دار اليازوري، الأردن، 2010.
42. عبد الرحمن توفيق، " أساليب إحداث التغيير - مجلة المناهج التدريبية المتكاملة -"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر 2000.
43. عبد العال حمور ميرغني، " التطوير التنظيمي والخصوصية العربية "، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1998.
44. عبد الكريم بوحفص، " التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
45. عبد الكريم كافي، " الاستثمار الأجنبي والتنافسي الدولية "، مكتبة حسن العصرية، بيروت، 2013.
46. عبد المعطي عساف، " التدريب وتنمية الموارد البشرية "، دار زهران، الأردن، 2012.
47. عداي الحسين فلاح حسن، " الإدارة الإستراتيجية "، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
48. عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف، طارق عبد المحسن العكيلي، " تخطيط الموارد البشرية "، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1998.
49. علي السلمي، " إدارة السلوك الإنساني "، دار الغريب، مصر، 1983.
50. علي السلمي، " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية "، دار غريب، القاهرة، 2001.
51. علي السلمي، " الإدارة الإنتاجية "، دار غريب، القاهرة، 1999.
52. علاء عبد الرازق، خالد إبراهيم السليطي، " الإدارة الإلكترونية "، دار وائل، الأردن، 2009.
53. فوزي حبيب حافظ، " القياس وتطبيقاته في البحوث الميداني "، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، 2005.

54. لعبي البوعلي ، وليد ناجي الحياي، " محاسبة الموارد البشرية "، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015.
55. ليث عبد الله القهوي، بلال محمود الوادي، " التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص "، دار الحامد، عمان، 2012.
56. مبارك لسوس، " التسيير المالي "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
57. محمد المحمدي الماضي، " استراتيجية التغيير التنظيمي - مدخل إسلامي مقارن -"، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2000.
58. محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة "، دار الشروق، عمان، 2000.
59. محمد مصطفى محمود، " الاستثمار في رأس المال البشري "، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2010.
60. محمود نبيل إبراهيم، " تحليل المتغيرات الاقتصادية (الانتاجية والكفاءات، التغيير النقني، العمل ورأس المال) "، دار البداية، عمان، 2008.
61. مصطفى أحمد حامد رضوان، " التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم "، دار الجامعة، الإسكندرية، 2011.
62. ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات، " إدارة التغيير والتطوير "، دار إثراء، الأردن، 2013.
63. ناصر دادي عدون، " اقتصاد مؤسسة "، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
64. نجم عبود نجم، " الإدارة الالكترونية - الإستراتيجية والوظائف والمشكلات -"، دار المريخ، الرياض، 2004.
65. نجم عبود نجم، " إدارة المعرفة- المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات -"، دار الوراق، الأردن، 2008.
66. نجم عبود نجم، " إدارة اللاملموسات - إدارة ما لا يقاس -"، دار اليازوري، عمان، 2010.
67. هدى زوير مخلف الدعيمي، عدنان داوود محمد العذارى، " الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على تنمية الموارد البشرية "، دار جرير، عمان، 2010.
68. وليد عبد الرحمان الفراء، " تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss "، الندوة العالمية للشباب الإسلامي الرياض، 2009.
69. وليد ناجي الحياي، " دراسات في المشكلات المحاسبية المعاصرة "، دار الحامد، عمان، 2004.
70. وليد ناجي الحياي، " محاسبة الموارد البشرية "، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016.
71. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، " إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي متكامل -"، دار الوراق، عمان، 2006.
72. يونس إبراهيم حيدر، " الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة - التحليل الاستراتيجي أساليبه، نماذجه وأساليبه -"، سلسلة الرضا للمعلومات، سوريا، 2005.

ملتقيات علمية، ندوات وأطروحات:

73. ثناء علي القباني، " مشكلات قياس إنتاجية الموارد البشرية "، المؤتمر العربي الأول إدارة الموارد البشرية -الاتجاهات المعاصرة والحديثة-، القاهرة، 2007.

74. جورج القصيفي، " التنمية البشرية - مراجعة نقدية للمفهوم والمضمون -"، ندوة التنمية البشرية في الوطن العربي، بيروت 1990.
75. رابع عرابة، حنان بن عوالي، " ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
76. سميرة عبد الصمد، " الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تخفيض البطالة: مدخل مواءمة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المحلية"، الملتقى الدولي حول: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011.
77. عبد الستار العلي، غسان العمري، " مفهوم خارطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية"، الملتقى الدولي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، عمان، 26-28 أبريل 2004.
78. عماد الدين أحمد المصباح، " تقدير العوائد من التعليم في سورية"، ندوة معهد التخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية دمشق جويلية، 2010.
79. محمد دهان، " الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.
80. محمد عبد الفتاح العشماوي، " قياس تكلفة الموارد البشرية - المفاهيم وطرق القياس -"، المؤتمر العربي الأول: إدارة الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة والحديثة -، منشورة، القاهرة، 2007.
81. معين أحمد السيد، " دور إعادة هندسة العمليات وبناء نظم إدارة المعرفة لإنجاح الاستثمار في رأس المال البشري" المؤتمر الدولي الثاني عشر للأعمال: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 22-25 أبريل 2013.
82. مهدي محمد القصاص، " بيئة استثمار رأس المال البشري: دراسة ميدانية في قرية مصرية"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة، جامعة جنوب الوادي، مصر، 2008.

المجلات:

83. أشرف العربي، " رأس المال البشري في مصر"، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 39، مركز دراسات الوحدة العربية القاهرة 2008.
84. الطيب داودي، محبوب مراد، " تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية العدد 12، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2007.
85. نائر صبري الغبان، سناء أحمد ياسين، " الإفصاح عن الاستثمار في الموارد البشرية في التقارير المالية للوحدات الاقتصادية العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة بغداد، العدد رقم 45 2007.
86. طارق حسن محمد الامين، " التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح)"، دورية الإدارة العامة، المجلد 46، العدد الثاني، الرياض، 2006.

87. عبد اللطيف مصطفي، " دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية "، مجلة الواحات، العدد 7 المركز الجامعي غرداية، 2009.
88. غالم عبد الله، تيمحغدين عمر، " أثر استراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية "، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، جامعة غرداية، 2014.
89. ليلي بوحديد، إلهام يحيوي، " قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة "، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 10، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013.
90. محمود جمام، دبابش أميرة، " إشكالية القياس والإفصاح عن رأس المال البشري في القوائم المالية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة "، العدد الثالث، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، 2016.
91. مدفوني هندة، " رأس المال البشري في الجامعة آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه - نموذج مقترح للقياس وفقا مؤشرات التصنيف العملي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن - "، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد السادس جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ديسمبر 2016.
92. ناصف أحمد مصطفي، " فعاليات نظام إدارة المعرفة في المنظمات لتحويلها إلى الاقتصاد الرقمي في القرن الواحد والعشرين "، دورية مؤسسة التقدم العلمي، العدد 39، الكويت، 2002.

المواد القانونية ومواقع الأنترنت:

93. المواد 566، 567، 567 مكرر و 567 مكرر1، 590 من القانون التجاري رقم 15-20 المؤرخ في 2015/12/30 البوابة الجزائرية لإنشاء المؤسسات، الموقع:
https://www.jecremonentreprise.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=1427&catid=2&lang=ar&Itemid=614
94. المواد 566، 567، 567 مكرر و 567 مكرر1، 590 من القانون التجاري رقم 15-20 المؤرخ في 2015/12/30 البوابة الجزائرية لإنشاء المؤسسات، الموقع:
https://www.jecremonentreprise.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=1427&catid=2&lang=ar&Itemid=614
95. المادة 551 وما بعدها من القانون التجاري، البوابة الجزائرية لإنشاء المؤسسات، الموقع:
https://www.jecremonentreprise.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=1427&catid=2&lang=ar&Itemid=614
96. المادة 563 مكرر وما بعدها من القانون التجاري، المرسوم التنفيذي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أفريل، 1993، البوابة الجزائرية لإنشاء المؤسسات، الموقع:
https://www.jecremonentreprise.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=1427&catid=2&lang=ar&Itemid=614

97. المادة 592 وما بعدها من القانون التجاري، المرسوم التشريعي رقم 93 - 08 المؤرخ في 25 أفريل، 1993، البوابة الجزائرية لإنشاء المؤسسات، الموقع:

https://www.jecremonentreprise.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=1427&catid=2&lang=ar&Itemid=614

98. المادة 715 من القانون التجاري، القانون التجاري، المرسوم التشريعي رقم 93 - 08 المؤرخ في 25 أفريل، 1993، البوابة الجزائرية لإنشاء المؤسسات، الموقع:

https://www.jecremonentreprise.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=1427&catid=2&lang=ar&Itemid=614

99. أحمد سمير العزب، " التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء المؤسسي "

www.awareness.seca.ae/.../1d67b7452abf741bb8, 12/10/2014.

100. هشام بركات بشر حسين، " تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية "، القاهرة، 2007
[/http://www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)

101. جريدة الرياض، " عشرة مقاييس لإدارة رأس المال البشري "، العدد 1438916، الرياض، 16 نوفمبر 2007، تم الاطلاع عليه في الموقع: <http://www.alriyadh.com/294270/> تاريخ الزيارة: 2015 /02/10

Livres:

102. Antonie Jetter et .al, " Knowledge Integration: The Practice of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises ", physica-varlag, New York USA, 2006.

103. Argyris Chris, " Overcoming Organizational Defense: facilitating Organizational Learning", Allyn and Bacon Boston, 1990, p12.

104. Bernard Galambaud, " Si La GRH était de la gestion ", édition liaisons, Paris 2002.

105. Cécile Dejoux, " Les compétences au coeur de l'entreprise ", Edition d'organisation, Paris, 2001.

106. Christian hoarau, Robert teller, " Création de valeur et mangement de l'entreprise " vuibert, Paris, 2001.

107. David A. Garvin, " **Building a learning organization** ", Harvard Business Review on Knowledge Management Harvard Business School Publishing Canada 1998.
108. Dieng Rose, Corby Olivier, Gandon Fabien, " **Knowledge management: méthodes et outils pour la gestion des connaissances** ", Dunod, Paris, 2005.
- 109.
110. Jean-François Amadiou, Loic Cadin, " **Compétence et organisation qualifiante** ", Economica, Paris, 1996.
111. Jean-Pierre Bouchez, " **Le management invisible** ", vuibert edution, Paris 2008.
112. Gary S Becker , " **Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis** " with Special Reference to Education Nber, America, 1975.
113. Guy le Boterf, " **Construire les compétences individuelles et collectives** " Les édition D'organisation, Paris 2001.
114. Housl. T ; Bell. I, " **Measuring and Managing knowledge** " MC Graw-Hill USA, 2002.
115. John.Schermehorn, James Hunt, Richard Osborn, Claire Billy " **Comportement humain et organisation** ", Edition erpi, canada, 2010.
116. Leila Abdeladim, " **Les privatisations d'entreprises publiques dans les pays du Maghreb** ", les éditions internationales, Algerie, 1998.
117. Luca Iandoli, Guisepe Zollo, " **Organizational cognition and learning** " Information science publishing, USA 2008..
118. Luc Boyer, Noël Equilbey, " **Organisation: théories et applications** ", éditions d'organisatio Paris, 2003.
119. OCDE, " **Le Capital Humain: Comment Le Savoir Détermine Notre Vie** " Les éditions de l'ocde, Paris, 2007.
120. Pervaiz K. Ahmed, Kwang Kok Lim, Ann Y. E. Loh, " **Learning Through Knowledge Management** ", First edition, Butterworth- Heinemann, New York 2002.
121. Peter M.Senge, " **The fifth discipline, the art & practice of the Learning Organization** ", Sage, New York, 1990.
122. Philippe Zarifian, " **Le modèle de la compétence** ", éditions liaisons, Paris 2001.
123. P. Zarifian, " **Compétence et stratégies d'entreprise** ", édition Liaison Paris 2005, P06.

124. Ramin Vandaie , " **The role of organizational knowledge management in successful ERP implementation projects**", Knowledge-Based Systems Canada, 2008.

Les Thèses:

125. Aurélien Perruchet, " **Investir dans une thèse: Capital humain ou capital culturel?** ", Thèse de doctorat en Sciences économiques, Université de Bourgogne France, décembre 2005.
126. Rezine Okacha, " **Capital humain, éducation et croissance économique** " Thèse de doctorat Sciences économiques, faculté des sciences économiques et de gestion, Université Abou bekr belkaid, Tlemcen, 2014-2015.

Les articles:

127. Alfred Marchell, " **Principles Of Economics**", Macmillan, London, 1930213 available at : www.archive.org_612.pdf, *consulté le* 29/04/2013.
128. Barro and lee, " **International Data on Education Attainment : Updates and Implications Bartel** " A.P. and N. Si cherman, technological change and the skill Acquisition of young workers, journal of labour Economics, The University of Chicago, Chicago, 1998.
129. Bijou Mohammed, Narjis Bennouna, " **Université de Toulon, Dépenses publiques éducatives et performance scolaire au Maroc. Une analyse multiniveaux à partir des données TIMSS 2015** ", Université Paris Dauphine, Paris, p 07, *disponible sur*:
<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01689120/docume>.
130. Corinne Bessieux-Ollier, Monique Lacroix, Elisabeth Walliser, " **Capital humain: mesure, management et reporting Un état des lieux sur le plan théorique et pratique** ", 2010, p 09, *disponible sur*:
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00548090/document>
131. Fabienne BASTID, " **Le capital humain : étude exploratoire auprès de spécialistes de la gestion des ressources humaine** ", Juin 2001, *disponible sur*:

<http://www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/612.pdf> consulté le 14/02/2010.

132. Henri Kloetzer, " **Introduction à L'économie numérique** ", librairie professionnelle internationale Lavoisier France, 2012, disponible sur:

www.Lavoisier.fr.

133. Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeryre, " **Les notions de compétence dans les différentes disciplines** ", disponible sur :

www.e-rh.org.

134. Marcello Vitali-Rosati, " **Pour une définition du «numérique»** Papyrus: Dépôt institutionnel Université de Montréal, Canada <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/>. Consulté: Avril 2014.

135. Michael Armstrong, " **A Handbook of Human Resource management practice** " , kogan page, 10th edition London and Philadelphia, 2006.

136. Mikael Lindvall, Ionna Rus, Sachin Sinha, " **Software systems support of knowledge management** " , Journal of knowledge management, Vol 7, No 05 PP 137-150, available at:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.95.3331>, consulted on: 12/01/2016.

137. Roland Foucher, Normand Petterson, Abdlhadi Naji, " **Répertoire de définitions: Notions de compétences individuelle et de compétence collective**" ,disponible sur :

[www.chaire-compétences uqam.ca/pages/Documents pdf foucher patter sonnaji 020304](http://www.chaire-compétences.uqam.ca/pages/Documents/pdf/foucher/pattersonnaji020304).

138. Sandra.E Black, Liza.M Lynch, " **Human capital investment and productivity** " , The American Economic Review, San Francisco, 1996, pp 263-264, available at:

http://www.jstor.org/stable/2118134?seq=1#page_scan_tab_contents.pdf, consulted on: 29/09/2014.

139. Yu-fen Chen, " **The Conceptual Construction of Competence for Two Distinct Corporations in Taiwan** " , The Journal of American Academy of Business, Cambridge * Vo l. 8 * Nu m . 1 * Ma r ch 2006.

Les sites d'internet :

140. <http://www.ergo-eg.com/ppt/2vra.pdf>, consulté le 29/09/2010.

141. <http://www.cristor.dz>, consulté le 22/06/2015.