

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيلالي ليابس-سيدي بلعباس-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مخبر البحث :مخبر إدارة الابتكار والتسويق MIM

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية

موضوع الأطروحة :

الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار
- دراسة حالة -

إعداد الطالبة: بن أحمد فاطمة الزهراء

تحت إشراف: د. بوشنة يحيى

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د صحراوي بن شيحة	أستاذ التعليم العالي	جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس	رئيسا
د. بوشنة يحيى	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس	مشرفا ومقررا
أ.د يحياوي سليمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس	ممتحنا
أ.د بن منصور عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان	ممتحنا
د. كوديد سفيان	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	ممتحنا
د. كاملي محمد	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس	ممتحنا

السنة الجامعية 2021-2022

قال تعالى :

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

[النمل : 19]

الاهداء

إهدائي إلى الوالدين ، إلى من كللهم الله بالهبة و الوقار

إلى من علموني العطاء بدون انتظار

أمي الغالية و المرحوم أبي.

إلى إخوتي الأحباء، من صغيرهم لكبيرهم أدامهم الله ووقفهم لكل مايجبه ويرضاه

إليكم جميعا أهدي عملي المتواضع.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله ، والصلاة على خاتم الأنبياء محمد رسول الله، فشكري كله لله سبحانه وتعالى الذي وهبنا نعمة العلم ونور طريقنا به وأخرجنا من ظلمات الجهل ومتاهاته، وأرجو من الله أن يزيدنا علما وينفعنا به في الدنيا والآخرة .

قال تعالى: " قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم " .¹

ويطيب لي بكثير من الاحترام ان اتقدم بالشكر الجزيل الى مدير المخبر، رئيس مشروع التكوين في الدكتوراه "د.د. صحراوي بن شيحة" الذي لم ينخل علينا رغم مسؤولياته ومهامه الواسعة بمعلوماته ومساعداته القيمة، فجزاه الله عنا خير الجزاء.

واوجه شكري الخالص للاستاذ المشرف " د. بوشنة يحيى" الذي بفضل الله ثم بفضل جهده المتواصل أتممت هذا العمل، حيث افادني كثيرا بنصائحه و ارشاداته، فله مني كل الشكر و الوفاء والتقدير، كما أشكر سلفا السادة الأفاضل رئيس و أعضاء لجنة المناقشة على جهدهم في قراءة هذه الرسالة و كلي أملا أن تنال رضاهم ، وأتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذتنا الكرام على مجهوداتهم ، وأخيرا أشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث العلمي المتواضع ، خاصة زملائي "بن عاشور نبيل" و "بن دنيدينة سعيد" ، بارك الله فيهم.

¹ القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية: 32

الملخص :

يتعلق هذا البحث، بدراسة أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز و الابتكار في بعض مؤسسات اتصالات الجزائر على مستوى الغرب الجزائري، ولقد تحددت الدراسة بمدى الإستثمار في الأصول البشرية و إستغلال العقول المبدعة لتحقيق النتائج الإيجابية المتوخاة في المؤسسات محل الدراسة، و لتحقيق اهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من افراد العينة المدروسة، بالإضافة الى المقابلة واستخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS ,vol 25) لتحليل بيانات الاستبانة اعتمادا على المتوسطات الحسابية و نموذج الانحدار و غيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية توصلنا الى انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري على التميز والابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الكلمات المفتاحية : رأس المال البشري ، الاستثمار، التميز ، الابتكار.

Abstract :

Our research consists in studying the impact of investment in human capital on innovation and in achieving excellence in some institutions of ALGERIA TELECOM in Western Algeria, the study was determined by the scale investing in human resources and harnessing creative minds to achieve desired positive outcomes, in order to achieve study objectives, a questionnaire was developed to collect data from members of the study sample along with the interview and use of SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) To analyse questionnaire data on the basis of arithmetic means, regression models and other statistical methods, and after presenting, analysing and Interpreted the results of the field study, we concluded that there is a statistically significant effect of investment in human capital on excellence and innovation at ALGERIA TELECOM.

Keys words: Investment, Human capital, Excellence, Innovation.

-فهرس المحتويات:

ب	الاهداء
ج	التشكرات
د	الملخص (باللغة العربية).....
د	الملخص (باللغة الانجليزية)
هـ	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
م	فهرس الاشكال
01	المقدمة عامة
07	الفصل الاول: الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار - دراسة نظرية-
08	تمهيد الفصل الاول.....
09	المبحث الأول: البناء المفاهيمي للاستثمار في رأس المال البشري.....
09	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية لرأس المال البشري.....
10	أولاً: معنى وأصول رأس المال البشري.....
13	ثانياً: مكانة و قياس رأس المال البشري.....
32	ثالثاً:العوامل المؤثرة في رأس المال البشري
34	المطلب الثاني: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

34	أولاً: تعريف واهمية الاستثمار في رأس المال البشري
37	ثانياً: نظريات و أساليب الاستثمار في رأس المال البشري
69	ثالثاً: محددات و أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري
71	المبحث الثاني: التميز والابتكار من منظور مفاهيمي
71	المطلب الأول: تحديد دلالة مفهوم التميز
72	أولاً: تعريف التميز
74	ثانياً : نماذج وجوائز التميز
86	ثالثاً: أبعاد ومتطلبات تحقيق التميز
93	رابعاً: مشاكل و معوقات التميز
95	المطلب الثاني: تحديد دلالة مفهوم الابتكار
96	أولاً: الابتكار والمصطلحات المشابهة له
100	ثانياً: انواع الابتكار في المؤسسات
108	ثالثاً: العوامل المؤثرة في الابتكار
115	رابعاً : أبعاد واستراتيجيات الابتكار
119	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والمقاربة العلائقية لمتغيرات الدراسة
119	المطلب الأول : ادبيات الدراسة
120	أولاً: الدراسات المتعلقة بالاستثمار في رأس المال البشري
126	ثانياً: الدراسات المختلفة حول التميز والابتكار
132	ثالثاً: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

المطلب الثاني : العلاقة التأثيرية المتبادلة بين متغيرات الدراسة.....	134
أولا : العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري و التميز	134
ثانيا : العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري و الابتكار.....	139
خلاصة الفصل الاول.....	141
الفصل الثاني: أثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز والابتكار-دراسة حالة لعينة من مؤسسات اتصالات الجزائر على مستوى الغرب-.....	133
تمهيد الفصل الثاني.....	134
المبحث الاول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.....	135
المطلب الاول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر.....	136
اولا: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر	136
ثانيا: الهيكل التنظيمي ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر	139
ثالثا: اهداف وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر.....	143
المطلب الثاني: واقع الاستثمار في راس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر.....	150
اولا: الاساليب المتبعة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر للاستثمار في راس مالها البشري.....	150
ثانيا: اثر الاستثمار في راس المال البشري على الابتكار والتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر	153
المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية.....	165
المطلب الاول:منهج الدراسة	165
اولا: الدراسة الميدانية(ادوات، مجتمع وعينة الدراسة).....	166
ثانيا: توزيع الاستبانة	167

170	ثالثا: متغيرات ونمودج الدراسة
171	رابعا: اساليب المعالجة الاحصائية
172	المطلب الثاني:صدق وثبات اداة الدراسة
173	اولا:صدق واتساق اداة الدراسة
177	ثانيا:ثبات اداة الدراسة
178	المبحث الثالث: نتائج التحليل الاحصائي
179	المطلب الاول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية
180	اولا:توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن والمستوى التعليمي
181	ثانيا: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة و الأقدمية في الوظيفة
183	المطلب الثاني: التحليل الاحصائي الوصفي لمجالات الدراسة
183	اولا: تحليل فقرات المحور الاول للاستبانة المتعلق بالاستثمار في راس المال البشري
188	ثانيا: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني للاستبانة المتعلق بقياس التميز والابتكار
192	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
193	اولا: نتائج تحليل ومناقشة الفرضية الاساسية الاولى
203	ثانيا: نتائج تحليل ومناقشة الفرضية الاساسية الثانية
209	خلاصة الفصل الثاني
210	الخاتمة العامة
216	التوصيات

218 قائمة المراجع باللغة العربية

237 قائمة المراجع باللغة الاجنبية

242 الملاحق

-فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
43	مصنوفة الموارد البشرية لاوديون	الجدول "01"
53	الاختلاف بين التدريب و التعليم	الجدول "02"
54	اهم الفروق بين التدريب و التطوير	الجدول "03"
97	الفرق بين الاختراع و الابتكار	الجدول "04"
98	الفرق بين الابداع و الابتكار	الجدول "05"
104	اراء الباحثين لمفهوم تصميم العملية	الجدول "06"
107	خصائص الابتكار الجذري و الجزئي	الجدول "07"
147	الهدايا المقدمة عند دفع الفاتورة الهاتفية	الجدول "08"
148	الهدايا المقدمة عند تعبئة (FIBRE و ADSL)	الجدول "09"
149	الهدايا المقدمة عند تعبئة (4G LTE)	الجدول "10"
168	الاستثمارات الموزعة، المسترجعة والصالحة للتحليل.	الجدول "11"
173	معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور الاستثمار في رأس المال البشري مع الدرجة الكلية للمحور	الجدول "12"
174	معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور التميز والابتكار مع الدرجة الكلية للمحور.	الجدول "13"
177	معامل الثبات لمحاور الاستثمارة (ألفا كرونباخ)	الجدول "14"

178	الحدود الدنيا والعليا لمقياس " ليكرت الخماسي "	الجدول "15"
179	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.	الجدول "16"
180	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول "17"
181	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	الجدول "18"
182	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة	الجدول "19"
184	استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس استقطاب رأس المال البشري.	الجدول "20"
185	استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس تدريب رأس المال البشري.	الجدول "21"
186	استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس تحفيز رأس المال البشري.	الجدول "22"
187	المتوسط الحسابي والانحراف لمعياري لأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري.	الجدول "23"
188	استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس بعد التميز	الجدول "24"
190	استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس بعد الابتكار.	الجدول "25"
192	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التميز والابتكار.	الجدول "26"
193	تحليل التباين لانحدار الاستثمار في رأس المال البشري على التميز.	الجدول "27"
194	نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز.	الجدول "28"
196	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (stepwise) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرا من الاستثمار في رأس المال	الجدول "29"

	البشري في التميز .	
197	تحليل التباين لانحدار الاستثمار في رأس المال البشري على الابتكار .	الجدول "30"
198	نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الاستثمار في رأس المال البشري على الابتكار .	الجدول "31"
199	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (stepwise) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرا من الاستثمار في رأس المال البشري في الابتكار .	الجدول "32"
200	تحليل التباين لانحدار الاستثمار في رأس المال البشري على التميز والابتكار .	الجدول "33"
201	نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز والابتكار .	الجدول "34"
202	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (stepwise) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرا من الاستثمار في رأس المال البشري في التميز والابتكار .	الجدول "35"
204	تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار تعزى للسن .	الجدول "36"
205	تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار تعزى للمستوى التعليمي .	الجدول "37"
206	تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في متغير الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار تعزى للوظيفة .	الجدول "38"
207	تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في متغير الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار تعزى للاقدمية في الوظيفة .	الجدول "39"

-فهرس الاشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
21	طرق قياس راس المال البشري	الشكل "01"
38	نظريات الاستثمار في رأس المال البشري	الشكل "02"
61	انواع الحوافز	الشكل "03"
70	الابعاد المختلفة للاستثمار في رأس المال البشري	الشكل "04"
75	نماذج التميز	الشكل "05"
77	نموذج ديمنج	الشكل "06"
79	معايير نموذج التميز المؤسسي الأمريكي	الشكل "07"
83	معايير النموذج الأوروبي للتميز	الشكل "08"
91	المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي	الشكل "09"
101	انواع الابتكار	الشكل "10"
103	الابتكار التسويقي	الشكل "11"
108	العوامل المؤثرة في الابتكار	الشكل "12"
111	القيادة وأسلوب الإدارة	الشكل "13"
117	استراتيجيات الابتكار	الشكل "14"
139	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر	الشكل "15"
169	الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والغير مسترجعة	الشكل "16"
169	الاستثمارات الصالحة للتحليل والغير صالحة	الشكل "17"
179	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	الشكل "18"
181	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الشكل "19"
182	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	الشكل "20"
183	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة	الشكل "21"

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

تواجه المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة يوما بعد يوم أخطر وأعظم التحديات والأزمات مما يهدد بقاءها وممتلكاتها، وقد أفرزت هذه التحديات سعي المؤسسات إلى تبني فكر إداري جديد هو رغبتها في تحقيق التميز و الابتكار وإيجاد نموذج للتميز و الابتكار يلائم خصائص تنظيمها، مواردها وكفاءاتها، بالإضافة إلى اهتمامها باتجاهات التطور، بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المضاعب التي تؤخر تحقيق هذا التطور.

فقد أثبت الواقع العملي للمؤسسات أن التميز و الابتكار يعتمد على قدرة التنظيم على استغلال الفرص الحاسمة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، الالتزام، الاعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتنفيذ السليم، وتوفير المعارف والكفاءات و القدرات اللازمة لإنجاز نتائج غير مسبوق يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، ويعتمد التميز و الابتكار على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير سبل التعلم التنظيمي المستمر الذي أصبح خاصية ضرورية لمؤسسات اليوم.

اصبح راس المال البشري في ظل هذه التحديات يشكل مسألة متزايدة الأهمية في مجالات البحث التسييري منذ بداية سنوات التسعينات، حيث يمثل رهانا جوهريا لنجاح المؤسسات ضمن اقتصاد يتزايد تأسيسه على المعرفة، الذكاء، الإبداع وتسيير المعلومة، مما يجعل خلق القيمة ضمن هذا الاقتصاد يعتمد أساسا على الاستثمار في راس المال البشري فأصبحت المؤسسات تهتم براس المال البشري و تسعى لامتلاكه و المحافظة عليه و توفير البيئة الملائمة لكي يبتكر و يتميز باعتباره مصدرا اساسيا للتطوير و اساس العملية الابداعية في المنظمة فالابتكار و التميز يساعد المنظمات على التكيف مع التغييرات المتلاحقة و يقودها الى التجديد مما يمكنها من تقوية مزايها التنافسية الحالية.

و في ضوء ذلك اصبحت معظم الدول المتقدمة و حتى الافراد تركز على الاستثمار في راس المال البشري و تنظر اليه على انه موردا اقتصاديا مهما يمثل اهم اشكال راس المال بل و يفوق اهميته كل من راس المال النقدي و راس المال المادي في تحقيق الكفاءة و توليد القيمة المضافة و من تم رفع القدرة التنافسية و تحسين الاداء بما يمكن من

التميز و الابتكار في عصر يتسم بالعملة و التطورات التكنولوجية المتسارعة وبذلك تسعى الدراسة الحالية للتعرف على مدى تأثير مستوى الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الابتكار والتميز المؤسسي.

-إشكالية الدراسة:

بناء على ماسبق تبادر الي أدهاننا طرح الاشكالية على النحو التالي :

- إلى أي مدى يؤثر مستوى الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الابتكار والتميز المؤسسي ؟

و لتحليل اشكالية الدراسة نطرح الاسئلة الفرعية التالية:

-هل المستوى السائد لممارسات الاستثمار في رأس المال البشري بأساليبه المختلفة في المؤسسات محل الدراسة يصل إلى المستوى المطلوب ؟

- هل يرقى المستوى الحالي لأداء المؤسسات المدروسة بكل أشكاله للتميز والابتكار؟

-هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستثمار في راس المال البشري وتحقيق التميز والابتكار في المؤسسات محل الدراسة ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار من وجهة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغيرات كل من (السن، المستوى التعليمي، الوظيفة و الخبرة المهنية) ؟

-فرضيات الدراسة:

لمعالجة إشكالية البحث قمنا بصياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

-المستوى السائد لممارسات الاستثمار في راس المال البشري بأساليبه المختلفة في المؤسسات محل الدراسة يصل الى المستوى المطلوب.

-المستوى الحالي لأداء المؤسسات المدروسة بكل اشكاله يرقى للتميز والابتكار.

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثمار في رأس المال البشري على التميز والابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار من وجهة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغيرات كل من (السن، المستوى التعليمي، الوظيفة و الخبرة المهنية) .

-أهمية الدراسة:

يستمد موضوع الدراسة أهميته من خلال تناوله لمتغيرات إدارية معاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية اذ اصبح الاداء المتفوق والابتكار من أهم الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها عبر الاستثمار في رأس مالها البشري الأمر الذي زاد من أهمية دراسة هاد الأخير وعلاقته بالتميز والابتكار في المؤسسة، واعتبار الاستثمار في رأس المال البشري مورد فعال ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، القادرة على المشاركة الإيجابية في منظمة الأعمال، بحيث تحول المورد البشري من آلة في الإنتاج إلى شريك فاعل في الإنتاج.

-اهداف الدراسة:

- التأكد من وجود علاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري و بين التميز و الابتكار للمؤسسات محل الدراسة و تحديد العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

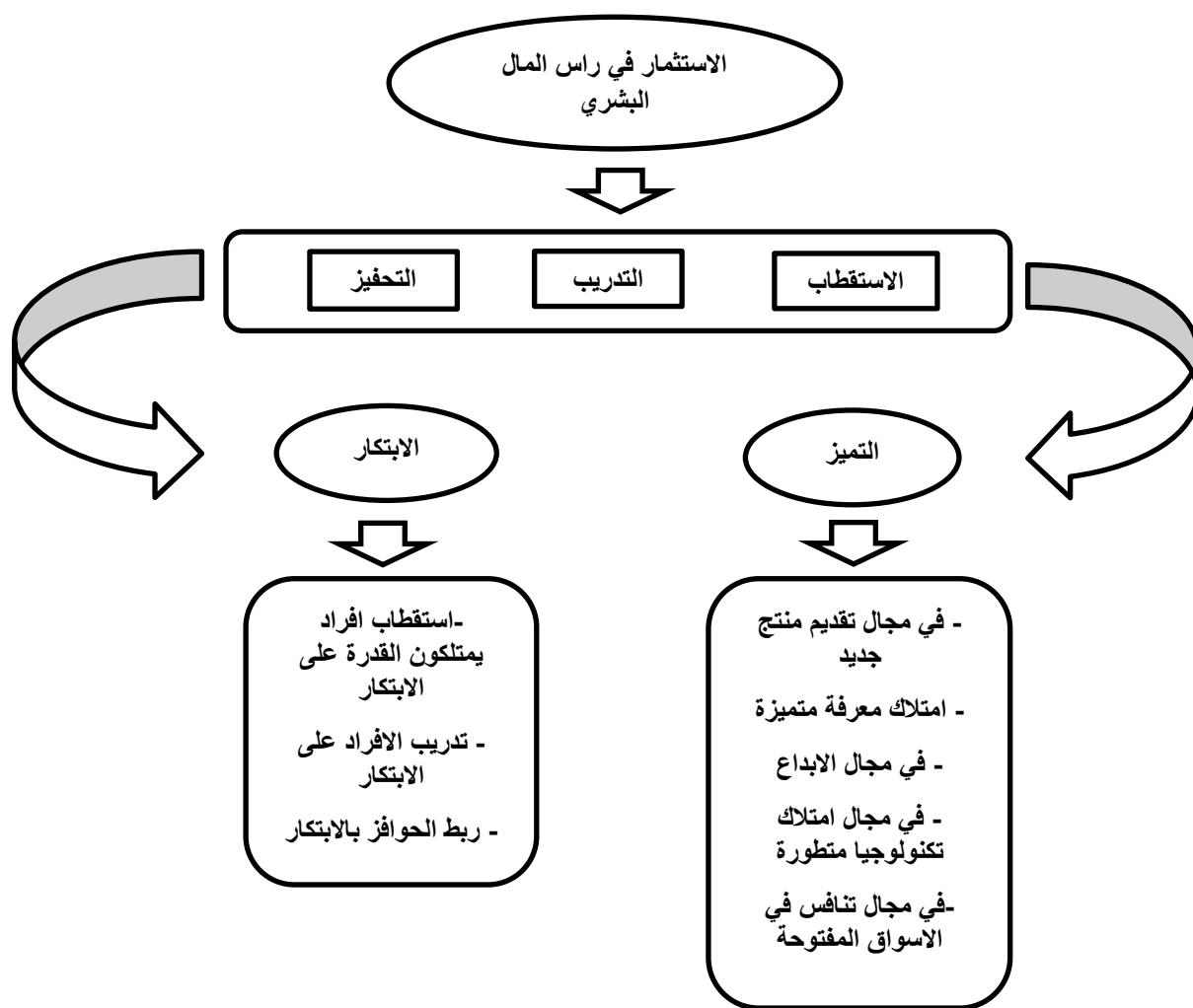
- معرفة واقع الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة و الأهمية التي توليها هذه المؤسسات لرأس مالها البشري.

- الوقوف على أهم مجالات التميز و الابتكار و التي يمكن احرازها و تعزيزها من خلال الاستثمار في رأس مال البشري.

- تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة و التي نامل ان تساهم في تفعيل الاستثمار في رأس المال البشري و استخدامه بما يضمن تحقيق التميز و الابتكار.

- توضيح مدى تأثير اساليب الاستثمار في راس المال البشري على تحقيق التميز و الابتكار للمؤسسات محل الدراسة.

- نموذج الدراسة : يمكن توضيح نموذج الدراسة و العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الاستثمار في راس المال البشري و المتغير التابع و المتمثل في التميز و الابتكار و التي سوف يتم دراستها في الشكل التالي :



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مصادر.

-منهجية الدراسة :

تضمنت الدراسة في هذا البحث أكثر من منهج، للإجابة على إشكالية البحث وإثبات أو نفي صحة الفرضيات فاستخدمنا المنهج الوصفي ، حيث تم الاعتماد على هذا المنهج في بعض أجزاء البحث المتعلقة بعرض مفاهيم الدراسة ، والمنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه، وتحليل الاشكال والجداول الواردة في البحث خاصة المتعلقة منها بتحليل بيانات الاستبيان الموجه لعمال المؤسسات محل الدراسة، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني للدراسة على دراسة حالة بعض المؤسسات من خلال تشخيص واقع الاستثمار في رأس المال البشري في هذه المؤسسات و معرفة مدى مساهمته في تحقيق التميز و الابتكار للمؤسسات محل الدراسة.

- تقسيم الدراسة:

أما محتوى الأطروحة فقد قسم إلى فصلين وفق طريقة IMRAD حيث خصص الفصل الأول للتأصيل النظري للدراسة وذلك من خلال البحث في البناءات المفاهيمية للاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار من جهة ، كما التطرق لمختلف الدراسات السابقة والتعقيب عليها مع ذكر العلاقة التاثيرية بين متغيرات الدراسة من جهة اخرة.

وكرس الفصل الثاني للدراسة الإجرائية عبر دراسة عينة من مؤسسات اتصالات الجزائر لولايات الغرب والتطرق للبناء المؤسسي للحالات المذكورة، إضافة الي تشخيص واقع الاستثمار في رأس المال البشري في هذه المؤسسات مع تحليل نتائج الدراسة الاجرائية لمعرفة معطيات رأس المال البشري ونسبية التميز والكفاءة داخلها، وصولا لأهم تحديات الموضوع واستراتيجيات تفعيله داخل المؤسسات محل الدراسة.

الفصل الأول:

الاستثمار في رأس المال البشري

للتميز والابتكار -دراسة نظرية

الفصل الاول:

الاستثمار في راس المال البشري للتميز والابتكار-دراسة نظرية-

يشكل الاستثمار في راس المال البشري مسألة متزايدة الأهمية في مجالات البحث حيث يمثل رهانا جوهريا لنجاح المؤسسات ضمن اقتصاد يتزايد تأسيسه على المعرفة، الذكاء، الإبداع وتسيير الكفاءات والمعارف... إلخ، مما يجعل خلق القيمة ضمن هذا الاقتصاد يعتمد أساسا على إمكانية الاستثمار في راس المال البشري ومن بين العناصر الهامة المكونة لراس مال البشري الذي يتجلى أساسا في المعارف والكفاءات التي يستطيع الفرد التحكم فيها والتي تتجمع طوال فترة تعليمه ومختلف التكوينات التي يتلقاها والخبرات التي يكتسبها، ورأس المال البشري يتمتع بأهمية بالغة تفوق المكونات الأخرى لراس المال اللامادي، لأنه يمثل مخزوننا للكفاءات والمعارف، وبالتالي يتطلب الاستثمار في راس المال البشري التركيز على الطرق التي تسير بها المعرفة والآليات التي تساعد في مشاركتها بين مختلف الكفاءات من أجل تطوير الكفاءات الفردية والجماعية، مما يساهم في رفع جودة رأس المال البشري وتحفيزه من خلال عدة اساليب للاستثمار في راس المال البشري من أجل تحقيق التميز و الابتكار للمؤسسات حيث أثبت الواقع العملي للمؤسسات أن التميز و الابتكار يعتمد على قدرة التنظيم على استغلال الفرص الحاسمة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، الالتزام، الاعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتنفيذ السليم، وتوفير المعارف والكفاءات والقدرات اللازمة و هذا من خلال الاستثمار في راس المال البشري لإنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، ويعتمد التميز و الابتكار على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير سبل التعلم المستمر الذي أصبح خاصية ضرورية لمؤسسات اليوم، وسنحاول دراسة هذا الفصل في التالي :

المبحث الأول: البناء المفاهيمي للاستثمار في رأس المال البشري.

المبحث الثاني: التميز والابتكار من منظور مفاهيمي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والمقاربة العلائقية لمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول: البناء المفاهيمي للاستثمار في رأس المال البشري

اقتصرت اهتمام الاقتصاديين قبل عقد الستينيات من القرن الماضي على رأس المال المادي باعتباره أساسا للنمو والتنمية الاقتصادية، إذ كان التحليل الاقتصادي خلال العقود الماضية يركز على مفهوم نظرية رأس المال المادي التقليدي (الكلاسيكية) التي أهملت أهمية رأس المال البشري كعنصر من عناصر النمو الاقتصادي ، إلى أن قدم شولتز سنة 1961 مفهوما جديدا لرأس المال يتضمن نوعين رئيسيين هما رأس المال البشري ورأس المال غير البشري، ومع تطور الدراسات الاقتصادية و المفاهيم ، ظهرت أهمية رأس المال البشري، وازداد الاهتمام العالمي برأس المال البشري في أعقاب التوجه الدولي نحو العولمة، من خلال استثماره عند عملية تكوينية، فالاستثمار في رأس المال البشري يعتبر احد الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز على رفع إنتاجية الموظف من خلال التدريب والتعليم وتطوير مهاراته وقدراته الإبداعية .

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية لرأس المال البشري :

ان العنصر البشري الذي يمتلك المعارف و المهارات و الخبرات العالية يحتل قمة هرم الاستثمارات الفكرية لأي منظمة كون مختلف الموجودات الفكرية الناجمة عن الابداع و الابتكار من عمليات و تصاميم و برمجيات و براءات اختراع و علامات تجارية و غيرها ماهي الا نتيجة لرأس المال البشري بالمنظمة و لقد تدرج الاهتمام بالعنصر البشري بمراحل عديدة الى ان اصبح التعامل معه كرأس مال و قد بدا استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ اوائل الستينات و اخذ يزداد الاهتمام به اليوم باعتباره اثن الموجودات بالنسبة للمنظمات و الاقتصاديات و سيشكل قوة الدفع لعجلة النمو الاقتصادي مستقبلا.

أولاً: معنى وأصول رأس المال البشري : حيث سوف نتطرق في هذا العنصر الي نشأة وتعريف رأس المال

البشري كالتالي:

1- نشأة رأس المال البشري:

في سنة 1776 اشار Adam Smith* في كتابه الشهير ثروة الأمم إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور على وفق ما يبذله العاملون من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم مشيراً أن العمل البشري هو مصدر القيمة وأوضح أن موهبة الفرد لا تعود عليه فقط وإنما تعود أيضاً على المجتمع الذي ينتمي إليه، وأن المهارة الفائقة للعامل تعمل كأداة ثمينة لإثراء الاقتصاد وأن هذه المهارة تعطي عائداً يغطي تكاليف الإعداد لها، بالإضافة إلى قيمة هذه المهارة في حد ذاتها²

إن الاهتمام الجاد بمبدأ رأس المال البشري نشأ كرد فعل للمبالغة في أهمية دور رأس المال المادي في التنمية الاقتصادية وفي النظام الاقتصادي ككل وذلك فيما قبل الستينات من القرن الحالي (القرن العشرين) وذلك عندما ألقى شولتز محاضراته الشهيرة في ديسمبر 1960 أمام الجمعية الاقتصادية الأمريكية حيث جاء فيها³ " ... ان عدم معالجة الموارد البشرية على أساس أنها نوع من أنواع رأس المال، ووسيلة من وسائل الإنتاج سبق إنتاجها في مرحلة سابقة قد أدى إلى الإبقاء على الفكرة الكلاسيكية القديمة القائلة بأن القوى العاملة ما هي إلا طاقة مسخرة لأداء الأعمال اليدوية التي تتطلب القليل من المعلومات والمهارات، وبناء على هذه الفكرة عن القوى العاملة كانت خاطئة خلال الفترة التي سادت فيها الأفكار الكلاسيكية كما هي خاطئة الآن، إن حصر الأفراد القادرين على العمل والراغبين فيه، واعتبار هذا العدد مقياساً سليماً وكمياً لعنصر اقتصادي أجراً له معنى، تماماً مثل حصر مختلف أنواع الآلات و المعدات في مجتمع ما مع اعتبار ان هذا المجموع العددي ممثلاً لأهميتها الاقتصادية كعنصر من عناصر المخزون الرأسمالي أو كعنصر من عناصر الإنتاج...". وقد تعددت الكتابات الاقتصادية خلال الثلاثين عاماً الماضية في محاولة لبذل المزيد من الجهد لإدخال الاستثمار البشري ضمن التيار

² فاروق عبد الله فلية، اقتصاديات التعليم : مبادئ راسخة و اتجاهات حديثة، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2007 ص 23 .

³ هندا مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالمي في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية -اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، 2016/2017 ص 15/14 .

* آدم سميث (1723-1790) فيلسوف و اقتصادي اسكتلندي لقب باب الاقتصاد السياسي درس الفلسفة الاجتماعية و حصل الاستاذية بجامعة غلاسكو في تدريس الفلسفة الاخلاقية انتقل بعدها الى اوربوا و عمل كأستاذ خاص ثم عاد الى بلاده و الف كتابه الشهير " بحث في طبيعة ثروة الامم و اسبابها " سنة 1776 و الذي عرف اختصاراً ب " ثروة الامم " .

الرئيسي للفكر الاقتصادي ويعد كل من شولتز وبيكر أبرز مؤسسي مدرسة رأس المال البشري في الأدب الاقتصادي المعاصر، شولتز على المستوى التجميعي وبيكر على المستوى الجزئي.

وقد أخذ مبدأ رأس المال البشري في الازدهار والتوسع بعد النتائج التي توصلت إليها الأبحاث والدراسات التي اكتشفت أن الزيادة في الإنتاج القومي في الدول الصناعية المتقدمة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية تعد كبيرة جدا بالمقارنة بالزيادة في عوامل الإنتاج فقد أثبتت هذه الدراسات والأبحاث أن عائد الاستثمار في رأس المال البشري أكبر بكثير من عائد الاستثمار في رأس المال المادي فقد اوضحت دراسة سولو على مدى الفترة من 1909 - 1949 في الولايات المتحدة الأمريكية أن هناك "فضلة أو متبقية" تقدر بأكثر من 81% من النمو في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لا تفسرها المتغيرات المادية، كما أظهرت المقارنات الدولية والتي قام بها هيل وجونسون وشو صغر معامل الارتباط بين الاستثمار المادي والتغيير في الدخل في العديد من البلدان في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية وبخاصة في البلدان النامية، كذلك أوضحت دراسة دنسيون في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة 1948 - 1963 أن نسبة مساهمة رأس المال المادي في النمو الاقتصادي تراوحت بين 16% - 23%، وقد حاول الاقتصاديون تفسير انخفاض نسبة مساهمة رأس المال المادي في النمو الاقتصادي والوصول إلى مصدر الجزء المتبقي والذي أرجعه البعض إلى عوامل التقدم الفني الذي ينعكس في معدل الاستثمار المادي (مدرسة الاستثمار المادي وعلى رأسها سولو)، بينما أرجعه آخرون إلى عنصر التحسينات في نوعية القوة البشرية الراجعة إلى الاستثمار في رأس المال البشري (مدرسة الاستثمار البشري وعلى رأسها شولتز) ولكن يلاحظ أن كلا من الفريقين لم يستطع أن يفسر الجزء المتبقي بصورة كاملة.

2- تعريف رأس المال البشري:

يعد رأس المال البشري احد اهم المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري و يتميز هذا الاخير بخاصية مهمة و هي ان المنظمة تحصل على مساهمته في العمل دون ان تمتلكه بشكل مباشر، مما يضيف عليه درجة من عدم التأكد خاصة فيما يتعلق باستثماره و استغلاله كأهم عنصر في رأس المال الفكري للمنظمة و الذي نال قدرا كبيرا من

الاهتمام و يحتل هذا العنصر اهمية كبيرة و متزايدة لكونه مصدر الابداع و التجديد الاستراتيجي و يمكن تنميته بعدة طرق، و يضيف انه يمكن تصنيف راس المال البشري الى الاقسام الثلاثة التالية⁴ :

1- الكفاءات (المواهب والمهارات والقدرات) .

2- السلوك (التحفيز و النوعية الادارية للمسيرين) .

3- السرعة الفكرية (القدرة على التجديد، الابتكار، المبادرة والمشاركة) .

و يعرف راس المال البشري **Humain Capital** بانه " رصيد المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الموارد البشرية و هو ذلك الرصيد الذي يشكل 75-85 بالمئة من رصيد المخزون المعرفي في المنظمة و المتولد من المقدرة العقلية البشرية، تلك المقدرة التي تكونها محفظة متفاعلة من الموجودات اللاملموسة تشمل (المعارف/و الخبرات/و المهارات و التعليم /و الارث التاريخي) "⁵.

كما عرف على أنه: "مجموعة المعارف والكفاءات لدى العاملين، واختيار وتكوين المواهب وفقا للأهداف الاستراتيجية لمؤسسة ما يسمح لها بتعزيز قدرتها التنافسية"⁶.

و يعرف راس المال البشري وفقا لتعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *OCDE على انه " يشمل المعرفة والمؤهلات والمهارات وغيرها من الصفات الفرد التي تعزز الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية"⁷.

⁴ عبد الصمد سميرة، " دور الاستثمار في راس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز بالمنظمات "رسالة دكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2016 ص 03.

⁵ احمد علي صالح، ادارة راس المال البشري مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار و مواجهة الانهيار، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، 2015 ص 15.

⁶ Nathalie Balthazar et autres . **la gestion de la capitale humain : un ventage compétitif durable**. université de Sherbrooke .canada 2009 p 05.

⁷ **OECD* منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية** هي منظمة دولية تهدف إلى التنمية الاقتصادية وإلى إنعاش التبادلات التجارية، تتكون المنظمة من مجموعة من البلدان المتقدمة التي تقبل مبادئ الديمقراطية التمثيلية واقتصاد السوق الحر.

⁷ Mr. REZINE Okacha, **CAPITAL HUMAIN, EDUCATION ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE Une approche économétrique** THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES ECONOMIQUES FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION Univ . de Tlemcen 2014/2015 page 27 .

و حسب Grantham فان "راس المال البشري يتكون من المعرفة و المهارة و الخبرة التطبيقية التي يمتلكها العاملون في المنظمة و يعد راس المال البشري محرك الابداع في المنظمات العاملة في اقتصاد المعرفة و خصوصا في تفاعلها مع الزبائن و هو بالنهاية قدرة المنظمة لحل مشاكل الاعمال"⁸.

و ينسب Ashton راس المال البشري في المنظمة الى "المعارف و المهارات و الخبرات المتراكمة عند العاملين التي تخلق مهارات القيادة و القدرة على حل المشاكل و اتخاذ القرارات الرشيدة و التعامل مع المخاطر و عليه فهو يعكس فاعلية المنظمة في ادارة مواردها الملموسة و الغير ملموسة للحصول على الخبرة و الثقافة و المعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية و خلق القيمة"⁹.

نستطيع مما سبق من المفاهيم القول ان راس المال البشري يعد الشكل الارقى و المكون الرئيسي لراس المال المعرفي و مصدر مكوناته الاخرى و يتمثل في مجموع القدرات و الخبرات و المهارات البشرية المختلفة في مستوى ادائها العاملة في المنظمة حاليا او التي ستهدأ للعمل مستقبلا او حتى المعطلة منها بسبب حوادث و اصابات العمل او العطل و الغيابات و التي ينطبق عليها الحد الادنى من وصف و مواصفات الوظيفة و التي يقع على عاتقها تنفيذ اهداف المنظمة و ان راس المال البشري هو اكثر حيوية و قدرة على تجديد نفسه و توليد القيمة المتجددة و ان مخاطرته هي الاكثر تهديدا للمنظمة في حالة النقص او التسرب او عدم الولاء.

ثانيا: مكانة وقياس راس المال البشري : حيث سوف نتطرق في هذه النقطة لأهمية راس المال البشري وكذا الى طريقة قياسه كالتالي:

1-اهمية راس المال البشري :

لا يخلو اي تنظيم مهما كان نوعه من راس المال البشري و ان كان هناك اختلاف في اهمية هذا راس المال من تنظيم الى اخر حسب نوعيته و تبرز اهمية راس المال البشري اساسا في كونه يمثل اهم مصدر للربحية و الاداء المتميز و الدعامة التنافسية للمنظمة، كما ان ما يميز القرن الحادي و العشرون هو ظهور قوة المعرفة و كيفية

⁸ لطيف عبد الرضا عطية، راس المال الفكري و ادارة المعرفة : العلاقة و الاثر، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، 2009 ص 149.

⁹ مؤيد علي الفضل، العلاقة بين راس المال الفكري و خلق القيمة، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، العدد 03 /2009/ ص 02.

استخدامها في المنظمات و اهمية عمال المعرفة في تكوين الثروة و القوة و التميز معا، كما ان الاولوية التي يمثلها راس المال البشري في الاقتصاد المعرفي ستقود الى صراع علمي حول الكفاءات و الافراد الموهوبين و عليه فان تكوين راس المال البشري و تنميته سواء على مستوى المنظمات او على المستوى الكلي، بات ضرورة حتمية تفرضها الطبيعة و متطلبات العصر و تترجم اهمية هذا الاخير بالنسبة للمنظمات و المجتمعات ككل اساسا فيمايلي¹⁰ :

- ان زيادة قدرات و خبرات راس المال البشري في المنظمة من شأنها ان ترفع الاداء و تميزه و تخلق التفاهم بين العاملين و تقلل نطاق الرقابة و ترفع مستويات الثقة بين الادارة و العاملين .
- ان الخبرات و المهارات التي تمتلكها فئة معينة من راس المال البشري و المتمثلة في فئة النجوم تمكنها من انتاج افكار جديدة تنعكس ايجابا على المنظمة و منتجاتها كما انها مورد يصعب على الاخرين تقليده .
- ان تجربة الدول المتقدمة في مسار تطورها تثبت ان التطور النوعي لراس المال البشري من خلال تطويره تعليميا و ثقافيا و اجتماعيا كان الاساس لتطور نشاطها الاقتصادي في مختلف ابعاده .
- يضمن راس المال البشري تطور التقنيات المتقدمة في مختلف المجالات و التي يتطلبها و يتضمنها الاقتصاد المعرفي و الارتباط مع تقنيات المعلومات و الاتصال و الحاسوب و الانترنت و غيرها .
- امكانية تحقيق التطور و التقدم بالتركيز على راس المال البشري حتى مع قلة او عدم توفر الموارد الاخرى و هذا ما تؤكده تجربة اليابان و تطورها .
- ان راس المال البشري يتزايد بالاستخدام و يميل للتوليد الذاتي (حيث ان المعرفة تكون عند الاستعمال مصدرا لمعرفة اوسع ،افضل ،اعمق و أكثر كفاءة) .
- يساهم رأس المال البشري على تراكم المعرفة¹¹ .

¹⁰ فليح حسن خلف ،اقتصاد المعرفة، الطبعة الاولى، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2007 ص 82.

¹¹ CACOT Solène REBOUSSOUX Christelle le capital humain pp 01 :

<http://www.oconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/capitalhumain.pdf> ,25/05/2019 à 17:54.

- هو مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة، فالاهتمام به يعد أمراً حتمياً تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغط التنافسية الجديدة، فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة¹².

- يعد اهم متغيرات التطور الاقتصادي في المجتمع بشكل عام كما يمثل راس المال البشري موردا استراتيجيا في العملية الانتاجية فهو المورد الذي يصعب نسخه او تقليده كالمهارات ، الموهبة ، الحافز و الخبرة¹³.

- يساعد على زيادة كفاءة الأصول، وتحقيق إنتاجية أعلى وأفضل خدمة للزبائن كما له تأثير على الشركاء، والمالكين للأفكار الجديدة، وتوليد المال اللازم لبدء مشاريع جديدة¹⁴.

- يستند التركيز على راس المال البشري من قبل المنظمات على الرأي القائل بأن القيمة السوقية للمنظمات يعتمد أكثر على الأصول غير الملموسة خاصة راس المال البشري مقارنة بالأصول المادية حيث توظيف والحفاظ على أفضل موظف في المنظمة هو جزء من هذه الصنفقة حيث يجب على المنظمات رفع مستوى التعلم التنظيمي و رفع مستوى مهارات العاملين وقدراتهم من خلال تشجيعهم وتوفير جو، حيث يتم إنشاء المعرفة وتقاسمها وتطبيقها ويصبح التعلم عادة¹⁵.

2-قياس رأس المال البشري:

اصبحت المنظمات على اختلاف اشكالها بحاجة الى معرفة رصيدها البشري لما لهذا الاخير من اهمية بالغة و تأثير كبير على مختلف انشطتها و نتائجها و ان مختلف المواقف الادارية و التنظيمية القائمة تعكس الحاجة الملحة للمنظمات في تحديد و قياس البيانات المتعلقة براس مالها البشري ، هذا ما دفع الكثير من المنظمات الى الاستغناء

¹² طاري عبد القادر و بن زيدان الحاج ،علاقة الجامعة بالمؤسسة الاقتصادية من خلال الاستثمار في راس المال البشري- دراسة حالة مؤسسة الكوبل بسيدى بن ذهبية بمستغانم- مجلة العلوم الاقتصادية و التسير و العلوم التجارية ،المجلد 12، العدد الاول، 2019 ص 260 .

¹³ امل اسمر زبون و مليحة عبد الجبار، الاستثمار في راس المال البشري و علاقته بالتعليم و التشغيل في العراق، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الادارية تصدر عن كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة واسط ،العدد 21، 2016 ص 03 .

¹⁴ غني دحام تناي الزبيدي و امنة عبد الكريم مهدي المشهداني، دور راس المال البشري و الاداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية، السنة الثانية عشر، المجلد الرابع عشر، العدد 38،2016 ص 273 .

¹⁵ Mohammad Pasban, Sadegheh Hosseinzadeh Nojedeh A Review of the Role of Human Capital in the Organization International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE pp 251 .

عن الطريقة التقليدية في الافصاح عن راس المال البشري و على الرغم من هذه الاهمية، فان البحوث التي تناولت مسالة القياس ومهما تعددت الطرق و المعايير التي اقترحتها ما تزال محدودة و لم تصل الى حد اليقين، وهذا راجع اساسا الى الصعوبة الكبيرة في الحصول على البيانات الاحصائية التي تتناول راس المال البشري المراد قياسه و بالتالي صعوبة قياس تكاليف الاستثمار البشري و ايضا العوائد المتحققة منه .

1-2- الاطار المفاهيمي لقياس راس المال البشري :

عرف Brummet و هو من اول المحاسبين اللذين كتبوا في مجال قياس راس المال البشري العملية على انها " عملية قياس ديناميكية للعنصر البشري بالمنظمة، بما فيها اعداد التقارير لذلك و ان استخدام هذه المحاسبة مؤشر يدل على مختلف العوامل التي تشير الى اهمية راس المال البشري و هي المعرفة و التدريب و تعيين العامل و الاستغناء عنه، اضافة الى قياس وضع راس المال البشري داخل المنظمة و تغيراته عبر الزمن كما تختص العملية بإمداد متخذي القرار بالمعلومات"¹⁶ .

و يعرف قياس راس المال البشري بشكل اكثر شمولية بانه "قياس التكاليف المتحققة من قبل المنظمات عند استقطاب، اختيار و استئجار، تدريب و تنمية الاصول البشرية، كما تتضمن قياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية بالنسبة للمنظمة"¹⁷ .

و عليه فالفكرة الاساسية لقياس و تقييم راس المال البشري تدور حول القيمة الاقتصادية للعنصر البشري للمنظمة و التي يجب متابعتها و قياسها و ان تكاليف هذا العنصر البشري، تمثل استثمارا طويل الامد يحتاج الى رسملة و اضعاف حسب العمر الانتاجي للموارد البشرية و يمكن ان يحقق قياس راس المال البشري للمنظمة العديد من المزايا.

2-2- ضرورة قياس راس المال البشري: اصبحت الكثير من الاصول غير ملموسة في وقتنا الراهن تفوق

في اهميتها الاصول الملموسة في الكثير من المنظمات الخاصة الخدمية منها و العاملة في مجال المعرفة ، هذا ما

¹⁶ هنة مدفوني، " راس المال البشري في الجامعة بين اليات الاستثمار فيه و اشكالية قياس ادائه - نموذج مقترح للقياس وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات و ابعاد بطاقة التقييم المتوازن، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، العدد 06، جامعة العربي بن مهيدي ام بواقي، ديسمبر 2016، ص 133.

¹⁷ عبد الصمد سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

يستدعي التركيز على هذه الاصول و قياس قيمتها و التقرير عنها في القوائم المالية و بالتالي لابد من تغيير وجهة النظر التقليدية، التي كانت تنظر الى النفقات التي تنفقها المنظمة في بناء راس مالها البشري على انها نفقات جارية بما يدفع الادارة غالبا على اتخاذ قرارات غير رشيدة فيما يتعلق باستثمار العنصر البشري.

و اذا تكلمنا عن ضرورة القياس فالمشكلة الرئيسية التي يطرحها اغلب الباحثين في هذا المجال ترتبط بالظروف التي يمكن في ظلها اعتبار الافراد اصولا فعلا و كيف يمكن معالجتها بطريقة حسابية، و لكن حسب رايانا فان القضية الاساسية التي يجب بحثها ليست ما اذا كان الافراد اصولا او هل يعامل البشر في حد ذاتهم كأصول فالأفراد بطبيعة الحال ليسوا اصولا و لا يمكن ان تمتلكهم المنظمة بصفة نهائية و لكن الخدمات التي يقدمونها هي ما يمكن اعتباره اصولا، اذن فالاهم هو كيف يمكن التقرير عن هذه الاصول في القوائم المالية و هل يمكن فعلا الانفاق على الافراد انفاقا استثماريا و في هذا الاطار اختلفت وجهات النظر بين مؤيد و معارض لفكرة قياس راس المال البشري و محاسبته كالأصول الاخرى .

أ- وجهات نظر مؤيدة :

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 ويرى مؤيدو هذا الاتجاه أن من بين أسباب قبول فكرة معالجة تكاليف الاستثمار في الموارد البشرية اعتبارها أصلا 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 أصلا 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 البشرية¹⁸.

ونظرا للمبررات أعلاه فإن عملية القياس¹⁹ :

- تقدم معلومات هامة وموثوق فيها للجهات ذات العلاقة داخل و خارج 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 أصلا.

- تساهم في تطوير تقييم الأداء والتركيز على النتائج المستقبلية، حيث تعطي رؤية عن محركات الأداء المستدام .

كما أن عملية القياس²⁰ :

- 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.

¹⁸ ثائر صبري الغبان و سناء احمد ياسين، الافصح عن الاستثمار في الموارد البشرية في التقارير المالية للوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية كلية الادارة و الاقتصاد، قسم المحاسبة جامعة بغداد، العدد رقم 45، 2007 ص 206.

¹⁹ سامية بعيسى، الاستثمار في راس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في العصر الرقمي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر، اطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018 ص 34 .

²⁰ نجم عبود نجم، ادارة اللاملموسات : ادارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010 ص 214

- الجزم والاعتراف بالقيمة الحقيقية السوقية لرأس المال البشري واحتوائها في ميزانية المؤسسة وكشوفاتها وإخضاعها للمراجعة مثل الأصول الأخرى.

ب- وجهات النظر المعارضة : من اهم الاسباب التي جعلت الكثير من الباحثين و الاداريين يعارضون عملية قياس راس المال البشري مايلي²¹ :

- ان جمع و عرض البيانات المتعلقة بالعنصر البشري، تعد عملية صعبة و معقدة نظرا لكثرة المتغيرات التي تتناولها هذه البيانات و خاصة المتغيرات الانسانية التي يصعب قياسها بشكل دقيق كالرضا مثلا .

- كما يترتب عن صعوبة القياس ان قيمة الاصل البشري المعروض في الميزانية تتغير ولا تفصح عن القيمة الحقيقية له .

- دون ان ننسى بان القياس يساعد الادارة على زيادة استغلال جهود الافراد نحو الاهداف الاقتصادية حيث ان محاسبة الاصول تتضمن استهلاكها بأكفاً طريقة و هذا قد يبرر للإدارة استخدام اساليب غير مشروعة في استغلال العاملين .

- و انه من الصعب الافصاح عن العاملين بانهم يعاملون كالأصول الأخرى فذلك قد يؤدي الى نتائج سلبية .

- كما ان فعالية نظام قياس راس المال البشري، تتطلب وجود نظام فعال لتقييم اداء العاملين و هذا ما لا يتوفر في كثير من الاحيان بسبب اخطاء التقييم كالتحيز و النسيان و عدم دقة المعايير .

فضلا عن ذلك قد تتعذر عملية القياس نظرا لوجود صعوبة في²² :

- قياس بعض الاصول النوعية حيث يصعب التنبؤ بمدخلاتها و مخرجاتها

- تقدير العوائد الاقتصادية المستقبلية باي درجة من التأكيد

²¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، الاردن، 2005 ص 318/317.

²² هندا مدفوني ، مرجع سبق ذكره، ص 136 .

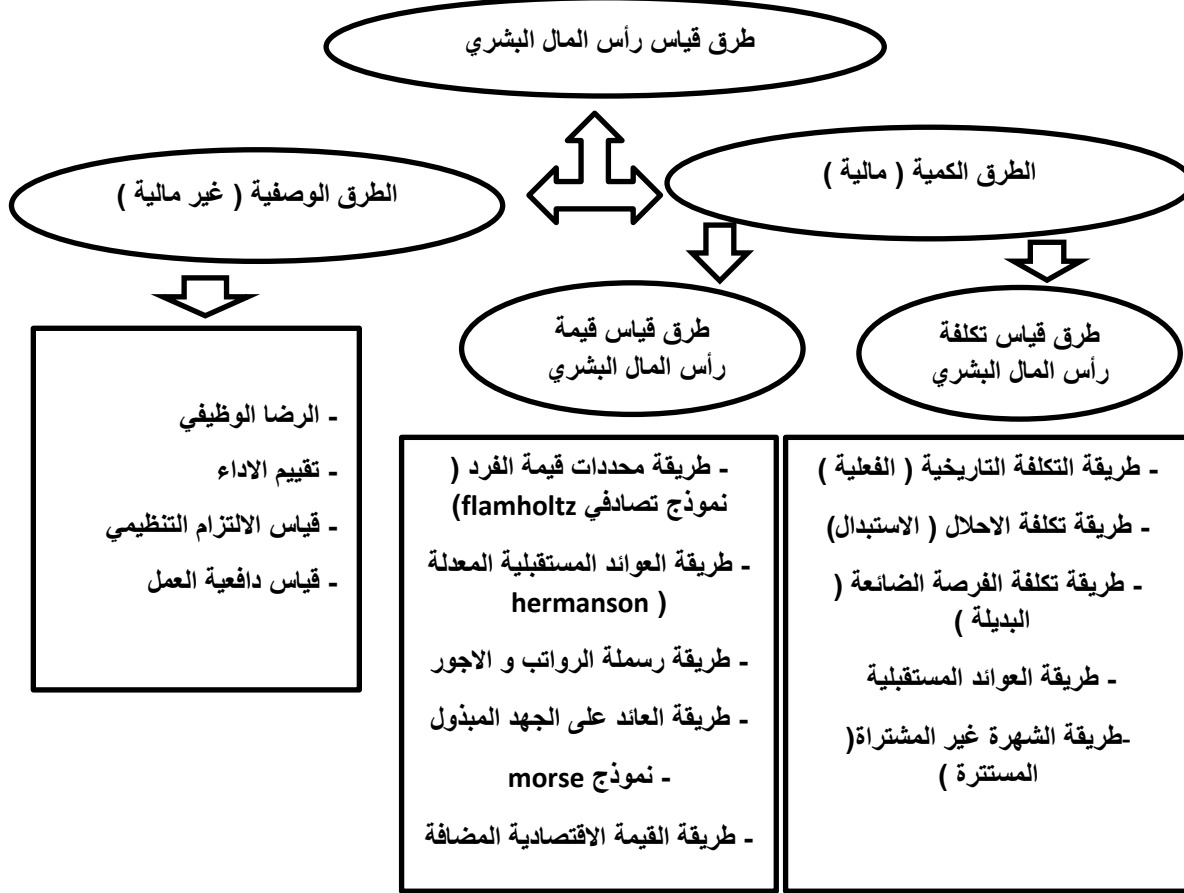
- كيفية التعامل مع الاصول المعنوية بطريقة تضمن ادارتها و استخدامها بكفاءة بسبب عدم توفر البيانات
- تطبيق بعض طرق القياس المتعلقة بالمدخلات او المتعلقة بالتراكم المتحقق منه .

3- طرق قياس رأس المال البشري:

يمكن تلخيص طرق قياس رأس المال البشري في الشكل أدناه:

من خلال الشكل أدناه يتضح جليا مختلف الطرق لقياس رأس المال البشري حيث انقسمت إلى طريقتين رئيسيتين طرق كمية (مالية) وطرق وصفية (غير مالية) والذي سوف نتعرض له ببعض من التفصيل:

الشكل رقم (01) : طرق قياس رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مصادر مختلفة.

1- الطرق الكمية (القياس المالي):

تعتمد الطرق الكمية على تحديد قيمة راس المال البشري، بطريقة نقدية و يمكن تقسيم هذه الطرق الى قسمين قسم يهتم بتقييم راس المال البشري بالتركيز على تكلفته و الاخر يركز على قيمته و سنتناول فيمايلي اهم طرق قياس تكلفة راس المال البشري و طرق قياس قيمته :

1-1- طرق قياس تكلفة رأس المال البشري :

يركز هذا النوع من الطرق في قياس راس المال البشري، على تقدير تكلفته و هي التكلفة التي تتحملها المنظمة في سبيل الحصول على راس المال البشري و تطويره او استبداله و من اهم هذه الطرق :

1-1-1- طريقة التكلفة التاريخية (الفعلية) :

حسب هذه الطريقة يعامل الافراد كالأصول المادية الاخرى، حيث تقسم تكلفة راس المال البشري الى قسمين الاول يعامل كمصروفات جارية كالرواتب و الاجور في حين يعامل القسم الثاني كمصروفات راس مالية كنفقات التدريب مثلا و تشير التكلفة التاريخية الى النفقات المضحى بها من قبل المنظمة للحصول على راس المال البشري و تنميته و تشمل هذه التكلفة على تكلفة الاستقطاب، الاختيار ، التوظيف و تكوين العمال.²³

و حسب هذه الطريقة فان التكاليف الرأسمالية السابقة يتم اطفائها على مدى العمر الانتاجي لراس المال البشري و في حالة الاستغناء عنه او استبعاده قبل انتهاء المدة المحددة له، تعتبر القيمة المتبقية خسارة تحمل على حساب الارباح و الخسائر في السنة التي تم فيها التخلي عنه و من اهم مزاياها²⁴ :

- السهولة والبساطة في التطبيق، حيث يتحدد عمله في جميع التكاليف الفعلية المرتبطة براس المال البشري والتي تم إنفاقها فعلا بوعاء كلفوي واحد.

²³ اشواق بن قدور، تقييم المؤسسات وفقا لراس المال غير المادي ،دار الياة للنشر و التوزيع ،عمان 2013 ص 113 .

²⁴ نور الهدى حداد، محاسبة الموارد البشرية من منظور القياس و الافصاح و تطبيقها في المؤسسات الجزائرية دراسة نظرية و تطبيقية اطروحة دكتوراه، تخصص مالية محاسبة و تدقيق كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير ،جامعة سطيف 1 ،2014/2015 ص 113.

- المفاضلة بين الاستثمارات البديلة، لأن وجود نظام محاسبي متخصص سيساعد الادارات على الإجابة على التساؤلات الخاصة بمقدار المبالغ المستثمرة والعائد المتوقع لتتسنى المفاضلة بين البدائل .

- الموضوعية في القياس، حيث أن المحاسبة يجب أن تركز على الأدلة الموضوعية غير الشخصية والتي يمكن التحقق منها، فالتكاليف الفعلية يمكن التحقق منها وبالتالي تحديدها.

1-1-2- طريقة تكلفة الاحلال (الاستبدال)

تشير تكلفة استبدال (إحلال) الموارد البشرية إلى التضحية التي تتحملها المؤسسة اليوم لاستبدال الموارد البشرية في الوقت الحاضر، على سبيل المثال إذا كان فرد ما سيغادر المؤسسة، فإنه لابد من تحمل المؤسسة تكاليف استقطاب واختيار بديل آخر، وتشمل تكلفة استبدال الموارد البشرية عادة التكاليف التي تعزى إلى دوران الموظف الحالي فضلا عن تكاليف اكتساب وتطوير البديل، وهي تشمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة على حد سواء، وهذه الطريقة تشير إلى ان هناك مفهوم مزدوج من تكلفة الإحلال: (الوظيفي والشخصي)، فتكلفة الإحلال الوظيفي تشير إلى التضحية التي تتحملها المؤسسة اليوم ليحل محل شخص يعمل في الوقت الحاضر في نفس الوظيفة حيث يكون هذا البديل قادرا على توفير نفس الخدمات، أما تكلفة الإحلال الشخصي فتشير إلى تكلفة الاستبدال التي تضحي بها المؤسسة اليوم في سبيل إحلال شخص محل شخص آخر في الوقت الحاضر، ويكون هذا البديل قادرا على تقديم مجموعة من الخدمات التي يقدمها الشخص الحالي²⁵.

1-1-3- طريقة تكلفة الفرصة الضائعة(البديلة):

يستخدم في هذا النموذج مفهوم تكلفة الفرصة البديلة، حيث تعرف تكلفة الفرصة البديلة للأصل البشري بانها " قيمة هذا الاصل في الاستخدام البديل المتاح لاستخدامه الحالي " و هذا المدخل يقضي بتحديد قيمة الاصل بتكلفة الفرصة الضائعة و التي تتمثل في اقصى قيمة له في الاستخدام البديل و هي لا تعطي قيمة للموارد البشرية الا اذا كانت ذات ندرة نسبية و موضع منافسة بين الرؤساء، و بناءا على هذا المدخل يقترح هذان المؤلفان اجراء

²⁵ نوال بن عمارة و الصديقي مسعود، محاسبة الموارد البشرية، الملحق الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، 09-10 مارس 2004 ص 136.

المزايدة التنافسية بواسطة مدراء مراكز الربح و الاستثمار على خدمات الموظفين العمال (ذوي المكانة المتميزة) في اقسامهم المختلفة من اجل الانتفاع بخدمات ذلك الموظف في تحسين معدل العائد على الاستثمار في مركزه.²⁶

1-1-4- طريقة العوائد المستقبلية:

باستخدام هذه الطريقة يتم تقييم الاصول البشرية على اساس التوصل الى القيمة الحالية للمرتبات و الاجور التي يتقاضاها العنصر البشري في المستقبل حتى نهاية عمرها الانتاجي بالمنظمة، لتمكن من حساب القيمة الاجمالية للأصول البشرية من واقع متوسط رواتب لمجموعة متماثلة من العاملين الا انها لا تأخذ بعين الاعتبار الا عنصرا واحدا من عناصر التكاليف للوصول الى قيمة الموارد البشرية و اهمال عوامل اخرى كسكن العامل و كفاءته و اقدميته.²⁷

1-1-5- طريقة الشهرة غير المشتريات (المستترة):

تقوم هذه الطريقة على اساس اتخاذ الارباح التي تزيد عن المتوسط العادي، اساسا للتقييم و القياس و ذلك عن طريق رسملة هذه الارباح الزائدة و اعتبارها ممثلة لراس المال البشري في المنظمة و نستطيع ان نقول بان هذه الطريقة تتجاهل الكفاءة التي تستغل بها الاصول الاخرى، بالإضافة الى ان قيمة الموارد البشرية لا ترتبط بمسألة تحقيق او عدم تحقيق الارباح حيث ان لها تكلفة سواء حققت الربح او لم تحقق.²⁸

1-2- طرق قياس قيمة رأس المال البشري:

تقوم هذه الطرق على مفهوم القيمة الاقتصادية لراس المال البشري، وهي أكثر واقعية من طرق قياس التكلفة كونها تأخذ بعين الاعتبار الخدمات المتوقعة من الفرد و هذا ما اهملته اساليب التكلفة و من اهم هذه الطرق او النماذج مايلي :

²⁶ فضل كمال سالم مدى، أهمية القياس و الافصاح المحاسبي عن تكلفة الموارد البشرية و اثره على اتخاذ القرارات المالية دراسة تطبيقية على شركات المساهمة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة و التمويل من كلية التجارة بالجامعة الاسلامية بغزة، 2007 ص 107.

²⁷ خضير مجيد علاوي، اثر تطبيق القياس و الافصاح عن تكلفة الموارد البشرية على القوائم المالية دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتجارة المواد الانشائية، مجلة المثنى للعلوم الادارية و الاقتصادية المجلد 02، العدد 03، سنة 2012 ص 72.

²⁸ سلوى درار عوض محمد، القياس المحاسبي لراس المال البشري و اثره على رفع كفاءة الاداء بالتطبيق على جامعة الملك خالد المجلة العالمية للاقتصاد و الاعمال، المجلد 06، العدد 03، سنة 2019 ص 541.

1-2-1 طريقة محددات قيمة الفرد (النموذج التصادفي ل Flamholtz):

حسب هذه الطريقة فان الفرد يتحرك بالمنظمة ضمن ادوار وظيفية تسمى مراحل الخدمة و ذلك خلال فترة زمنية معينة و في حركته هذه فانه يقدم خدمات للمنظمة، لذا فان قيمته تتحدد بعدد و نوع مراحل الخدمة التي يشغلها و قيمة الخدمات التي يقدمها و يستخدم هذا النموذج نظرية الاحتمالات لتحديد الفترة التي يبقى فيها الفرد في مرحلة خدمية معينة و بعد تحديد قيمة الخدمات (الايرادات المتوقعة)، يتم ضربها بمعامل خصم ملائم للوصول الى القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة²⁹ و حسب هذا النموذج توجد محددات تؤثر في بعضها للوصول الى قيمة الفرد و هي : صفات الفرد ، المنظمة و محددات القيمة الشرطية و احتمال بقاء الفرد في التنظيم على الرغم من ان هذا النموذج يعتبر من اولى خطوات التي حاولت قياس قيمة راس المال البشري بالمنظمات الا انه يعاني من نقائص كثيرة اهمها :

- صعوبة الحصول على البيانات التي يمكن الاعتماد عليها كمدخلات مثل قيمة كل حالة خدمة و كذلك مدة بقاء الفرد في خدمة المنظمة اضافة الى احتمالات شغل الخدمة في اوقات معينة .
- كما ان هذا النموذج لم يراعي احتمال وفاة الفرد او تركه للخدمة .
- كما انه يركز على قياس قيمة راس المال البشري بشكل فردي و يهمل القيمة المضافة للمجموعة .

1-2-2 طريقة العوائد المستقبلية المعدلة (Hermanson):

تقوم هذه الطريقة على قياس راس المال البشري في المنظمة باستخدام القيمة الحالية لتدفقات المدفوعات المستقبلية المعدلة كمقياس تقريبي لقيمة الفرد و تتم هذه الطريقة وفقا للخطوات التالية³⁰ :

- 1- تحديد المدفوعات التي تتحملها المنظمة للاحتفاظ براس المال البشري لفترة مستقبلية (5 سنوات).

²⁹ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق الذكر، ص 323.

³⁰ عبد الصمد سميرة، مرجع سابق الذكر، ص 38/37.

2- خصم المدفوعات السابقة بمعدل العائد على الاصول المملوكة لأحدث سنة لتحديد القيمة الحالية لمدفوعات السنوات الخمس القادمة .

3- حساب نسبة (معامل) كفاءة المنظمة التي تعبر عن معدل العائد فيها بالنسبة للمتوسط العائد السائد في الصناعة على مدار خمس سنوات سابقة.

4- ضرب القيمة الحالية لمدفوعات السنوات القادمة بمتوسط نسبة الكفاءة للمنظمة للحصول على القيمة الحالية للخدمات المستقبلية لراس المال البشري والتي تعبر عن قيمته.

ان الطريقة السابقة اضافت بعض المزايا في كيفية قياس قيمة الفرد اهمها :

- توفر معلومات دقيقة لمختلف المستثمرين

- توفر معلومات اكثر لمستخدمي القوائم المالية و تقييم الاداء لمعرفة اجمالي الاصول و الدخل الحقيقي للمنظمة

- تساعد في تخصيص الموارد الاقتصادية بشكل افضل مما يدفع المستثمرين الى استثمار اموالهم في الوحدات الاقتصادية التي تحقق عائد اكبر على اصولها .

الا ان هذا النموذج لا يخلو من النقائص من بينها :

- انه يصعب استخدام معامل الكفاءة بسبب ان بعض بياناته غير متاحة

- غياب الاساس المنطقي لتحديد فترة القياس بخمس سنوات

1-2-3 طريقة رسملة الرواتب والأجور:

تعبر الرواتب والأجور عن تدفقات الدخل، وتتم رسملة الرواتب والأجور التي من الممكن أن يحصل عليها الفرد في سن التقاعد أو الوفاة، على اعتبار ان قيمة الفرد هي القيمة الحالية للرواتب والأجور، ويمكن استخدام نفس

الطريقة للمجموعات، إذن تحديد قيمة الفرد تعتمد على رسملة الرواتب والأجور خلال مدة بقائه في المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار حالات الوفاة قبل التقاعد، وتتمثل متغيرات هذا النموذج في ³¹:

- القيمة الحالية لإجمالي الخدمات المتوقعة من الفرد (القيمة المتوقعة لراس المال البشري) .

- عمر الفرد الحالي .

- سن التقاعد المتعارف عليه للفرد بالمؤسسة .

- معدل الخصم الخاص بالفرد .

- الوفاة في سن معينة .

- قيمة الخدمات السنوية المتوقعة من الفرد حتى وفاته .

ومن سليات هذه الطريقة هو افتراض وجود علاقة سببية بين الأجر وبين قيمة المؤسسة، لكن في الواقع عكس ذلك، فالأجور الممنوحة يمكن أن تتساوى، في حين ان الخدمات المقدمة من قبل العاملين تختلف، بالإضافة الى ان الفرد يمكن أن يترك المؤسسة لأسباب أخرى غير التقاعد والوفاة.

1-2-4 طريقة العائد على الجهد المبذول (نموذج Watson):

هذه الطريقة تركز على الجهد المبذول من قبل الافراد في عمليات المؤسسة المختلفة، وأوضح Watson ان هذا النموذج يساعد في الحصول على بيانات مفيدة و التي ترفع من شأنها كفاءة راس المال البشري بالمؤسسة، وقد حدد عدة عناصر لقياس راس المال البشري من خلال التمييز بين الجهد المبذول من قبل كل فرد وهي :توصيف الوظائف، درجة كفاءة أداء الفرد لعمله ومستوى الخبرة، وعند تطبيق هذه الطريقة يتم إعطاء معاملات لكل عنصر من العناصر، وبضرب المعاملات السابقة (معامل التوصيف ×معامل درجة الكفاءة × معامل مستوى الخبرة)

³¹ ربيحة قوادرية ، مساهمة الاستثمار في راس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، اطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة 2016/2015 ص 55.

يتم قياس الجهد المبذول لكل فرد بالمؤسسة ومن سلبيات هذه الطريقة اعتمادها على التقديرات الشخصية عند تقدير المعاملات المختلفة، كما انها تحمل العوامل الأخرى والظروف المحيطة بالعمل³².

1-2-5- نموذج Morse :

يتميز هذا النموذج عن النماذج السابقة باعتماده على متغيرات اخرى للوصول الى قيمة راس المال البشري و تتمثل هذه المتغيرات في³³ :

أ- قياس القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة من راس المال البشري او الايرادات المستقبلية له .

ب- قياس اجمالي التكلفة المتوقع انفاقها على راس المال البشري .

و الفرق بين 'أ' و 'ب' يمثل القيمة الحالية لراس المال البشري.

الشيء الايجابي الذي اضافته هذه الطريقة، هو انها ركزت على كل من التكلفة المتوقعة و كذلك العائد المتوقع الا ان استخدام التكلفة او القيمة او احدهما يعتبر امرا صعبا او مستحيلا في بعض الاحيان نظرا لاحتوائهما على مجموعة من المتغيرات التي يصعب قياسها كتوقع الفترة التي يبقى فيها الفرد منتسبا للتنظيم مثلا³⁴ .

1-2-6- طريقة القيمة الاقتصادية المضافة:

تستخدم هذه الطريقة لمعرفة القيمة الاقتصادية المضافة لراس المال البشري بدلا من الاعتماد على التقارير المالية³⁵ و تشتق هذه الطريقة من المفهوم الاقتصادي للقيمة، الذي يتمثل في مقدار الخدمات المتوقع الحصول عليها من مورد ما خلال حياته الانتاجية في المنظمة في تاريخ القياس .

³² المرجع نفسه، ص 56/55.

³³ حفاظ زحل، ادارة المعرفة و اهميتها في تنمية راس المال البشري دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية، اطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد المنظمات كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الجيلالي اليايس سيدي بلعباس، 2018/2017 ص 143.

³⁴ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق الذكر، 324 ص /325.

³⁵ اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون، " راس المال البشري : قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، الطبعة الاولى، ايتراك للنشر و التوزيع القاهرة، 2004 ص 188.

و قد اقترح الكثير من الباحثين امثال Flamholtz ان يتم تقييم المجموعات من الافراد عن طريق تقدير مساهماتهم في اجمالي القيمة الاقتصادية المضافة و ذلك عن طريق التنبؤ بقيمة المكاسب المستقبلية للمنظمة و اقترح ان تقاس مساهمة راس المال البشري النسبية في المساهمة الكلية للمنظمة، عن طريق نسبة الاستثمارات في راس المال البشري الى الاستثمارات الكلية و يعبر عن هذه القيمة كما يلي :

القيمة الاقتصادية المضافة لراس المال البشري = (القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية - تكلفة راس المال) / اسهام راس المال البشري.

و على الرغم من سهولة هذه الطريقة و بساطتها الا انه من الصعب فصل الارباح الناتجة عن راس المال البشري عن تلك الناتجة عن راس المال الانتاجي.

2- الطرق الوصفية (القياس غير مالي):

تعبر المقاييس الوصفية عن قيمة رأس المال التي لا يمكن تحويلها الى اموال كتقييم الأداء، اتجاهات العاملين، دوران العمالة، الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي و غيرها و التي سنبرز أهمها فيما يلي³⁶:

- الرضا الوظيفي:

و يتم قياس الرضا الوظيفي عن طريق قياس الرضا عن كل جانب من جوانب العمل، و التي يمكن تلخيصها في ثلاث مجموعات تتمثل في خصائص الوظيفة، الظروف المحيطة، سياسات المنظمة، و توجد العديد من المقاييس التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات لقياس درجة الرضا لدى راس مالها البشري، التي تعكس درجة شعور العاملين بالرضا عن المنظمة، و وظائفهم، و مشرفيهم و زملائهم و العديد من القضايا الأخرى، كما يمكن أن تعتمد المنظمة في قياس الرضا الوظيفي عن قياس الالتزام التنظيمي، التظلمات و شكاوى العاملين، التغيب و معدل دوران العمل و غيرها .

³⁶ بوران سمية، " مساهمة استثمار راس المال البشري في ادارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي جامعة الطهاري محمد بشار نموذجاً، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، 2017/2018 ص 75/76/77.

- تقييم الاداء :

يتم تقييم أداء العاملين من خلال مقارنة نتائج الأداء الفعلي خلال فترة زمنية فخلال معرفة مقدرته على أداء واجباته و مسؤولياته في العمل و التحقق من سلوكه و تصرفاته.³⁷

يتطلب نظاما متكاملًا يعمل على توفير المعلومات الضرورية و اختيار طرق و مؤشرات واضحة القياس، من مزايا هذه الطريقة أنها تعطي للعاملين معنى للعدالة لإدراكهم بأن جهودهم لا تثمن عشوائيًا، كما أنها تساعد في عملية تخطيط العاملين و الحكم على مدى سلامة الاستثمار البشري بالمنظمة، كما يساعد لتقييم أداء العاملين على احترام نظام العمل و قواعده لأن شعور الفرد بأن هناك من يقيم سلوكه و تصرفاته يجعله أكثر التزامًا بنظام وقواعد العمل الموضوعية، إن أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة أنها لا تتلاءم مع جميع الوظائف، بالإضافة إلى عدم وجود اوصاف وظيفية دقيقة و واضحة لجميع الوظائف في المنظمات.

- قياس الالتزام التنظيمي:

يعرف الالتزام التنظيمي على أنه قبول الأفراد لأهداف المنظمة و قيمها و رغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة ، و الرغبة القوية لهؤلاء الأفراد في البقاء منتسبين إليها، و يعكس الالتزام التنظيمي دائمًا:

- القبول الكبير لأهداف و قيم المنظمة و بذل مجهود أكبر و الاستمرار.

- و يعتبر من الطرق الهامة التي تساعد على تقدير مساهمة راس المال البشري بالمنظمة ذلك ان درجات الالتزام التنظيمي و مدى توافق راس المال البشري مع المنظمة و قيمتها و استراتيجيتها و ممارستها .

الا ان هذه الطريقة تتميز بالتعقيد نظرا لصعوبة قياس الالتزام التنظيمي او درجة الالتزام بصورة دورية فقد يلتزم بعض الافراد في نشاطات معينة دون الالتزام في النشاطات الاخرى، كما قد يلتزم بعض الافراد ايضا في فترة معينة و هذا لا يعني الالتزام دائما .

³⁷ Manager la performance, www.rh.org/doc.des/performance.pdf 12/07/2019 / à 22 :41.

- قياس دافعية العمل:

تعكس الدافعية قوة داخلية محركة تنبع من داخل الفرد و تؤدي إلى تصرف أو سلوك يتجه نحو تحقيق هدف أو هدف تمثل حاجات يطمح الإنسان إلى تحقيقها، أم أنها تملك القوة التي تحرك طاقة الأفراد لبذل مستوى معين من الجهود و ذلك لتحقيق هدف أو اهداف معينة، فهي تعكس درجة الرغبة في انجاز عمل ما، و ينتج مستوى معين من الدافعية من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد و وفقا لنظرية التوقع يتحدد مستوى دافعية الفرد على أساس التفاعل بين ثلاثة أنواع من المتغيرات هي: ادراك الفرد للعلاقة بين جهوده في العمل و مستوى ادائه³⁸.

ما نستطيع ان نقوله عن كل الطرق السابقة كمية كانت او وصفية متعلقة بالتكاليف او العوائد و سواء اهتمت بقيمة الفرد او المجموعة و على الرغم من جميع ايجابياتها فإنها كلها لم تصل بعد الى حد اليقين و الثقة التامة بنتائجها ذلك ان مهمة قياس راس المال البشري كانت ولا تزال معقدة للغاية و تواجه الكثير من الصعوبات و التحديات في جمع و استعمال و تحليل البيانات المتعلقة براس المال البشري اضافة الى انها لا تتفق في مدخلاتها و مخرجاتها كما انها لا توفر اساسا منطقيا للمنظمات حول كيفية ادارة راس مالها البشري و استخدامه بكفاءة.

4- مشاكل قياس رأس المال البشري:

هناك العديد من المشاكل و التحديات التي تقف عائقا امام تقدير قيمة راس المال البشري الذي يتشكل امام عدد كبير من الاصول غير الملموسة و تعود هذه المشاكل اساسا لسببين رئيسيين هما³⁹:

اولا : الانظمة التقليدية الخاصة بالقياس و الشائعة تقيس الاصول المادية و قد تتناول بعض المؤشرات البسيطة عن العاملين و مؤهلاتهم و الاستثمار في التدريب، اما الانظمة الجديدة فلم تصل بعد الى حد اليقين و لا تزال محاولات قياس راس المال البشري و تحديد معايير قيد التطوير .

ثانيا : مشاكل خاصة براس المال البشري و تتمثل اساسا في :

³⁸ حفاظ زحل، مرجع سبق ذكره، ص 145.

³⁹ ناصر محمد سعود، اثر راس المال البشري و الاجتماعي على اداء الشركات العائلية الفلسطينية، اطروحة دكتوراه فلسفة في الادارة جامعة عمان الاردن،

2008 ص 54/53 .

- صعوبة قياس الابداع في التعليم النظامي
 - صعوبة قياس التعلم مدى الحياة و صعوبة قياس التراكم المتحقق منه
 - صعوبة قياس الكفاءات و المهارات بشكل كمي و مباشر
 - صعوبة قياس مهارات الافراد داخل منظماتهم
 - قلة الانظمة الخاصة بالقياس و النقص في فهم اجراءات القياس
 - نقص الدراسات المتعلقة بالقياس
- و بشكل عام فان المشاكل التي تواجه قياس رأس المال البشري، تتمثل في كونه مفهوما جديدا نسبيا لا يحظى بإجماع حول استخدام مقاييس و طرق محددة له كما ان المؤشرات المحاسبية لا تزال قاصرة في مجال قياس الموارد غير الملموسة .

ثالثا: العوامل المؤثرة في رأس المال البشري

هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها التأثير على رأس المال البشري و يمكن تحديد اهمها كالتالي⁴⁰ :

- نظام التعويضات:

هي تعويضات يأخذها الموظف مثل الاجور و العوائد التي يحصل عليها الموظف نظير اشتغاله بوظيفة معينة و هذه التعويضات تتضمن عنصرين اساسيين هما المدفوعات المالية المباشرة و المدفوعات المالية الغير مباشرة .

- التقدم التكنولوجي:

ان التكنولوجيا و ما يصحبها من تغييرات من الوسائل المهمة للنهوض بالمنظمة و مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية فقد عرفت تغييرات كثيرة سواء في المواد و المعلومات و الافكار فتعتبر التكنولوجيا هي اللغة التقنية و العلم

⁴⁰ سعدون حمود جثير الربيعاوي، " رأس المال الفكري "، دار غيدا للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2014 ص 95/94 .

التطبيقي و الطريقة الفنية لتحقيق غرض علمي فضلا عن كونها مجموعة من الوسائل المستعملة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس و رفاهيتهم و تفرض البيئة الخارجية تحديًا و تطويرا تكنولوجياي عالي بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية .

- الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي موقف شخصي، يعبر عن حالة مستقرة نسبيا بالنسبة لبعض الاشخاص بغض النظر عن اختلاف المواقف و هذا معناه ان الفرد الذي يجب العمل في وقت معين يتوقع ان تستمر لديه تلك الحالة في الاوقات الاخرى حتى لو اختلفت الاعمال التي يؤديها .

- المكانة الاجتماعية:

تتمثل المكانة الاجتماعية بالموقع الذي يحتله الفرد في المجموعة الاجتماعية التي ينتسب اليها و ما يمكن ان يلعبه من دور في تأثير على الاخرين او ما يعتقد في نفسه من امكانية خاصة لان يلعب هذا الدور ضمن المجموعة وفق المكانة التي يحتلها كل واحد منهم اتجاه الاخر .

- الحافز المادي والاعتباري:

تعرف الحوافز على انها مجموعة من الادوات، التي توفرها الادارة للعاملين بهدف المساهمة في اشباع حاجاتهم و رغباتهم من ناحية و تحقيق اهداف المنظمة من ناحية اخرى و تفترض هذه الرؤية ان الحوافز تركز على مكافأة العاملين عند تميزهم في الاداء و ان الاداء الذي يستحق الحافز هو اداء غير عادي.

المطلب الثاني: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري:

ان المنظمة تحصل على رأس مالها البشري من العاملين الذين يصعب ايجاد بديل لهم و اللذين يمنحونها التميز عن الاخرين و ان مفاهيم رأس المال البشري تؤكد على تباين قيمة الافراد و قدرتهم على خلق القيمة الاستراتيجية و تحديد مستقبل المنظمة و بالتالي لابد من تسييرهم و مكافأتهم بطرق مختلفة بما يعمل على اكتشاف و تدفق

امكانياتهم المحتملة و ان الفرد باعتباره رأس مال يجب الاهتمام به ببنائه و تنميته و استثماره و الحفاظ عليه حيث ان اضافة اي مهارة جديدة للفرد العامل تشكل اضافة حقيقية الى نتائج المنظمة.

أولاً: تعريف واهمية الاستثمار في رأس المال البشري

1- تعريف الاستثمار في رأس المال البشري :

إن من أهم ما يتوجب على المنظمات القيام به لزيادة قيمتها الاقتصادية ومن ثم تحقيق تراكم في رأسها هو الاستثمار في رأس المال البشري الذي يعتبر أهم مكون لرأس المال الفكري، حيث أن هذا الاستثمار يسمح ب بروز ابتكارات في المنظمة وفرص لتعلم تكنولوجيا جديدة، وتحسين مهارات ومعارف العاملين ومن ثم تطوير أداء المنظمة وتعزيز تنافسيتها.

و تعددت التعاريف التي تناولت هذا المفهوم بتعدد الاقتصاديين الذين اهتموا بهذا الموضوع و تناولوه بالدراسة و التحليل نظرا لتعدد ابعاده الاقتصادية و غير الاقتصادية و اختلاف وجهة النظر فيها يعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه "الانفاق على الانسان لزيادة مهاراته ومعارفه الانتاجية، وبالتالي زيادة الدخل الذي يمكنه الحصول عليه في فترات مقبلة"⁴¹.

و يعرف " بأنه استخدام جزءا من مدخرات المجتمع أو الافراد في تطوير قدرات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية و بالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون مواطنا صالحا في مجتمعه"⁴².

و يعرف ايضا " بأنه الانفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجية"⁴³.

⁴¹ بيصار عبد المطلب، " دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 2017/7 ص 178.

⁴² رابع عرابة و حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري و الاستثمار في رأس المال البشري، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف يومي 31-14 ديسمبر 2011 ص 9.

⁴³ سراج وهبية و ستي عبد الحميد، اساليب و سياسات الاستثمار في رأس المال الفكري، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف يومي 13-14 ديسمبر 2011 ص 7.

كما يعرف ايضا " المدخلات المقدمة والمنحزة من قبل الشركة من خلال التعليم الرسمي والتدريب أثناء العمل في المواهب والتكنولوجيا، التي تستفيد منها لتحقيق المزايا التنافسية، والتي تكون ذات قيمة فريدة من نوعها، ويجب أن تبقى بعيدة عن الشركات الأخرى (في غير متناولها) ⁴⁴.

و يعرف Becker الاستثمار في رأس المال البشري بأنه " الجهود التي تؤثر في مستقبل الدخل الحقيقي من خلال تعبئة الموارد في الافراد و يتم تراكم رأس المال البشري في الانسان من خلال التدريب الوظيفي و التعليم المدرسي و الابحاث و اوجه المعرفة الاخرى" ⁴⁵.

2- اهمية الاستثمار في رأس المال البشري :

وقد أكد كثير من العلماء المختصون على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري ومنهم الفريد مارشال الذي قال أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان ، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم ، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود ⁴⁶.

وفي وقت لاحق، بدأ ثيودر شولتز* وغيرها من الحائزين على جائزة نوبل إيلاء الاهتمام وإجراء البحوث بشأن الربط بين الاستثمار في رأس المال البشري و النمو الاقتصادي وغيرها من القضايا المتعلقة بالاقتصاد حيث ان الاستثمار في رأس المال البشري هو التجربة التي يجب أن تستخدم ولا سيما البلدان التي تواجه مشكلة البطالة و

⁴⁴ مليكة مدفوني دراسة ، اثر الاستثمار في رأس المال البشري على ربحية مؤسسة مناجم الفوسفاط ، مجلة دراسات و ابحاث، العدد 27 جوان 2017 ، ص 5.

⁴⁵ G.SBecker. **Investment in humain capital : a theortical analysis** journal of political economy .1962 p 49.

⁴⁶ علاء محمد، " القيادة الادارية و ادارة الابتكار ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2010 ص 94 .
* ثيودر شولتز (بالإنجليزية: Theodore William Schultz) (1902 - 1998)، هو إقتصادي أمريكي. فاز عام 1979 بجائزة نوبل في العلوم الاقتصادية، من أهم كتبه " إعادة توجيه السياسة الزراعية" عام 1943 و"الزراعة في اقتصاد غير مستقر" عام 1945 و"القيمة الاقتصادية للتعليم" عام 1963 و"تحول الزراعة التقليدية والجديدة الملحق" عام 1964 "النمو الاقتصادي والزراعة" نيويورك عام 1968 و"الاستثمار في رأس المال البشري" عام 1971 و"الموارد البشرية (رأس المال البشري: قضايا السياسة والبحث)" عام 1972.

رفع مستوى التعليم من القوى العاملة لمواجهة تحديات القائمة على المعرفة و الاقتصاد ضروري لزيادة فرص العمل والاقتصادية المستدامة⁴⁷.

مما تقدم يمكن القول أن عملية الاستثمار في رأس المال البشر تسمح ب⁴⁸ :

- تعزيز أداء المؤسسات من خلال تحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات والتحكم في التكاليف وتخفيضها
- رفع قيمة المؤسسة في السوق وتعزيز موقعها التنافس .
- 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.

هذه الفوائد للاستثمار في البشر تعتبر ذات أهمية في العصر الحالي، خاصة في ظل التغير الحاصل في أسواق العمل وأسواق رأس المال الذي يتماشى جنبا إلى جنب مع القطاعات الاقتصادية المختلفة في العالم، حيث توجد العديد من الدراسات التجريبية التي تبين أن أكثر الناس المتعلمين والمهرة لهم القدرة على التكيف بشكل أفضل مع التغير ولهم القدرة على الاستفادة من الفرص التي أصبحت متاحة عن طريق خلق فرص عمل جديدة خاصة بهم، وأيضا من خلال تعزيز الإنتاجية في أماكن العمل، كذلك يسهل عملية تنقل العمالة عبر المهن والصناعات والمناطق استجابة للفرص الجديدة، كما أنه يساعد على إعادة تخصيص تلك الموارد البشرية والمادية بشكل أكثر إنتاجي، أي بمعنى آخر قوة عمل أكثر تعليما يعني قوة عمل أكثر مرونة أو أكثر تعليما، هم أكثر الناس قدرة على استيعاب الأفكار الجديدة واعتماد التكنولوجيات الأجنبية الحديثة، وكذا فهم وتطبيق المعارف من خارج بلدانها

⁴⁷ Florentina Xhelili Krasniqi, Rahmije Mustafa Topxhiu, **The Importance of Investment in Human Capital: Becker, Schultz and Heckman Scientific Papers** (www.scientificpapers.org) Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology Vol. VI, Issue 4 August 2016 pp 2/3 .

⁴⁸ سامية بعبسي، مرجع سبق ذكره، ص 43 .

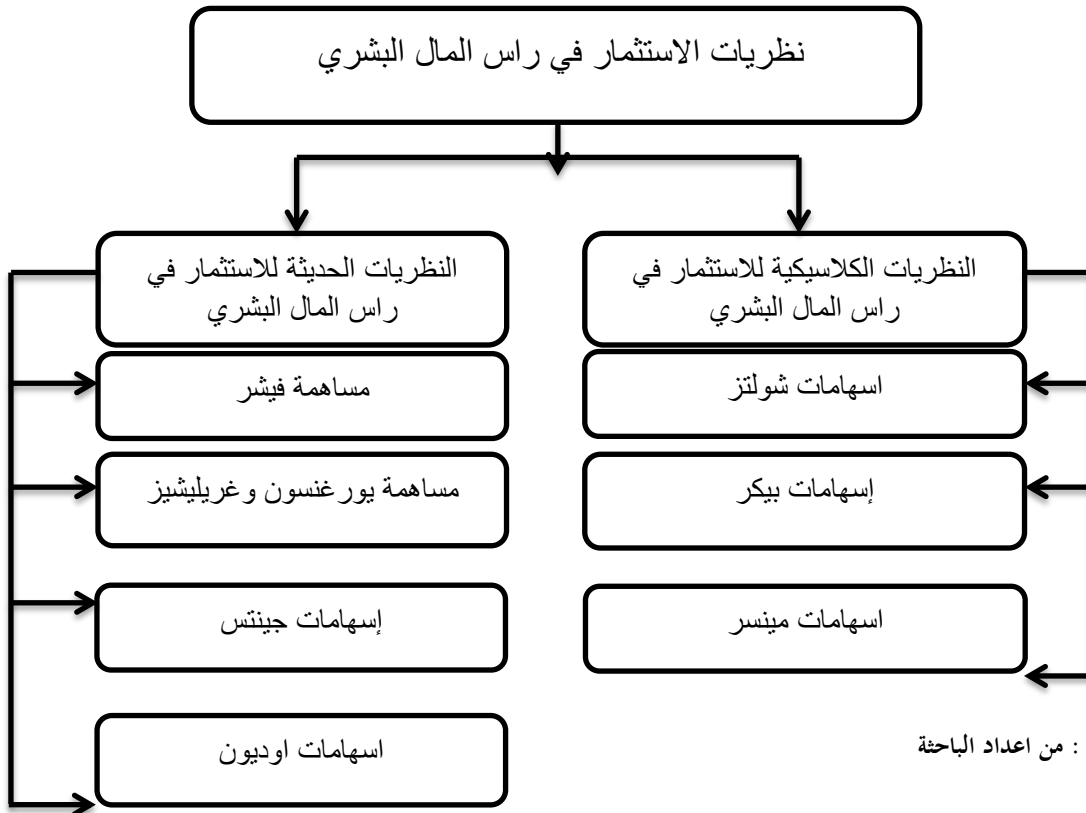
نحو أوضاعها وحالتها المحلية، كما نشير أيضا إلى أن رأس المال البشري هو عامل مهم بالنسبة لكثير من القطاعات.

ثانيا: نظريات و أساليب الاستثمار في رأس المال البشري.

1- نظريات الاستثمار في رأس المال البشري.

إن مفاهيم رأس المال البشري تمتد جذورها إلى أعمال شولتز في الستينات والتي حصل على إثرها على جائزة نوبل في عام 1999 م والتي ارتبطت بمدلولات التعليم، لتأتي بعده أبحاث بيكر التي حازت في مواضيع الاستثمار في التدريب والتي حصل بموجبها بدوره على جائزة نوبل لعام 1993 م، وقد دفع الاهتمام بمفاهيم الاستثمار البشري مينسر إلى محاولة قياس التكلفة والمنفعة الاقتصادية المترتبة على الاستثمار في التعليم والتدريب، وتنقسم نظريات الاستثمار في رأس المال البشري إلى نظريات كلاسيكية ونظريات حديثة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02) : نظريات الاستثمار في رأس المال البشري



المصدر : من اعداد الباحثة

1-1-1- النظريات الكلاسيكية للاستثمار في راس المال البشري:

تنقسم هذه النظريات المفسرة للاستثمار في راس المال البشري إلى نوعين: تلك الخاصة بالتعليم والأخرى المتعلقة بالتدريب، وهي تتمثل في إسهامات كل من شولتز وبيكر ومينسر.

1-1-1-1- نظرية الاستثمار في تعليم راس المال البشري لشولتز:

ركز شولتز بشكل كبير على التعليم و المعرفة، كأساس للاستثمار في راس المال البشري طالما انه ينتج خدمة لها قيمة اقتصادية و ان هذا الاستثمار يعد جزءا من الفرد ذاته لا يمكن بيعه او اعتباره حقا مملوكا للمنظمة و هذا بناء على فرضيتها الاساسية، و التي مضمونها وجود زيادة في الدخل نتيجة للاستثمار البشري ذلك ان هناك العديد من المؤشرات التي تدل على وجود جزء كبير من الزيادة في الدخل لا يمكن تفسيره اذا ما تمت مقارنته بالمواد المادية المستخدمة في تحقيقه و بتركيزه على التعليم حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم و هي⁴⁹ :

1- الايرادات الضائعة للفرد التي كان يمكن ان يحصلها لو لم يلتحق بالتعليم .

2- الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها .

يمكن القول انه حسب هذه النظرية تستند العلاقة بين التعليم و الدخل على مجموعة من الفرضيات التي مفادها ان التعليم يزود الفرد بالخبرات و المهارات و الكفاءات العلمية التي تزيد من قدراته و سلوكياته في تحسين كم و نوع المنتج و يمكن من خلالها تفسير العديد من الظواهر كالاختلاف في مستوى الاجور ، هجرة العمالة ، الزيادة في الايرادات و غيرها و بالرغم من تركيز هذه النظرية في مجال استثمار راس المال البشري على التعليم الا ان الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الاخرى للاستثمار في راس المال البشري .

⁴⁹ راوية حسن، " مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية "، القاهرة مصر الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 2005 ص 67 . ،

* جاكوب مينسر اقتصادي امريكي من اصل بولندي (1922-2006) يعتبر اب الاقتصاد الحديث ادخل مفهوم " راس المال البشري " الى اقتصاد العمل اول حاصل على جائزة IZP في اقتصاد العمل له العديد من المساهمات العلمية لتطوير نظرية راس المال البشري.

1-1-2- نظريات الاستثمار في تدريب رأس المال البشري لكل من بيكر ومينسر :

ركز كل من بيكر ومينسر* على عملية التدريب عند الاستثمار في رأس المال البشري و سنوضح إسهامات كليهما كما يلي:

- إسهامات بيكر:

كل أبحاثه حول تنمية رأس المال البشري، وضعت في كتابه المشهور " رأس المال البشري " سنة 1964 اهتم بدراسة جميع اشكال الاستثمار في رأس المال البشري و ذلك من خلال التعليم،الصحة و الهجرة و ركز بصفة خاصة على التدريب و وضع بيكر فرضيات لنموذجه و هي كالاتي⁵⁰ :

- الاجر المثالي للعامل يتناسب طرديا مع مستوى الكفاءات و يتزايد بمعدل متناقص مع العمر .

- معدلات البطالة تتناسب عكسيا مع مستوى كفاءة الفرد العامل .

- الشباب يغيبون مناصب عملهم اكثر من متقدمي السن و بذلك لديهم فرصة أكبر للتعليم و التدريب.

- تقسيم العمل يرتبط ارتباطا وثيقا بحجم و سعة سوق العمل في حد ذاته .

- الاستثمار في رأس المال البشري يجلب عوائد أكبر من الاستثمار في رأس المال المادي .

- إسهامات مينسر:

تهدف نظريته⁵¹ الى قياس معدل العائد على رأس المال البشري و منذ ذلك الوقت بدا الاقتصاديين بشرح و تطبيق

النظرية مثل شولتز 1996 و بيكر 1993 و الهدف منها محاولة فهم الدور الذي تلعبه القرارات الفردية في

تفسير التفاوت في الاجور و اعتمد النموذج على فرضيات التالية :

⁵⁰ بن ونيسة ليلي و بن عبو جيلالي، " التنمية البشرية و جودة التعليم العالي (دراسة مقارنة باستخدام معطيات بانل) " ،مجلة البشائر الاقتصادية العدد 05 جوان 2016 ص 04 .

⁵¹ Mincer J (1958) Investment in human capital and personal income distribution The Journal of political economy 281-302 .

- ان طول فترة التدريب او التعليم هي المصدر الاساسي للتفاوت في دخل العمال و ان التدريب يرفع انتاجية العامل .

- يتوقع الافراد عند اتخاذ القرار بالتدريب الحصول على دخل اعلى في المستقبل تعويض تكلفة التدريب .

- تقتصر تكلفة التدريب على التكلفة البديلة بمعنى الدخل الذي كان سيحصل عليه الفرد اذا لم يلتحق بمؤسسات التدريب .

ويعتبر مينسر بان العمر يعتبر كعامل اساسي في عملية التدريب، حيث كلما قل عمر الفرد قلت تكاليف التدريب و ان احتمال الوفاة احد اسباب نقص بيانات التكلفة و في حالة الوفاة تصبح هناك تكلفة التدريب اكبر من العائد و قد توصل مينسر الى استنتاجات من نمودجه و هي ⁵² :

- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات الحصول على المزيد من التدريب في مجال العمل

(تنمية رأس المال البشري تتأثر ايجاباً بمستوى التعليم الموظفين و مستوى رضاهم الوظيفي) .

- كلما زاد معدل دوران العمل و معدل البطالة كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب .

- كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة و

احتمالات استقرار العمالة .

1-2-1- النظريات الحديثة للاستثمار في رأس المال البشري:

إن النظريات الحديثة حسب اراء الاقتصاديين وخصوصاً الذين قاموا بدراسات ميدانية كلها انتقدت ما توصل إليه الكتاب السابقون حول الإنفاق على التعليم و سنوضح بعض الإسهامات الحديثة كما يلي:

1-2-1-1- مساهمة فيشر:

توصل فيشر* Fisher من خلال دراسته في عام 1994 إلى ما يلي ⁵³:

⁵² Bontis N & Fitz-Enz J (2002) **Intellectual capital ROI : a causal map of human capital antecedents and consequents** of Journal of Intellectual capital 3(3) 223-247 .

- إن الاختلافات في مستويات الكسب المرتبطة بمستوى التعليم الشخصي كبيرة.
- يتأثر مستوى الكسب المرتبط مع المستوى التعليمي بعدة عوامل مثل المستوى الاجتماعي، الجنس والعرق... إلخ
- ينبغي إضافة سن العامل ومدة العمل لتفسير جزء من الاختلافات في مستوى الكسب، إذ ان الاستثمار في التعليم طويل المدى لا يحقق مردوده إلا بعد فترة من الزمن وكلما زاد عمر الإنسان قل الإنفاق على التعليم.

1-2-2- مساهمة يورغنسون وغريليشيز:

قام يورغنسون وغريليشيز Yorgenson et Grilliches بدراسة ميدانية عام 1967 م، وتوصلا إلى أن العامل المتبقي ربما كان مرده عدم الدقة في القياس لمدخلات الإنتاج، وان التأثير غير المباشر لتقدم المعرفة على التقدم الاقتصادي لا وجود له، أي أنهم يرفضون نظرية العامل المتبقي⁵⁴.

1-2-3- إسهامات جينتس:

جاءت نظرية المواقف ل (جينتس) والتي تنص على أن المدرسة تحسن من إنتاجية الفرد لا بما تقدمه من معرفة بل بما تنمي من سلوك ومواقف تحظى بتقدير المؤسسات الإنتاجية وتمثل هذه المواقف بالامثال والطاعة والقبول بالعمل داخل مجموعة خاضعة للنظام التسلسلي حيث يجد كل فرد فيه مكانه.

وقد وجدت الدراسات بأن تأثير نفقات التعليم على النمو الاقتصادي قليل جدا وعلى العكس من ذلك وجدت بأن أثر الناتج القومي على نفقات التعليم كان قويا جدا حيث ان الناتج القومي يوزع على التعليم وعلى الصحة والدفاع.... إلخ، فكلما زاد الناتج القومي زاد الإنفاق على التعليم⁵⁵.

⁵³ ليلي يوحديد و الهام بجاوي، " قياس عائد الاستثمار في التدريب راس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة " جامعة الحاج لخضر باتنة مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية العدد 10 /2013 ص 37.

* إيرفينغ فيشر هو خبير اقتصادي أميركي وخبير إحصائي ومبتكر وناشط اجتماعي تقدمي. كان من أوائل الخبراء الاقتصاديين الأميركيين الكلاسيكيين الجدد، على الرغم من تبني أعماله عن انكماش الدين من قبل المدرسة بعد الكيبنزية في وقت لاحق. وصفه جوزيف شامبيتر بأنه "أعظم خبير اقتصادي أنتجته أميركا على الإطلاق" وتم التأكيد على هذا التقييم لاحقاً من قبل جيمس توبين وميلتون فريدمان

⁵⁴ محمد منير عودة شبيب، " دور أنظمة ذكاء الاعمال في تنمية راس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال - ادارة الموارد البشرية، كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة، 2015 ص 47 .

⁵⁵ ليلي يوحديد و الهام بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

1-2-3-4- اسهامات اوديون :

لقد استعان اوديون بمفاهيم نظرية راس المال البشري لبناء مصفوفة او محفظة الموارد البشرية كأداة التحليل الاستراتيجي و الاقتصادي المصري و القائمة على اساس ان المنظمة تهدف الى محاولة تجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق اقصى عائد ممكن من استثمارها في هذه الموارد و من ضمن الخصائص المتميزة التي تهدف المنظمة الى تجميعها في توليفة اصولها البشرية نجد⁵⁶ :

- مستوى عالي من الاداء وفقا لأهداف المنظمة
- احتمال عالي للبقاء في المنظمة
- مستوى عالي و متنوع من المهارات و القدرات
- احتمال عالي للنمو على مستوى الفردي

الجدول رقم (01) : مصفوفة الموارد البشرية لاوديون

الاداء المحتمل		
عالي	منخفض	الاداء الفعلي
المرحلة الثانية : الافراد اللذين يشكلون مشكلة	المرحلة الاولى : الافراد عديمي الفائدة للمنظمة	منخفض
المرحلة الرابعة : المتفوقون	المرحلة الثالثة : الافراد اللذين يقومون بجهد كبير في العمل	عالي

المصدر : المرجع نفسه، ص 246.

يبين الجدول التالي مصفوفة الموارد البشرية لاوديون و الذي يبين الاداء الفعلي و الاداء المحتمل بحيث اشار العديد من الباحثين من خلال اسهاماتهم الى راس المال البشري واهميته و عليه نظرا لأهمية راس المال البشري تظهر اهمية الادارة التي تهتم بتحقيق اقصى استفادة من راس المال البشري و الاستثمار الانسب في تنميته و المحافظة عليه.

⁵⁶ عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة الجزائر، 2004 ص 246 .

ثانيا: أساليب الاستثمار في رأس المال البشري

يعتبر كل من الاستقطاب، التدريب، التحفيز، من أهم أساليب الاستثمار في رأس المال البشري وذلك لما تحققه هذه الأساليب من عوائد على المؤسسة وخاصة في ظل البيئة الصعبة التي تعيش فيها مؤسسات اليوم من تطورات وسباق نحو التميز مما فرض هذا الواقع على المؤسسات أن تتعامل مع موارد بشرية مؤهلة ومدربة وقادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة، حيث ساهمت ندرة الكفاءات البشرية إلى زيادة اهتمام المؤسسات بأساليب الاستثمار ضمن فعاليات إدارة الموارد البشرية و تسعى المؤسسة إلى خلق وتشكيل بنية تحتية، من المهارات البشرية التي تساعد في تخفيف الضغوط التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية من خلال اعتماد المؤسسة على عدة أساليب استثمارية.

1- الاستقطاب:

في ظل الاتجاهات السائدة في المؤسسات العالمية، التوجه نحو خدمة الزبون، التنافسية الشديدة، أخذت تولى معظم المؤسسات الصناعية اهتماما واسعا لموضوع استقطاب الموارد المتميزة، لاسيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغيير مهمة ادارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة الى ان تتوجه نحو عامل النجاح .

1-1 تعريف الاستقطاب:

تتم عملية استقطاب الموارد البشرية بالبحث عن الموارد البشرية- كما ونوعا- الكفؤة والمناسبة، والعمل على جذبها للالتحاق بالعمل في المنظمة بالوقت المناسب، وتتضمن عملية استقطاب الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية بهدف البحث عن الموارد البشرية الكفؤة وجذب المرشحين لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة، وذلك بالكم والنوع المطلوبين وفي الوقت المناسب و تتعدد التعاريف حول مفهوم الاستقطاب إلا أنها لا تختلف في مضمونها، نذكر منها:

الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف، ومن يعرضونها.⁵⁷

كما يشير مصطلح الاستقطاب إلى البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل والتي أوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات استراتيجية المنظمة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكثر عدد ممكن وبالتنوعيات والمواصفات المطلوبة.⁵⁸

كما يعرف بأنه " البحث و الجذب لوعاء من الافراد المؤهلين لشغل هذه الوظائف الشاغرة و الاكفاء لشغل هذه الوظائف".⁵⁹

اما الاكاديمية العربية البريطانية فقد عرفت الاستقطاب " بأنه عملية البحث و الحصول على مرشحين محتملين للوظائف بالعدد المطلوب و النوعية المطلوبة و في الوقت المناسب حتى يمكن الاختيار من بينهم في ضوء متطلبات و شروط الوظيفة".⁶⁰

وعموماً يمكن تعريف عملية الاستقطاب بأنها " عملية استكشاف الافراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وتتم هذه العملية بجذب الافراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة".⁶¹

1-2- أساليب و مصادر الاستقطاب :

هناك مصدرين رئيسيين يمكن للمنظمة أن تحصل على الموارد البشرية منها، المصدر الداخلي والمصدر الخارجي، ويمكن للمنظمة التركيز على واحد منهما أو كليهما، ويتوقف ذلك على عدة عوامل لتقييمهما وتحديد أيهما ستلجأ إليه المنظمة.

⁵⁷ محمد سعيد سلطان ، " ادارة الموارد البشرية " ،الدار الجامعية الجديدة الاسكندرية 2003 ص 117 .

⁵⁸ عمر وصفي عقيلي، " ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ،الطبعة الاولى ،دار وائل للنشر و التوزيع عمان، الاردن 2005 ص 273 .

⁵⁹ راوية حسن ،مرجع سبق ذكره ،ص 67 .

⁶⁰ سحراء انور حسين، اللكاء الثقافي و دوره في استقطاب الموارد البشرية دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات العاملة في الشركة العامة للخدمات و المعارض التجارية العراقية ،مجلة جامعة كربلاء العلمية ،المجلد 12 العدد 02 / 2014 ، ص 257 .

⁶¹ حمداوي وسيلة ،ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قائله، 2004 ص 88 .

1-2-1- اساليب الداخلية للاستقطاب

- **أساليب الاستقطاب من الداخل:** تلجأ المنظمة إلى استخدام أساليب معينة في حالة اعتمادها على تلبية حاجاتها من الموارد البشرية من المصدر الداخلي، وهو الكفاءات البشرية التي تعمل لديها وهي⁶² :

- **الإعلان الداخلي:** وهو إعلان داخلي يعمم على جميع العاملين في المنظمة، سواء في لوحات الإعلان، أو عن طريق منشور يوزع على العاملين، أو في مجلة تصدرها المنظمة في حالة وجودها إلى غيرها من الوسائل، بحيث يجب أن يوضح الإعلان حاجة المنظمة لموارد بشرية لشغل وظائف حالية لديها، كما يجب أن يشير إلى مسميات هذه الوظائف والمزايا المعطاة لها، وكذا مستواها الإداري، وما هي الشروط اللازمة لتقدم لها... إلخ .

- **توصيات الاشرافية :** يتم بموجب هذا الأسلوب بطلب من المشرفين والرؤساء المباشرين أن يبحثوا عن الافراد من مرؤوسيهـم تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة للتعين في الوظائف الشاغرة، وترشيحهم وحثهم على التقدم وطلب التوظيف فيها، لأن المشرفين والرؤساء يكون لديهم في العادة معلومات وافية عن الموارد البشرية التي تعمل تحت اشرافهم، وبالتالي يكون بإمكانهم تحديد الأفضل والأصلح منها لشغل المناصب الحالية .

1-2-2- مصادر الاستقطاب الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في تلك المصادر المتاحة داخل المنظمة،

ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوفر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها⁶³ :

- **مخزون المهارات:** يكشف مخزون المهارات بالتفصيل عن المهارات ورغبات الافراد، ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين بالإمكان نقلهم أو ترقيتهم، ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من ملائمتهم المناصب الشاغرة، وترتبط فعالية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون، وكذلك ترتبط بكيفية تحليل الوظائف وتحديدتها.

⁶² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 300/299.

⁶³ وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 90/89.

- الترقية الداخلية: تعني الترقية انتقال الموظف أعلى إذا استوفى شروط الترقى، والترقية وسيلة مهمة لإشغال بعض الوظائف الشاغرة حيث غالبا ما تكون مؤهلات هذا الشخص معروفة للمنظمة، كما أن الوظيفة التي يتركها قد تكون دريته للوظيفة الجيدة، كما تكون المنظمة قد عرفت وعرفت مؤهلاته، إلى جانب أن توفر فرصة للترقي تجعل الفرد يسعى لأن يستوفي شروط الترقية، وتولد لديه حالة الرضى كونه تتوفر لديه إمكانية للتقدم والتطور .

- النقل الوظيفي : قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى فرع آخر، والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين في الادارات المختلفة وهذا النوع من المصادر تلجأ المؤسسة له عندما تكون سياستها في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنوع خبرات العاملين فيها، وأيضا عندما لا تتوفر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي⁶⁴.

- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: عندما تكون لدى المنظمة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة، فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوفر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة وإغرائهم بالالتحاق للعمل بالمنظمة⁶⁵.

- معاملة قوة العمل كسوق عمل داخلي: تعتبر سياسة مهمة وحديثة بدأت تلجأ إليها بعض المنظمات العملاقة، وغير هذه المنظمات بالتسمية عندما تلتزم بممارسات واضحة معاملة العاملين لديها كسوق عمل داخلي وفيما يلي أهم هذه الممارسات⁶⁶ :

- السماح لأي شخص بترشيح نفسه لإشغال أي شاغر يحدث: أي أنها تسمح لأي شخص في المنظمة أن يرشح نفسه لإشغال أي شاغر يحصل بغض النظر عن وظيفته ودرجته الحالية، لذلك يمكن أن يتقدم لإشغال

⁶⁴ ميرفت محمد بيان الغلابي، علاقة استقطاب و تعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الازهر غزة، 2015 ص 26 .

⁶⁵ خليلي احمد، اثر التنظيمات غير رسمية على استقطاب العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 15 / 2016 ص 197.

⁶⁶ فطيمة زرع، اهمية الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات الانتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة" اطروحة دكتوراه"،شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة باتنة2016،2017/1، ص 68.

وظيفة مهمة فيها شخص بوظيفة" عامل تنظيف "أو" كاتب "في أقسام أخرى، بالإضافة إلى زملاء ومعاونين للشاغر السابق للوظيفة.

- الإعلان عن شروط إشغال كل وظيفة بشكل واضح :حتى يتعرف عليها جميع العاملين، وغالبا ما تتضمن هذه الشروط المؤهلات المطلوبة، وكذلك الاختبارات التي يجب أن يجتازها المرشحين وبالتالي يعرف العاملين شروط إشغال كل وظيفة حتى يتمكن من يطمح في إشغالها أن يهيئ نفسه لإشغالها عندما تصبح شاغرة.

- الإعلان عن الشاغر بشكل كاف :بحيث يتسنى لكل من يرغب في التنافس على إشغال الوظيفة المعرفة بذلك، فمن الممكن أن نجد في أي وقت وفي جميع لوحات الإعلان في المنظمة، إعلانات عن كافة الوظائف الشاغرة، و اجراءات التنافس على إشغالها، وكذا مواعيد الاختبارات ومجالاتها وغيرها، فوجود هذه الإعلانات يسمح لكل من يطمح للتنافس على إشغال الوظيفة أن يقدم طلب بذلك ودخول الاختبارات.

- الالتزام بمنح الوظيفة للتنافس الذي تتوفر فيه الشروط الأفضل مقارنة بالمتنافسين الآخرين وذلك بغض النظر عن أي اعتبار آخر.

- لا تبدأ المنظمة بالبحث عن الشخص من الخارج إلا إذا لا يوجد فعلا في الداخل مؤهلين لها ومتقدمين لإشغالها.

1-2-3- المصادر الخارجية للاستقطاب:

المصادر الخارجية للقوى العاملة تعبر عن سوق العمل بصفة عامة، و تستخدم هذه الاخيرة لشغل الوظائف و الاعمال الشاغرة لدى المؤسسة اذ تقدم هذه المصادر خبرات و افكار و اراء جديدة تختلف عن الافكار و وجهات النظر السائدة و بذلك تضمن التحديد و الابتكار و تتكون المصادر الخارجية من⁶⁷ :

⁶⁷ بن يمينة السعيد، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل دراسة ميدانية بشركة أوراسكوم للإنشاءات- فرع الجزائرية للإسمنت -ACC- المسيلة، اطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل آلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر، 2008/2007 ص 102-103.

- الاعلان :

يعتبر الاعلان مصدر هام من مصادر التوظيف و اكثر السبل شيوعا لاجتذاب افراد القوى العاملة من جميع المستويات فتلجأ المؤسسات الى الاعلان عن وظائفها الشاغرة و التي لا يمكن شغلها من المصادر الداخلية و يكون الاعلان عادة في الصحف العامة و المجلات المتخصصة لجلب اكبر عدد ممكن من الافراد، لكي يكون معدل الاختبار موفق او يتضمن الشروط و المواصفات الواجب توافرها في المتقدمين للعمل بوضوح مثل التكوين الخبرة، الدقة، التخصص و سيرة مهنية لشاغل الوظيفة لكي تضمن التماثل في نوعية الافراد المتقدمين للوظائف المعلن عنها و الاعلانات الخاصة بالعمل لها اماكن معروفة في الصحف و المجلات و قد تكون بوسائل الاعلان الاخرى مثل الراديو و التلفزيون ... الخ

- وكالات الاستخدام العامة و الخاصة :

هي اداة تساعد في عملية الاختيار بين المتقدمين للعمل اكثر و الوكالات نوعان عامة و خاصة فالأولى تخضع للقوانين العامة للبلاد و تأخذ تسميات كثيرة اذ تقوم بتجميع طلبات العمل المقدمة من الافراد سنويا و من نفس الوقت المؤسسات و الشركات سواء الخاصة او العامة حسب الطلب بإرسال متطلباتهم و رغباتهم من الافراد كما و نوعا و توجيه و توزيع القوى العاملة عليهم، اما الوكالات الخاصة فهي مكاتب تتلقى طلبات العمل من الافراد و كذلك طلبات و رغبات الشركات حيث تقوم بتوجيه الافراد الى الوظائف التي تتوافق و تناسب قدراتهم.

- توصيات من موظفي المنشأة :

و هي بمثابة اعلان داخلي بين الافراد و العاملين الحاليين في المؤسسة ليجتذبوا بطريقة شخصية عن عمال جدد تتوافر فيهم الصفات و الخصائص المطلوبة و المحددة لشغل الوظائف الشاغرة .

- المدارس المهنية ، المعاهد و الجامعات :

و هي طريقة تقوم على اساس الاتصال المباشر بالمدارس و المعاهد و الجامعات، بهدف الحصول على الخريجين بمواصفات محددة و معرفة سابقا و الذين قد تنقصهم الخبرة العلمية و لكن في نهاية الامر احتمالات النجاح و

التقدم مع التدريب الجيد مؤكدة و هذه الطريقة اصبحت من احسن الوسائل المستعملة و التي تضمن للمؤسسة النوعية المطلوبة للقوى العاملة .

- النقابات العمالية :

النقابات العمالية ليست مجرد تنظيمات تضم العاملين من مختلف القطاعات بغرض المحافظة على حقوقهم، و انما اصبحت تشكل اجهزة ضرورية تؤدي خدمات اخرى لأعضائها كتنظيم احوالهم و تحسينها بالعمل على تدريبهم و رفع كفاءتهم الانتاجية و الاتصال بالشركات و المؤسسات الخاصة او ترشيح الافراد للعمل بالوظائف الشاغرة.

- الطلبات العرضية و الشخصية :

و هي الطلبات التي يرسلها طالب العمل لأي مؤسسة يعرض فيها رغبته و استعدادده للعمل و يذكر فيها مؤهلاته و قدراته و يتم ارسالها عن طريق البريد او عن طريق شخصي

مما سبق نستنتج ان سياسة الادارة المفضلة في البحث عن مصادر القوى العاملة هي ايجاد افضل الافراد لشغل الوظيفة الشاغرة من داخل المؤسسة ذاتها فان عجزت المصادر الداخلية عن تحقيق ذلك فعلى الادارة الاعتماد على المصادر الخارجية.

1-3- عملية الاستقطاب استثمار مستقبلي:

في الوقت الحالي أصبح ينظر إلى تكلفة عملية استقطاب الموارد البشرية على أنه استثمار مستقبلي يذر عائد كبير يتمثل هذا العائد بفوائد متعددة أهمها ما يلي⁶⁸:

-الاختيار المناسب والجيد يعطي للمنظمة موارد بشرية ذات إنتاجية عالية.

⁶⁸ فريد خميلي و سارة بن عيدة، " اثر الاستثمار في راس المال البشري على الابداع المؤسساتي دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة " مداخلة ضمن اليوم الدراسي الخامس حول الاستثمار في راس المال البشري و تنمية القدرات الابداعية مراحل نظرية و تطبيقية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة العربي بن مهيدي 2 ديسمبر 2014 ص 7.

-الاختيار الجيد يوفر للمنظمة موارد بشرية بمقدورها تحقيق الفاعلية في أداء المنظمة الكلي ويساعدها على إنجاز أهداف استراتيجيتها وضمان بقائها.

-الاختيار الجيد يسهل من تطبيق ثقافة المنظمة التنظيمية، وما تشتمل عليه من تقاليد وقواعد سلوكية تخدم تحقيق رسالتها المستقبلية.

-الاختيار الجيد و السليم يوفر للمنظمة موارد بشرية قادرة على تحقيق التفاعل و الانسجام فيما بينها.

-الموارد البشرية المنتقاة بشكل جيد تكون عملية تأهيلها الأولي وتعليمها وتدريبها وتنميتها سهلة وذات تكلفة قليلة نسبيا.

2- التدريب:

مفهوم التدريب لم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم البرامج التدريبية التقليدية داخل القاعات التدريبية ومنح شهادات المشاركة أو الاجتياز للبرنامج، بل أصبح خيارا استراتيجيا في مجال استثمار وتنمية الموارد البشرية، ولذلك يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي تقوم عليها أساسات التنمية والبناء، فإن التدريب لم يعد مجرد حلقات دراسية تقليدية، بل هو استثمار شامل لكل مقومات الثروة البشرية التي أصبحت بدون شك الثروة الحقيقية لكل الدول، وأصبح التدريب تبعا لذلك في مقدمة التنمية الحقيقية الشاملة، ومن هذا المنطلق أصبحت المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء تنفق الملايين بل البلايين من الدولارات سنويا لتدريب عناصرها البشرية على اختلاف تخصصاتها ومستوياتها الوظيفية، و ارفق ذلك أن تجلت سبل وأساليب التدريب وتوجيهها نحو الأداء لتحقيق المردود الاقتصادي الإيجابي من نفقات التدريب.

2-1-تعريف التدريب :

يمثل التدريب أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، لان ما ينفق فيه يعتبر استثمارا في الموارد البشرية و خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على اهداف المؤسسة و تبرز اهميته بالنسبة للفرد في انه وسيلة لزيادة المعارف و المهارات اما بالنسبة للمؤسسة فتظهر في عدة اشكال كإخفاض

معدلات حوادث العمل و تحسين الجودة و من اجل توضيح مفهوم التدريب، سوف نتطرق الى اهم التعاريف المتعلقة به ثم التعرف على بعض المفاهيم التي لها علاقة بالتدريب بحيث وردت تعاريف كثيرة و متنوعة للتدريب و كلها تصب في جوانب مختلفة له و من بين اهم هذه التعاريف مايلي :

يعرف التدريب على انه "اجراء مستمر للحصول على معلومات محددة و زيادة المهارات ، تعلم المفاهيم ، القواعد و المواقف من اجل تعزيز الفعالية على وظيفة معينة"⁶⁹ .

كما يعرف على انه " نشاط مخطط يهدف الى تغييرات مقصودة في الافراد العاملين و الجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات، المهارات ، الخبرات و السلوكيات اللازمة بما يؤثر على معدلات الاداء للخدمات و تحسين مستوى الانتاجية و هو احد مسؤوليات الادارة الاساسية سواء في قطاع الانتاج او الخدمات"⁷⁰ .

ويعرف FLIPPO التدريب في كتاب مبادئ ادارة الموارد البشرية بقوله " هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمهارة الأداء و تنفيذ عمل معين"⁷¹ .

يعرف كذلك التدريب بأنه تغير في سلوك المورد البشري لسد الفجوات المعرفية، المهارية والاتجاهية، بين الأداء الحالي والأداء على المستوى المطلوب.⁷²

و يقصد ايضا به تحضير الفرد لأداء معين بواسطة الشرح النظري والتطبيق العملي، وذلك بهدف تطوير الفرد معرفيا و مهاراتيا و اتجاهيا (سلوكيا) أو بمعنى آخر بهدف نمو الفرد (زيادة مستوى الاستعدادات والقدرات).⁷³

⁶⁹ Oni-Ojo Edith Abeguki, Salau Odunayo Paul, Oludayo Olumuyiwa Akinrole, Abasilim Ugochukwu David **STRATEGIC ROLE OF HUMAN RESOURCE TRAINING AND DEVELOPMENT ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS IN NIGERIAN BANKING INDUSTRIES** Global Journal of Human Resource Management Vol.2,No.4,pp.24-39, December 2014 pp 27.

⁷⁰ منال طلعت محمود، " اساسيات في علم الادارة"، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية 2003 ص 216.

⁷¹ ليليا عين سوية، التدريب و علاقته بعملية التجديد داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة ميدانية، مجلة دراسات و اجات السنة السابعة العدد 21 ديسمبر 2015 ص 73 .

⁷² ليلي بوحديد، " دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة الاسمنت باتنة خلال الفترة (2011-2013) جامعة الحاج لخضر باتنة، مجلة الباحث الاقتصادي العدد 03 جوان 2015 ص 50.

⁷³ رجم خالد ، عوني بوجعة ، اسعيد حدة، " تقييم فعالية التدريب في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة ورقلة، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية العدد 14 / 2018 ص 68 .

2-2- مفاهيم لها علاقة بالتدريب :

1- التكوين و التدريب :

لا يختلف مفهوم كلمتي التكوين و التدريب في شيء ماعدا ، التكوين يعني كل اوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم و مهارات و ثقافات و افكار و معلومات عامة و كلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم ايضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي لذلك فمن ناحية واقعية فان التدريب هو الاكثر استخداما من قبل القطاع الانتاجي بصورة عامة.⁷⁴

ب- التعليم و التدريب :

غالبا ما يثار الكثير من الخلط بين المفهومين الا ان الفرق يبرز في ان التدريب هو تطبيق المعرفة و هو يمكن الافراد بالإلمام و الوعي بالقواعد و الاجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم، اما التعليم فهو العكس يعمل على ارساء عمليات و اساليب للتفكير المنطقي السليم و ليس مجرد تعلم مجموعات من الحركات او الخطوات المتتابعة فالتعليم هو فهم المعرفة و تفسيرها⁷⁵

جدول رقم: (02) الاختلاف بين التدريب و التعليم

الخصائص	التعليم	التدريب
الاهداف	اهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الافراد و المجتمع بصفة عامة .	اهداف سلوكية محددة لجعل العاملين اكثر كفاءة و فعالية في وظائفهم و اعمالهم .
الزمن	طويلة الاجل بصفة عامة .	ممكّن ان يكون قصيرا جدا خاصة عندما يكون موجه الى نوع معين من المهارات .
المحتوى	متسع و شامل .	غالبا ما يكون محددة بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد .

المصدر : بوعريوة الربيع " تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، 2007/2006 ص 06.

⁷⁴ بن غيدة سارة، اثر التدريب على اداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة ام بواقي، رسالة ماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام بواقي 2014/2013 ص 75/74 .

⁷⁵ محمد سعيد سلطان ،مرجع سبق ذكره ،ص 183.

ج- التدريب و التطوير :

قد يرى البعض ان التميز بين التدريب و التطوير امر قليل الاهمية، لكن هناك فرق بينهما فالتدريب هو اكساب الافراد العاملين المعرفة و المعلومات النظرية و المهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية لذلك فان التدريب وفق وجهة النظر هذه يركز على اكساب العاملين مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم او مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب ادائهم، اما التطوير فيتمثل في الجهود المبذولة لاكتساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلا ووفق التصورات للتغيرات البيئية و التكنولوجية، لذلك فان عملية التطوير ماهي الا عملية استراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي و لا تتوقف على اكساب مهارات للوظائف الحالية فقط و انما لا بد من الاعتماد على رؤية المدير الاستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلا و لا بد من النظر الى مؤسسة كفريق عمل متكامل يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية و التنوع في المهارات و الامكانيات و يمكن ابراز اهم الفروق بين التدريب و التطوير في الجدول التالي :

جدول رقم (03) اهم الفروق بين التدريب و التطوير

ابعاد المقارنة	التدريب	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية و المستقبلية
النطاق	الافراد العاملين	مجموعات و فرق عمل جماعي
الاطار الزمني	قصير المدى	طويل المدى
الاهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات

المصدر : سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان، 2003 ص 186 .

د- التدريب التأهيلي :

يوجد لدى الكثير من المؤسسات الحديثة - خاصة كبيرة الحجم - برامج تدريب مخصصة لعملية التأهيل الخاصة بالعاملين الجدد و يطلق عليها برامج التدريب التأهيلي الا ان تطبيقها يتطلب تحديد المحتوى و التوقيت الخاص بالبرنامج حتى يتناسب مع طبيعة الوظائف و البيئة التنظيمية⁷⁶، و انطلاقا من التعاريف السابقة يتضح لنا بان

⁷⁶ بو عريوة الربيع، المرجع نفسه، ص 07.

مفهوم التدريب اوسع من تنمية القدرات اذا انه وسيلة للتطوير و زيادة المهارات و تحقيق الكفاءة في الاداء و اكتساب مهارات جديدة⁷⁷ .

2-4-انواع التدريب :

تختلف انواع التدريب باختلاف المعيار المعتمد عليه في عملية التصنيف و من اهم المعايير مايلي :

- التصنيف حسب مرحلة التوظيف .

- التصنيف حسب نوع الوظائف .

- التصنيف حسب المكان .

و يمكننا تلخيص انواع التدريب حسب هذه المعايير فيمايلي :

2-4-1-انواع التدريب حسب مرحلة التوظيف :

ينقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف الى خمس انواع تتمثل في⁷⁸ :

1- توظيف الموظف الجديد:

قبل مباشرة الموظف لعمله، يحتاج مجموعة من المعلومات التي يحصل عليها في الايام و الاسابيع الاولى من عمله حيث تؤثر هذه المعلومات على ادائه و اتجاهاته النفسية لعدة سنوات قادمة ، كما ان برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل تهدف الى خلق اتجاهات نفسية طيبة على المشروع و تهيئة الموظفين الجدد و تدريبهم على كيفية اداء العمل .

⁷⁷ Jean Paretti , ressources humaines et gestion de personnel paris luibrairie vuibert 1994 p 184

⁷⁸ امين ساعاتي، ادارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة 1998، ص 117/114 .

ب- التدريب اثناء العمل :

ترغب المؤسسات احيانا في تقديم التدريب في موقع العمل و ليس في مكان اخر حتى تضمن كفاءة اعلى للتدريب حيث تسعى المؤسسات و تشجع بان يقوم المشرفون فيها بتقديم المعلومات و التدريب على المستوى الفردي للمتدربين، و يعود الاعتماد على هذا النوع لان معظم الاعمال يمكن تعلمها في فترة قصيرة نسبيا خلال اسبوع او اثنين على الاكثر بالإضافة ان هذه الطريقة منخفضة التكلفة و ان الكثير من الآلات تتميز بالتعقيد الامر الذي لا يكفي استعداد العامل او خبرته الماضية و انما يجب عليه تلقي تدريبا مباشرا على الآلات .

ج- التدريب بغرض تجديد المهارة و المعرفة :

و يكون ذلك حيشما تكون هناك اساليب عمل و تكنولوجيا و انظمة جديدة و بالتالي فلا بد من تقديم التدريب المناسب لذلك كما هو الحال في دخول نظم المعلومات و الاتصالات الحديثة.

د- التدريب بغرض الترقية و النقل :

تعني الترقية و النقل ان يكون هناك احتمال كبير الاختلاف للمهارات و المعارف الحالية للفرد و ذلك عن المعارف و المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى او ينقل اليها و هذا الاختلاف او الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارة و المعارف .

و يمكن تصور نفس الامر حينما يكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية احد عمال الانتاج الى وظيفة مشرف اي ترقية العامل ببرنامج تدريجي عن المعارف و المهارات الادارية و الإشرافية.

هـ- التدريب للتهيئة للمعاش :

نجد هذا النوع في المؤسسات الراقية تقوم المؤسسات المتطورة بتهيئة العامل للخروج الى المعاش بتدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل و تدريبه على اهتمامات اخرى غير الوظيفة السيطرة على الضغوط و التوترات .⁷⁹

⁷⁹ زاوي صورية و تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية ، مجلة اجاث اقتصادية و ادارية ، العدد السابع عشر جوان 2015 ص 234 .

2-4-2-انواع التدريب حسب نوع الوظائف :

ينقسم التدريب حسب نوع الوظائف الى ثلاث انواع تتمثل في :

ا- التدريب المهني و الفني :

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الاعمال الفنية و المهنية، و يهدف التدريب المهني الى كسب مهارات جديدة للأفراد تسمح لهم بالبقاء بمهنة معينة اذ تقوم في الغالب بعض المؤسسات بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال و يحصلون على شهادة فنية تسمح لهم بالتوظيف في المؤسسة⁸⁰ .

ب- التدريب التخصصي :

يقوم هذا النوع من التدريب على تنمية المهارات و الخبرات المتخصصة لفئة خاصة من الموظفين اللذين يزاولون اعمال مخصصة كالطب و الهندسة... الخ و ذلك بغية توفير الامكانيات لمواجهة مشاكل العمل⁸¹ .

ج - التدريب الاداري :

يتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الادارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب و هي معارف تشمل العمليات الادارية من تخطيط و تنظيم و رقابة و اتخاذ قرارات و توجيه و قيادة و تحفيز و ادارة جماعات العمل و التنسيق و الاتصال⁸² .

2-4-3-انواع التدريب حسب مكانها :

ينقسم التدريب حسب المكان الى نوعين رئيسيين هما :

⁸⁰ احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية،الدار الجامعية الاسكندرية،2005 ص 326.

⁸¹ عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 ص 219 .

⁸² احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 327.

1- التدريب داخل المؤسسة :

ترغب المؤسسة في عقد برامجها سواء بمدرين بداخلها او خارجها و بالتالي يكون لزاما على المؤسسة تصميم البرامج التدريبية او دعوة مدرين من الخارج للمساهمة في تصميم البرامج ثم الاشراف على تنفيذها.

كما يوجد نوع اخر من التدريب الداخلي و هو ما يسمى في مكان العمل و قد يأخذ هذا النوع صور و اشكال مختلفة منها⁸³ :

- التدريب عن طريق الرئيس المباشر : سواء كان مشرف او رئيس عمال و بموجب هذا النوع فانه يتم تدريب الفرد في نفس مكان العمل و في ظروفه الواقعية و خلال وقت العمل الرسمي و تحت اشراف رؤسائه المباشرين .

- التدريب عن طريق العامل القديم : يتولى عملية التدريب احد العاملين القدامى ممن لهم خبرة طويلة في العمل و لديهم معلومات فنية كبيرة الى جانب توفر القدرة لديهم كمعلمين يقدمون المعرفة للمدرين من خلال الوصف و الايضاح و الشرح و التطبيق و هكذا تتاح الفرصة للمتدرب المتعلم عن طريق تقليد المدرب و اكتساب الخبرة منه.

ب - التدريب خارج المؤسسة :

تفضل بعض المنظمات ان تنقل كل او جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة ذاتها و ذلك اذا كانت الخبرة التدريبية و ادوات التدريب متاحة بشكل افضل خارج المنظمة و يمكن الاستعانة بالتدريب الخارجي اما بمنظمات خاصة او الالتحاق بالبرامج الحكومية.⁸⁴

2-5-اهمية التدريب كاستثمار :

اصبحت المؤسسات تعيد النظر في برامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية و هذا من خلال الربط بين البرامج التدريبية و الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة و يتم التركيز على نوعية عالية من التدريب فالعنصر البشري يمكن ان

⁸³ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 196/195.

⁸⁴ عمر حمزة زواوي و قسيمة لحشم، اثر التدريب في تنمية المورد البشري بمؤسسة البناء المعدني " CR-METAL " ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة) ، المجلد 22 العدد 01 - 2019 ص 239 .

يجدد نفسه من خلال التدريب لان ما ينفق عليه يمثل استثمارا حقيقيا في حين تظل الموارد الطبيعية تعيش في خطر النفاد و عدم التجديد.

و يمكن ان نحدد اهم الفوائد التي تحققها المؤسسة من الاستثمار في التدريب فيمايلي⁸⁵ :

زيادة الانتاجية : ان زيادة مهارات الاشخاص و اضافتها سينعكس على نوعية و كمية الانتاج المحقق الامر الذي يبرر اعتماد برامج تدريبية مستمرة لضمان تحقيق الاهداف بمهارة كبيرة.

رفع درجة الروح المعنوية للأفراد : هي زيادة الثقة و الاستقرار النفسي للفرد مما ينعكس على روح المعنوية و اندفاعه للعمل و يساهم هذا في بقاء المؤسسة و في تحسين العلاقات الانسانية للعمل .

تخفيض حوادث العمل : ان اغلب الحوادث تحدث لنقص الخبرة و التدريب الجيد كفيل بإعداد الفرد و تأهيله لأداء العمل بطريقة امنية و سليمة تقل فيها حوادث العمل .

3- التحفيز :

إن المنظمات و الادارات المتطورة أصبحت تعتمد إلى تخصيص إدارة كاملة تهتم بشؤون الموارد البشرية ولها مكانتها وقيمتها، وتتمتع بالسلطة والخبرة الكافية، وتعمل على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال الاهتمام بها ويتجلى هذا الاهتمام من خلال الحوافز المقدمة للأفراد مقابل أدائهم، فموضوع الحوافز يعتبر من المواضيع التي كانت ولا تزال لها أهمية كبيرة في الحياة العملية بالنسبة للأفراد، كونها تجعل العامل متحمسا وراغبا في العمل أيا كان مجال عمله مما ينعكس على الأداء العام والانتاجية بشكل إيجابي، وتساعد أيضا على تحقيق التفاعل الفرد والمنظمة وندفع بالعامل إلى العمل أكثر لتحقيق أهداف منظمته لذا فإن المنظمات الناجحة هي التي تهتم بعملية التحفيز وتسعى إلى وضع نظام حوافز قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم و استقرارهم ومساعدة المنظمة على النجاح والبقاء في السوق ويخلق لها تنافسية فيه.

⁸⁵ طاري عبد القادر و بن زيدان الحاج، " دور التدريب و الاستثمار في راس المال البشري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 2018/07 ص 377/376.

3-1-تعريف التحفيز :

يقاس نجاح أية منظمة بمدى قدرة عاملها على تحقيق المطلوب منهم أو المتوقع من مهامهم الوظيفية، وترتكز إدارة الموارد البشرية على كيفية الحصول على إنتاجية مرتفعة للعاملين من خلال التحفيز بطريقة فعالة تضمن للمنظمة تحقيق الأهداف المرجوة لها وكذا تحقيق الأهداف الذاتية لعمالها، وسوف يتم التطرق في هذا العنصر إلى مفهوم التحفيز وكذا إلى الأهداف وأهمية التحفيز.

وتعددت المفاهيم التي تناولت التحفيز واختلفت بذلك اراء الباحثين حول مفهوم التحفيز ومن بين التعاريف نذكر منها:

-يعرف بانة " المقابل للأداء المتميز حيث يعتبر انه الاجر القادم على الوفاء بالغرض و ان الاداء الذي يستحق الحافز هو الاداء غير العادي و المقصود من هذا ان الافراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة و بجدية يتقاضون اجرا زائد عن العمال اللذين لم يحسنوا عملهم"⁸⁶.

و تعرف الحوافز ايضا " على أنها العملية التي تمثل شغف الفرد واتجاهه واستمرار الجهد نحو تحقيق هدف ما ، وهذا يعني نتيجة التفاعل بين الفرد والوضع"⁸⁷.

كما تعرف بانها " بالتحديد العوامل التي تهدف الى اثاره القوى الكامنة لدى الفرد و التي تحدد نمط السلوك او التصرف المطلوب عن طريق اشباع كافة احتياجاته الانسانية"⁸⁸.

و تمثل الحوافز مجموع العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة او الرغبة المتولدة لدى الفرد من ادائه لعمل معين⁸⁹ ، كما تعرف بانها كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد و التي تمكن من توجيه سلوكه و استشارة رغبته نحو القيام

⁸⁶ احمد ماهر، " ادارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية لطبع و النشر و التوزيع الاسكندرية، 2004 ص 234.

⁸⁷ Idah Naile Jacob M Selesho **The Role of Leadership in Employee Motivation** Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy Vol 5 No 3 March 2014 pp 177.

⁸⁸ نوري منير، " تسيير الموارد البشرية "، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010 ص 284.

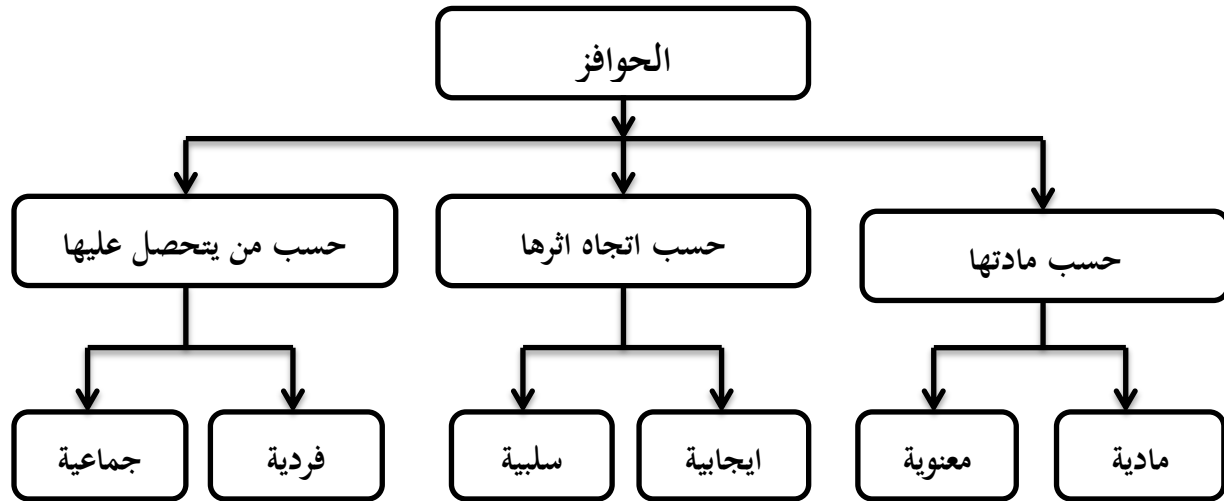
⁸⁹ نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية "، دار الامة للنشر و التوزيع الجزائر ، الطبعة الاولى، 2011 ص 117 .

يعمل محدد او الابتعاد عن فعل معين و ذلك بغرض اشباع حاجته او تجنب ضرر حتى يتم تحقيق اهداف المؤسسة⁹⁰.

3-3- أنواع الحوافز:

تأخذ الحوافز أشكالاً وأنواعاً مختلفة، وحتى تعد المنظمة نظام حوافز فعال عليها أن تعد قائمة بالحوافز التي ستستخدمها، وهذه القائمة تختلف باختلاف المنظمات، إذ توجد ثلاث تقسيمات وهي الأكثر شيوعاً في تصنيف الحوافز فتصنف حسب مادتها او حسب اتجاه تأثيرها وحسب من يتحصل عليها و الشكل التالي يبين انواع الحوافز .

الشكل رقم (03) : انواع الحوافز



المصدر : من اعداد الباحثة

3-3-1- الحوافز حسب مادتها

تصنف الحوافز وفقاً لمعيار مادتها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.

⁹⁰ بلخاري سامي، " دور نظام التحفيز في تحسين اداء العاملين - دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة و قالمة"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة رقم 07 / 2018 ص 155.

1- الحوافز المادية : رغم كون الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز، إلا أنها مازالت تعطي لها أهمية كبيرة حتى الآن ودرجة هذه الأهمية تختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى وحتى من مجتمع إلى آخر وهذا الاختلاف راجع إلى تطلعات الافراد وتوقعاتهم وكذلك حسب المستوى الذي يعيش فيه الافراد والحوافز المادية هي "تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية والفسولوجية، أو الإنسانية، ويمكن أن تستخدم الحوافز المادية في صورة الزيادة في الأجر أو تحسين ظروف العمل المادية، والمشاركة في الأرباح⁹¹ كما تعرف هذه الحوافز بأنها " الأجر و العلاوات السنوية و الزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة و المكافآت و المشاركة في الأرباح"⁹².

- الحوافز المادية المباشرة:

تتمثل الحوافز المادية المباشرة، في الأجر الأساس الذي يتقاضاه العامل وكذا ملحقات هذا الأجر مثل الأجر الصافي، حوافز الإنتاج، العلاقات الدولية، والمكافآت بأنواعها وكذا الاشتراك في الأرباح.

- الأجر: يعتبر الأجر بأنه ما يدفع مقابل العمل وقد يدفع نقدا أو في صورة سلع وخدمات، الأجر بالنسبة للعامل هو دخلا يهيمه المحافظة على مستواه، بل وزيادته أملا في رفع مستوى معيشتة وإشباع حاجته من السلع والخدمات.⁹³

والأجر في العادة يتخذ هذه الاشكال الأجر بالقطعة ويعتبر فريدريك تايلور أول من استخدمه أو الأجر على أساس السعر المتغير الأجر بالساعة العمولة.

- العلاوات الدورية: وهي إحدى أهم الأدوات التحفيزية الأكثر فعالية وخاصة إذا تم منحها على أساس ربطها بالإنتاج، وتمثل العلاوة تلك المبالغ التي تدفعها المؤسسة للموظفين إلى جانب رواتبها الأساسية حيث تعتبر حصول العمال عليها مكتسبا.⁹⁴

⁹¹ داود معمر، منظمات الاعمال الحوافز و المكافآت، دار الكتاب الحديث القاهرة مصر، الطبعة الاولى، 2006، ص 38 .

⁹² حازم احمد فروانة و سليمان سلامة الديب و سليمان محمد سليمان الديب، اثر دور الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة ،مجلة كلية فلسطين التقنية -دير البلح - العدد الثالث، 2016 ص 116 .

⁹³ علي غربي، اسماعيل قيرة، بلقاسم سلطانية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع مصر، الطبعة الاولى، 2007، ص 223.

- **حوافز الإنتاج:** و هذا من خلال ربط الأجر بالإنتاج وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل.⁹⁵

فإلى جانب هذه الحوافز المادية المباشرة هناك أيضا المكافآت الممنوحة عن ساعات العمل الإضافي، وتلك المكافآت التي تمنح على بعض الاقتراحات الفعالة للعاملين.

- الحوافز المادية الغير مباشرة:

تتضمن الحوافز المادية الغير المباشرة، الخدمات الاجتماعية التي تقدم لعمال المنظمة مثل التغذية أو الإطعام والإسكان، والمواصلات، والتعليم والتكوين والرياضة وبعض الخدمات المالية والطبية إلى غير ذلك من الخدمات الاجتماعية وبعض الهدايا التي تمنح للعمال وغيرها، ومن أهم هذه الحوافز غير المباشرة :

- **المشاركة في الأرباح:** يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها استقطاع نسبة مئوية من أرباح الشركة، ليجري توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب المرتب أو الدرجة أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد، ويقوم مبدأ المشاركة في الأرباح على أساس أن الأرباح التي تحققها المؤسسة في نهاية فترة الأعمال إنما هي انعكاس لجهود ونشاط العمال وكل زيادة في هذا النشاط سيؤثر بالتالي على زيادة الإنتاج والأرباح التي يحصلون عليها، ويتم هذا التوزيع نقدا مرة واحدة أو تقسيمها على عدة مرات في السنة .

- **الهدايا:** تتمثل الهدايا في تلك الهبات التي تمنح للعمال في المناسبات خاصة الاحتفالات الخاصة بالتنظيم والأعياد، وكل المناسبات الخاصة والدخول المدرسي، كأن تمنح ألبسة للعمال أو توزيع اللوازم المدرسية في بداية كل موسم مدرسي... إلخ. والهدف من وراء منح هذه الهدايا هو جعل العمال يهتمون بعملهم⁹⁶ .

⁹⁴ عمر بلخير جواد، " دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت و مشتقاته بسعيدة، اطروحة دكتوراه تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تلمسان، 2014/2015.

⁹⁵ محمد الرشيد الشيخ يوسف، " اثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة سلطة الطيران المدني، رسالة ماجستير في ادارة الجودة الشاملة و الامتياز كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2017 ص 10 .

⁹⁶ فطيمة زعزع، مرجع سبق ذكره، ص 98 .

- الخدمات الاجتماعية: تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع و المستوى و لكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصية اساسية هي القدرة على اشباع بعض الحاجات الاساسية التي يشعر بها الافراد و التي تهدف بذلك الى حفزهم على بدل مجهود اكثر و رفع كفاءتهم الانتاجية و تختلف فاعلية الانواع المختلفة من الخدمات لتحقيق الاهداف كما انه ليس من المستطاع القول بان زيادة الانفاق على الخدمات بقدر معين سيؤدي الى زيادة الكفاية الانتاجية لدى العمال بنسبة محددة و لكن تأثير الخدمات في تحفيز العمال يكون بطريقة مباشرة و يؤثر على حالتهم المعنوية الامر الذي يزيد من مقدرتهم و رغبتهم في العمل و تختلف انواع الخدمات باختلاف المشاريع و لكنها تشتمل بصفة عامة على الانواع التالية : خدمات غذائية /صحية/اسكان / نقل... الخ⁹⁷ .

ب- الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك "الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية، فلا يكفي أبدا أن تشبع الحوافز المادية وإنما يتطلب استقرار وفعالية أعضاء جماعات العمل، أن تشبع حاجاتهم المادية والمعنوية بشكل متكامل"⁹⁸ .

كما تعرف ايضا "هي عبارة عن اشياء غير مادية تقدمها المنظمة للعاملين فيها و التي تهدف الى ارضاء الذات الى جانب اشباعها للحاجات الاجتماعية "⁹⁹ .

والحوافز المعنوية هي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة للأفراد وهي إما مباشرة أو غير مباشرة.

- الحوافز المعنوية المباشرة:

تتمثل الحوافز المعنوية المباشرة في تلك الوسائل والأساليب التي تستخدمها المنظمات لتشجيع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل ومن أهم هذه الأساليب¹⁰⁰ :

⁹⁷ سلسل كنعان، اثر الحوافز على الرضا الوظيفي دراسة حالة معمل اسمنت طرطوس ،مجلة جامعة البعث، المجلد 38 العدد 01 /2016 ص 130 .

⁹⁸ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية على الموقع : <https://hrdiscussion.com/hr18570.html> : 15 / 12 / 2019/13/11

⁹⁹ صالح محرز، فعالية نظام الحوافز في تحسين اداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة شركة اسمنت تبسة مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 10 جوان 2016 ص 179 .

¹⁰⁰ فطيمة زعزع، مرجع سبق ذكره، ص 99.

- **التقييم الموضوعي للأداء:** اعتماد المنظمات على أسلوب التقييم الموضوعي لأداء افرادها " يساهم في طمأنة العامل على مستقبله الوظيفي وشعور الفرد بالاطمئنان يدفعه للأداء بطريقة أفضل وبذل قصارى جهده لتحقيق المطلوب منه كما تزيد من درجة ولائهم للمنظمة.

- **فرصة الترقية:** تمثل الترقية انتقال العامل إلى مستوى وظيفي أعلى، وبمعنى آخر هي "ارتفاع في السلم الوظيفي"، وهي أسلوب يساعد على رفع معنويات الافراد ويزيد من دافعيتهم للعمل.

- **لوحة الشرف وخطابات الشكر:** عادة ما توضع داخل المنظمات لوحة الشرف والتي يوضع فيها أسماء العمال الممتازين والمجدين إلى جانب تقديم خطابات شكر وتقدير لهؤلاء العمال تأكيداً على مدى التقدير لمجهوداتهم وهذا يساعد على الرفع من الروح المعنوية للعمال.

- **المسابقات:** تقوم بعض المنظمات بتنظيم مسابقات بجوائز من أجل دفع العاملين على التنافس من أجل تحسين أدائهم سواء من حيث السرعة أو الدقة وكذا جودة العمل فتعطي بذلك فرصة للعاملين للمنافسة بإظهار قدراتهم التي تسمح لهم بالقيام بالمهام المسندة إليهم.

- **الحوافز المعنوية غير المباشرة:**

تستعمل المنظمات جملة من الحوافز المعنوية غير المباشرة بغرض التأثير على سلوك افرادها ومن بينها :

- **العلاقات بالزملاء:** تكتسب هذه العلاقات أهمية بالغة في ضوء حقيقة أن الفرد يقضي نصف يومه تقريبا في العمل، فإذا تهيأت للعامل صحبة عمل متألفة منسجمة، فإن هذا يساهم في إشباع الحاجات الاجتماعية، كما يساهم في شيوع روح التعاون والتفاعل الإيجابي بين جماعة العمل، ويسهل الاشراف¹⁰¹.

- **المشاركة في اتخاذ القرار:** و هو أسلوب من اساليب التحفيز الذي اعتمده نظريات التحفيز الحديثة و التي ركزت على المشاركة اي مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطة القرار ، و ميزة هذا الاسلوب هي استفادة الى مبدأ اللامركزية اي توزيع السلطة و ليس حصرها كي يتسنى للعاملين المشاركة في التعبير بحرية عن مساهماتهم في حل

¹⁰¹ نعى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي و الاداء المهني دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، اطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية التربية جامعة دمشق الجمهورية العربية السورية، 2016/2015 ص 68.

مشكلات العمل و في تسريع و تطوير قدرات اداء هذا العمل ذلك ان العاملين انفسهم الحق في اتخاذ القرار بسبب احتكاكهم المباشر بالعمل و تفاعلهم مع المشكلات اليومية فعندما يقوم العاملون بالحوار و المناقشة مع رؤسائهم يتم الوصول الى القرارات مما ينعكس ايجابا على كل من المنظمة و العامل و بالتالي شعوره بالرضا يكون اعلى مستوى و الانجاز يكون مرتفعا بسبب تطبيق القرارات التي تشارك في اتخاذها و يكون بذلك حريصا على ادائها بكل امانة و دقة¹⁰² .

- **بيئة العمل المناسبة:** يقصد ببيئة العمل الظروف الفيزيائية (الطبيعية) المحيطة بالعامل أثناء تأدية مهام وظيفته، وتشمل نواح متعددة مثل: الإضاءة، الضوضاء، الأتربة، درجة الحرارة توفر المرافق العامة واتخاذ الاحتياطات لحماية العاملين من الأخطار¹⁰³ .

- **الوظيفة الملائمة:** يقصد بحافز الوظيفة الملائمة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أي ملائمة المهنة و طبيعتها و أعبائها لقدرات ، إمكانات ، خبرات، مهارات، رغبات و طموحات الفرد لأن ملائمتها له ينمي ولاءه و محبته لعمله ، و يدفعه أكثر للإنجاز و الأداء الأعلى¹⁰⁴ .

- **التصميم المحفز للعمل:** المقصود بذلك أن يكون تصميم العمل في ذاته محفزا للفرد على الأداء الفعال، ويتضمن تصميم العمل أو خصائصه درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء، ودرجة التنوع، ومتطلبات الأداء من حيث السلطة والمسؤولية¹⁰⁵ .

3-3-2- الحوافز من حيث اتجاه أثرها:

تقسم وفقا لهذا المعيار إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية:

¹⁰² حسن ابراهيم بلوط، المبادئ الحديثة و الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات ،بيروت دار النهضة العربية، 2005 ص 399.

¹⁰³ فيروز بوزورين، المفهوم و النظريات المفسرة للحوافز في المنظمات ،مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية ،المجلد 05، العدد 14 / 2019 ص 37 .

¹⁰⁴ شريف وحيدة، التحفيز و طبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية الانابيب الحديدية و الشركة ذات المسؤولية المحدودة ال دوداح للخدمات العامة و التجارة،رسالة ماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد بوقرة بومرداس 2010/2009 ص 56 .

¹⁰⁵ نحي عطايا، مرجع سبق ذكره ،ص 68 .

1- الحوافز الإيجابية: هي تلك الحوافز التي تجذب الافراد نحو سلوك إيجابي معين وتعرف بانها المدعمات التي تمنح للفرد نتيجة قيامه بالسلوك المرغوب فيه¹⁰⁶ ، فالتحفيز الايجابي يشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المؤسسة التي تحدد السلوك الايجابي والحافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه و يعتبر التحفيز الايجابي من أفضل الأنواع في تحريك العاملين وتشجيعهم من أجل أداء الأعمال بالكفاءة المطلوبة، وقد عرف التحفيز الايجابي بأنه: المدعمات التي تمنح وتقدم للفرد نتيجة قيامه بالسلوك المرغوب فيه عن طريق التحفيز الايجابي يمكن حث الفرد على العمل أكثر، وفي المقابل يعتبر التحفيز الايجابي اعتراف من المؤسسة للفرد على قدرته وكفاءته، فالعمال الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملاءهم، لهم الحق في الاستفادة من الحوافز الايجابية التي تجعلهم في مستوى أعلى من زملاءهم¹⁰⁷ .

ب - الحوافز السلبية: تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو الحرمان من الترقية ، أو إدراج اسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمنشأة أو غير ذلك حيث إن وجود نظام تأديبي في المنشأة أمر ضروري، والغرض من ذلك هو تنظيم سير العمل بالمنظمة وليس المقصود بوجود الحوافز السلبية أن يسود المنظمة جو من الرعب والخوف من خلال العقوبات و الجزاءات التي تفرض بحق العاملين ، بل يجب استخدام هذا النوع من الحوافز بهدف منع حدوث السلوك المعيب أو تكرار حدوثه ، وعندما لا يكون مفر من توقيع العقاب.¹⁰⁸

3-3-3- الحوافز من حيث من يتحصل عليها :

- الحوافز الفردية: وهي تلك الحوافز والتي تهدف إلى تشجيع أفراد معينين لزيادة الإنتاج، فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل أستاذ، أو إعطاء هدية لأفضل طالب في القسم،

¹⁰⁶ عبد السلم ابو قحف ، " محاضرات في نظريات التنظيم و الادارة دار المعرفة الجامعية، بيروت لبنان الطبعة الاولى 2000 ص 258.

¹⁰⁷ جري عبدالحكيم ، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف -أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ،علوم في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة فرحات عباس سطيف- 1- 2017/2018 ص 77 .

¹⁰⁸ ملاك سميرة و يوسف جغلولي ، دور الحوافز في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمات، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي - جامعة المسيلة - العدد 03 مارس 2018 ص 151 .

كل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية، فالحوافز الفردية توجه للفرد وليس للجماعة ويكون الهدف منها هو النمو بمستوى الفرد وزيادة حدة التنافس بين الأفراد سعيا للوصول إلى نتائج ايجابية.¹⁰⁹

- الحوافز الجماعية : تهدف هذه الحوافز الى تشجيع روح الفريق و تعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على ان لا يعارض عمله مع عمل زملاءه، لان في ذلك اضرار بالأهداف الرئيسية للعمل و يدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة احسن قسم او فرع في شركة او بنك، فمن شان الحوافز الجماعية اشاعة روح الفريق و روح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل الى حد التناقض احيانا فيمكن للإدارة و من اجل ان يتحقق التنافس الفردي الايجابي و روح الفريق في ان واحد ان تستعمل الاسلوبين معا و لا تقتصر على اسلوب واحد.¹¹⁰

3-4- التحفيز استثمار مستقبلي للمؤسسة:

تعد عملية التحفيز عملية استثمارية مستقبلية للمؤسسة ذلك لأنها تساعد على:

-التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة¹¹¹

-التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة : ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب ،الاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية ،تقييم الأداء ،الأجور والمنافع والخدمات.

-تهيئة المناخ التنظيمي المناسب : تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الافراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.¹¹²

¹⁰⁹ عبد الوهاب بن بريكة و سميرة هيشر ،مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية -دراسة حالة- مستشفى زيوشي محمد طولقة بسكرة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة العدد 2018/05 ص 124 .

¹¹⁰ عبد اللطيف اولاد حيمودة ، محمد الطيب بن مير و مصطفى الطويطي، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بالبويرة ،مجلة رؤى اقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر، العدد 12 جوان، 2017 ص 353 .

¹¹¹ فريد خميلي و سارة بن عبيدة، مرجع سبق ذكره ،ص 9/8.

ثالثا: محددات و أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري

1-محددات الاستثمار في رأس المال البشري:

ترتبط عملية تنمية الموارد البشرية بجانبين متلازمين ومتكاملين، أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة، وثانيهما يتعلق بقضايا العمل والتوظيف وهذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الاستثمار في رأس المال البشري نذكر منها¹¹³ :

- **التخطيط:** يقصد به وضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية، والثقافية والمهنية، والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة .

- **التنمية:** يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وإنجاز برامجه، حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية شاملة، تنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العلمية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج.¹¹⁴

- **التوظيف :** اتاحة فرص العمل للقوى البشرية التي تم تنميتها و تأهيلها حتى يمكن استغلال القدرات و المهارات التي اكتسبت في انتاج السلع و الخدمات للمجتمع و الاسهام في توفير احتياجاته.¹¹⁵

2- ابعاد الاستثمار في رأس المال البشري:

يلخص الشكل الموالي مختلف ابعاد الاستثمار في رأس المال البشري و المتمثلة في البعد الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي و العلمي و الامني .

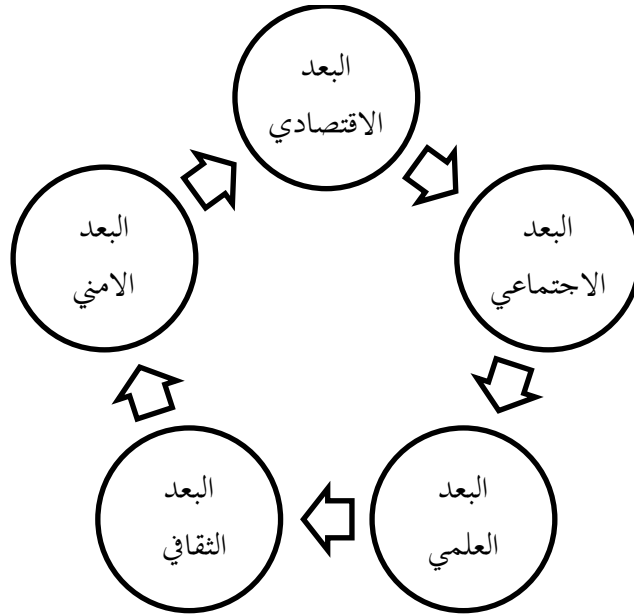
¹¹² نفس المرجع ،ص 9.

¹¹³ بلعجوز حسين و احمد ميلي سمية و دغفل فاطمة، " اثر الاستثمار في رأس المال البشري على انتاجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن الحضنة ،جامعة محمد بوضياف المسيلة، مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبية ،العدد 2017/04 ص 15.

¹¹⁴ بوعونية سليمة و اكنزة عائشة ،الاستثمار في رأس المال البشري كآلية لنقل وتوطين التكنولوجيا، مجلة الابداع ،المجلد 09/العدد 01/ 2019 ص 514

¹¹⁵ دحماني سامية، " اهمية الاستثمار في رأس المال البشري و دوره في جذب الاستثمار الاجنبي المباشر حالة الجزائر، جامعة علي لونيسسي البليدة ،2، مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات ،العدد 2015،08، ص 75.

الشكل رقم (04) : الأبعاد المختلفة للاستثمار في رأس المال البشري



المصدر : من اعداد الباحثة

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد منها¹¹⁶:

- **البعد الثقافي**: ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والأدب، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.
- **البعد الاقتصادي**: من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية، بما يحقق التقدم للدولة وما يوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات، إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليميا وتدريبيا لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تساهم في تنشيط الدورة الاقتصادية .
- **البعد الاجتماعي**: ينمي قدرات الفرد الذهنية الفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة، مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، وكذلك تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

¹¹⁶ محمد موساوي، " الاستثمار في رأس المال البشري و اثره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر (1970-2011)، اطروحة دكتوراه في الاقتصاد كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، 2014-2015 ص 69/70.

- **البعد العلمي:** حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير، بما يساهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة، وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.¹¹⁷

- **البعد الأمني:** تؤدي العناية بالتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة التي تتناقض مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي، مما يساهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، وقناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.¹¹⁸

المبحث الثاني: التميز والابتكار من منظور مفاهيمي :

يعد مفهوم التميز و الابتكار من المفاهيم التي تحظى باهتمام كبير من قبل المنظمات، لارتباطها بشكل كبير بهدف و نجاح المنظمات في ظل البيئة التنافسية المتغيرة و يعكس التميز و الابتكار الحاجة الى مدخل شامل يجمع عناصر و مقومات بناء المنظمات على اسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات و الاوضاع البيئية المحيطة بها من ناحية كما تكفل لها تحقيق الترابط و التناسق بين عناصرها الداخلية و استثمار كفاءاتها المحورية و تحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة و العاملين بها من جهة اخرى و ان التميز و الابتكار يعتبران بمثابة فلسفة حديثة يعود الفضل في ظهورها الى بروز تنظيمات اخدت على عاتقها مهمة البحث عن أنجح الطرق للارتقاء بأداء المنظمات و تطويره و الوصول به الى مستويات غير مسبوقه اذ اعتبرت هذه التنظيمات التميز و الابتكار بمثابة نموذج المنظمة و دليلها نحو الافضل لتحقيق نتائج متفوقة و باهرة تضمن بقاءها و استمرارها.

المطلب الأول: تحديد دلالة مفهوم التميز

يعد التميز أسلوب للحياة و يمكن أن يحدث في مختلف أنواع المؤسسات وهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمؤسسة، لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات كافة الاطراف

¹¹⁷ عبد الرحمان سيار، ادارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة، كلية التربية جامعة البحرين، الطبعة الاولى، 2014 ص 11.

¹¹⁸ بن عمومة هامة و ضيف الله نسيمه، " اثر الاستثمار في راس المال البشري على تنافسية المؤسسة جامعة باتنة، مجلة دفاتر بوادكس العدد رقم 02 ماي

المرتبطة بالمنظمة، ومع تعدد الأساليب الإدارية الحديثة نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق قدرات عالية في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة من جهة، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها وتحقيق الفوائد لكافة الاطراف المرتبطة بالمؤسسة من جهة أخرى.

أولاً: تعريف التميز

ان تعريف التميز ينطلق من العديد من الكتب و الدراسات و الابحاث و هذا التعدد يعكس اهمية المفهوم الذي جعل المداخل الادارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفهوم التميز فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز مصطلحات مثل، العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة.

يشير مفهوم التميز لدى الفرد إلى "قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، تحديد الأهداف، التخطيط السليم، التنفيذ السليم، والتقييم المستمر، وبالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته".¹¹⁹

فقد عرف Mc Gregor التميز بأنه "كل فعل أو نشاط صادر عن الفرد يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة، وعرف تميز العمل بأنه عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المؤسسة وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهو عملية نوعية تتضمن اشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المؤسسة للعمل سوية من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو إنجاز تميز العمل".¹²⁰

¹¹⁹ مدحت ابو النصر، " الاداء الاداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2014 ص 67.

¹²⁰ صولح سماح، " دور تسيير راس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013 ص 22.

و يعرف ايضا على انه " نمط فكري و فلسفة ادارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في اشباع احتياجات الاطراف كافة سواء اصحاب المصلحة او المجتمع ككل في اطار ثقافة من التعلم و الابداع و التحسين المستمر".¹²¹

كما عرف التميز بأنه "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة".¹²²

و يعرف التميز حسب إرشادات الهيئة الأوروبية لعام 1999 بأنه هو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية، تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه بالنتائج والتوجه بالعميل والقيادة وثبات الهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير تظمين الأفراد والتعلم المستمر والابتكار والتحسين وتطوير الماركة والمسؤولية اتجاه المجتمع وفي المراجعة الأولية لسلاسل الايزو.¹²³

من خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن أن نقدم التعريف الاجرائي للتميز على أنه: "قدرة الفرد أو الجماعة أو التنظيم على استغلال الفرص الحاسمة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، الالتزام، الاعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتنفيذ السليم، وتوفير المعارف والكفاءات و القدرات اللازمة لإنجاز نتائج غير مسبوق يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، ويعتمد التميز اعتمادا كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير سبل التعلم التنظيمي المستمر".

¹²¹ عماد رم، " اثر ممارسات ادرة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي " دراسة حالة بعض البنوك بولاية الاغواط جامعة الاغواط الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2018 ص 531.

¹²² حمادي نبيل ، رقي نذيرة، " اثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال ،مجلة الاقتصاد و التنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة - جامعة يحي فارس المدينة ،العدد 08 جوان 2017 ص 157.

¹²³ بن تريح و عيسى معروزي، " ابعاد جودة الخدمات الصحية و دورها في تحقيق التميز (دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية احמידة بن عليجة بالأغواط)، مجلة العلوم الادارية و المالية، جامعة الوادي الجزائر، المجلد 02، العدد 01، جوان 2018 ص 80.

ثانيا : نماذج وجوائز التميز

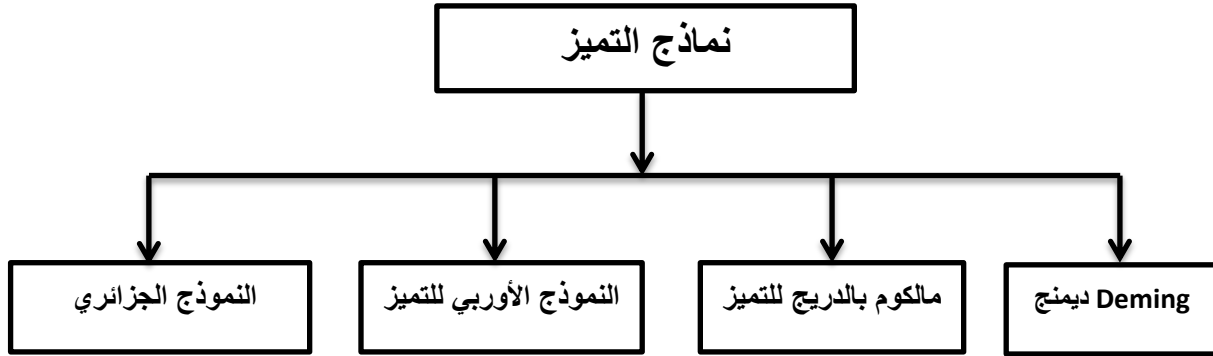
إن التجارب المحلية والإقليمية والعالمية لتطبيق نماذج التميز في الأداء المؤسسي، هي من أنجع الوسائل في تحقيق قفزة نوعية بمستوى أداء مؤسسات القطاع العام والخاص من حيث تقديم خدماتها للمتعاملين ومساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة من خلال نماذج تميز وفقا لأفضل الممارسات العالمية، حيث تقدم هذه النماذج للتميز فوائد بارزة لتحسين الأداء والحصول على الأداء المتفوق وكذلك تحقيق مراجعة نظامية، ومنظمة، وشاملة للمنظمة، باستخدام التقييم الذاتي الذي يحدد مناطق القوة والضعف للتحسين .

هناك عدة طرق تستخدم لتقييم الأداء في المنظمات، حيث تتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة على أداء جميع الموارد الأخرى في المنظمة سواء كانت مادية، مالية، تقنية، معلوماتية، وبشرية، بما يضمن لها الاستخدام الأمثل لتلك الموارد، وتعتبر إدارة الأداء أن العنصر الأساسي في كفاءة الأداء وفعالته هو استثمار وتنمية قدرات الافراد وحفزهم، وأن القدرات الإنتاجية للمنظمات تتكون وتتطور بالتخطيط والتحسين المستمر والتطوير في كل مجالات الأداء، وأن العمل البشري المنظم والمخطط له هو أساس بناء تلك القدرات الإنتاجية .

ظهرت نماذج التميز على الساحة العالمية للمنظمات كدليل لها نحو التميز، تمثل نماذج التميز المؤسسي جوائز مسابقات تتنافس فيها المنظمات وفقا لتميزها في تقديم منتجاتها سواء كان سلعة او خدمة، وارتقاء أساليب ونظم العمل والعلاقات التنظيمية التي تتيح فرص التحسين والتطوير المستمرين، ويعتمد أسلوب الجوائز على استخدام القوائم للرصد إما عن طريق مقارنة أعمال وخدمات المنظمة بأعمال وخدمات منظمة أخرى منافسة، أو بوضع جداول تتم بواسطتها مقارنة النجاح الذي تم تحقيقه لكل جهة من الجهات المنافسة في المتسابقة ضمن مجموعة محددة من المعايير المحددة مسبقاً، بحيث يكون لكل معيار درجة خاصة به¹²⁴ و الشكل التالي يوضح نماذج التميز.

¹²⁴ صابرين عماد عرفات ابو لبة، " راس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس"، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس - فلسطين- 2018 ص 65 .

الشكل رقم (05) : نماذج التميز



المصدر : من اعداد الباحثة .

1- النموذج الياباني لإدارة التميز ديمينج Deming:

يعتبر نموذج ديمينج Deming الأساس الذي انطلقت منه فكرة نماذج التميز، وأنشأته اليابان في 1951 ، حيث اتبعت اليابان استراتيجية قامت على تقديم التشجيع الكبير والحوافز المغرية للشركات الأمريكية، بغية جذبها للاستثمار، فرافق ذلك هجرة عدد كبير من علماء الادارة الأمريكيين إلى اليابان، الذين لم يجدوا اهتماما بأفكارهم في أمريكا، ليجدوا اعتناقاً كلياً لها في أوساط اليابانيين، ومن أشهرهم إدوارد ديمينج وزميله جوزيف جوران.¹²⁵

عمل ديمينج على تطوير أفكاره واختبارها فظهرت رقابة الجودة الشاملة، وبرامج حلقات الجودة ويقوم هذان المفهومان على أهمية تقدير العنصر البشري العامل في المنظمة، والأخذ برأيه بغرض تحسين المنتج أو الخدمة المقدمة إلى المستهلك أو العميل، وذلك عن طريق تقليل الأخطاء والحد من العيوب في السلعة أو الخدمة ومعالجة القصور فيها إلى أدنى حد ممكن، لكسب رضا المستهلك أو العميل، وضمان الربحية والمنافسة، وبالتالي تحقيق الجودة بمفهومها الشامل ، حققت أفكار ديمينج نجاحاً باهراً، حيث لم تلبث الصناعات اليابانية كثيراً بوجودها الشاملة، حتى غزت العالم أجمع بدءاً بالأسواق الأمريكية¹²⁶.

¹²⁵ ساري احلام ،مقومات تفعيل التميز في منظمات الاعمال - دراسة تقييمية مقارنة بين الاردن دبي و الجزائر، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/2015 ص 111.

¹²⁶ المرجع نفسه، ص 111.

تقوم منظمة ديمنج بمنح جائزة باسمه للمنظمات التي تحقق انجازات مهمة في مجال مراقبة الجودة، وذلك وفق معايير النموذج الذي يركز على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات¹²⁷ و يهدف النموذج إلى معرفة مدى نجاح الشركة في تنفيذها لسياسة تحكم الجودة الشاملة، والتقنيات الإحصائية، ويقوم النموذج على المفاهيم التالية: دعم قيادة الإدارة العليا، والتحكم في العمليات، ونظرية kaizen في التحسين المستمر، والتخطيط المستقبلي، وتعتمد آلية عمل النموذج على تقسيم معايير النموذج إلى أربعة مجموعات رئيسية هي¹²⁸ :

- التوجه: يتحدد توجه المنظمة من خلال معيار السياسات التي تتبعها المنظمة.

- الدعم: يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم، والمعلومات، وتنمية الموارد البشرية، وتوحيد المقاييس

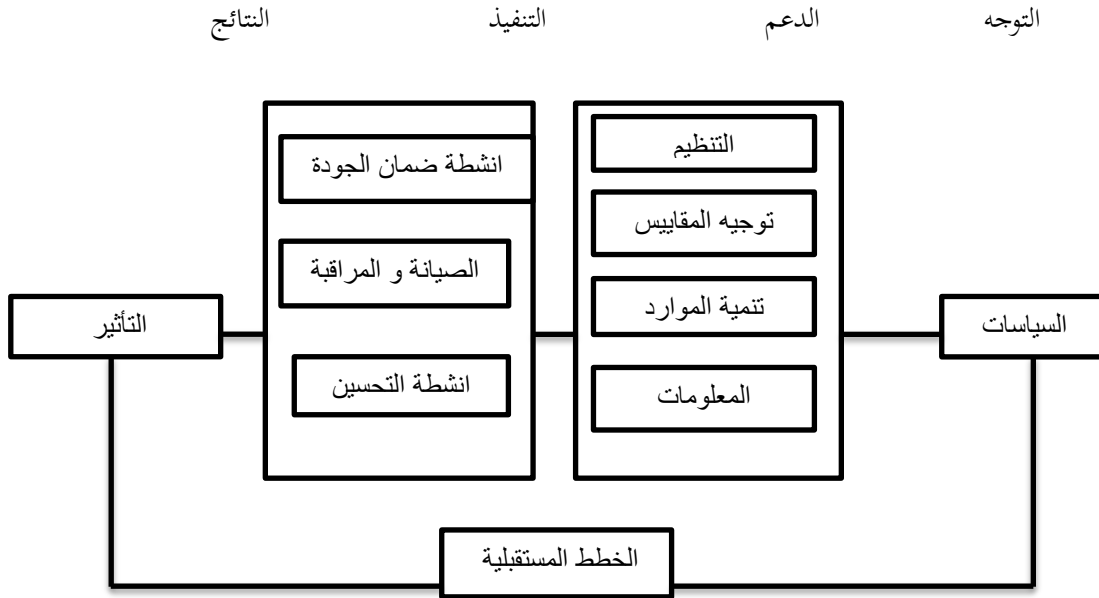
- التنفيذ: يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة ضمان الجودة، ومراقبة وصيانة الأنشطة، وأنشطة التحسين

- النتائج: والتي تقاس من خلال معيار التأثير، وبناء عليه وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المنظمة، وتتضح تلك النقاط في الشكل الموالي:

¹²⁷ Rajashekharaiyah jagadeesh **Emphasis On Human Resource Management In Quality Improvement A Case Study Of Quality Awards' Criteria** International Journal of Economics Commerce and Management , United Kingdom Vol II, Issue 1, 2014 , p 06.

¹²⁸ Rajashekharaiyah jagadeesh quality leaders – learning from the deming prize winners in india international journal for quality research 2014 p 431 .

الشكل (06) : نموذج ديمنج



Source : Porter L.J et Tanner S.J Assessing Bussnis Excellence publishing Elsevier Butterworth Heinemann seconf Edition 2004 Oxford p 201 .

النتيجة الإجمالية لمجموع المعايير عن 70% من المجموع الكلي لمعايير النموذج الرئيسية والفرعية التالية¹²⁹ :

- معيار السياسات 100 نقطة: ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، وإجراءاتها المستخدمة، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى.
- معيار التنظيم 100 نقطة: ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بأسس توزيع السلطة، ومدى استخدام فرق العمل، ومرونة الهيكل التنظيمي، وتوزيع الاختصاصات.
- معيار المعلومات 100 نقطة: ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، وتنظيم المعلومات.
- معيار توحيد المقاييس 100 نقطة: ويتناول المعايير الفرعية المتصلة بإجراءات تأسيس وإلغاء المعايير، ومحتوى المعايير، ومستوى الالتزام بالمعايير، ومدى تطويرها بشكل منظم.

¹²⁹ Porter and tanner op cit pp 202-213 .

- معيار تنمية الموارد البشرية **100 نقطة**: ويتناول المعايير الفرعية المتصلة بالخطط التعليمية والتدريبية للعاملين، ومستوى حالة الوعي بالجودة، ودعم وتحفيز التنمية الذاتية.
- معيار أنشطة ضمان الجودة **100 نقطة**: ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بإدارة نظم ضمان الجودة، وتحليل وتحسين العمليات، ومستوى حالة إرضاء العملاء، وحماية البيئة.
- معيار أنشطة التحسين **100 نقطة**: ويشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأولوية التعامل معها، وخطط علاجها.
- معيار الصيانة ومراقبة الأنشطة **100 نقطة**: - حالة اتخاذ تدابير مؤقتة ودائمة.
- علاقة نظام ضمان الجودة بالعمليات الأخرى (انظمة الادارة)
- معيار التأثير **100 نقطة**: ويعرض هذا المعيار قياس الآثار الملموسة وغير الملموسة، وإرضاء العميل والموظف، والتأثير على الشركات وعلى المجتمعات المحلية والدولية.
- معيار الخطط المستقبلية **100 نقطة**: ويتناول هذا المعيار خططا لتحسين الجودة في المستقبل على أساس عدد من المتغيرات منها تحديد مستوى الحالة الراهنة.
- يعتبر ديمنج أحد أسباب نجاح وتفوق اليابان في مجال الجودة، فكان يرى أن الإدارة العليا غالبا ما تلوم العاملين على أشياء لا تقع أصلا في حدود اختصاصهم، وهذا يحتاج إلى تحول كلي للنمط الرئيسي للإدارة، لذلك فإنه كان يؤمن بضرورة تشجيع العاملين ومشاركتهم وجعلهم قادرين على المساهمة في إدخال تحسينات مستمرة من خلال فهمهم للعمليات وكيف يمكن تحسينها.

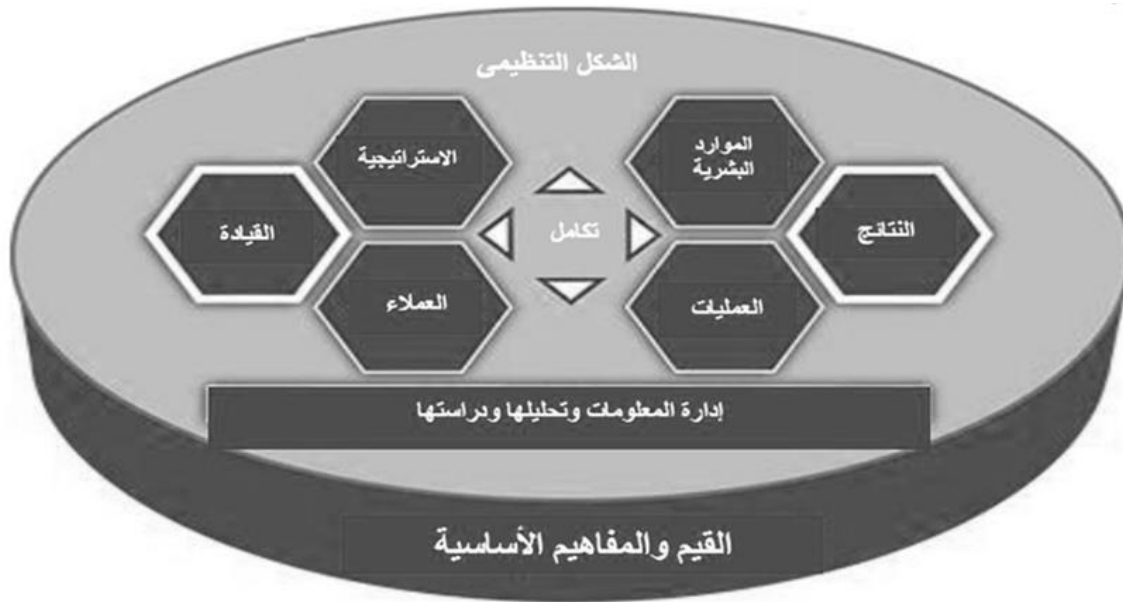
2- النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج للتميز)

- التعريف بالنموذج :

يعتبر مالكوم بالدريج من اهم رواد ادارة الجودة الشاملة الامريكية و لا يقل نموذجه في التميز شانا عن سابقه حيث لاقى رواجاً كبيراً على المستويين المحلي و العالمي، و تم انشاء جائزة الجودة الامريكية سنة 1987 و التي حملت اسم " مالكوم بالدريج " تقديراً له و هي تعتبر الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الامريكية حيث تهدف الى تنمية القدرة التنافسية و دعم عناصر تميز الاداء و نقل تجارب المنظمات التي تحقق تميزاً الى غيرها التي تسعى الى تحسين ادائها لتصل الى مراتب متقدمة من التميز¹³⁰.

- معايير نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي:

الشكل رقم: (07) معايير نموذج التميز المؤسسي الأمريكي



Source : NIST 2015/2016 An official website of the United States government :<https://www.nist.gov/baldrige/2015-2016-baldrige-graphics,19/12/2019/20:45>.

¹³⁰ ضيف سعيدة و علة مراد ، تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة - مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 02، 2018، ص 08.

وكما ورد في الدليل التنظيمي للجائزة ، فإن معايير جائزة مالكوم بالدريج هي¹³¹ :

1- القيادة (120) نقطة : كيف يقوم القادة الكبار بالتحكم في قيادة المؤسسة ومراقبة الأداء الإداري، وكيف تتم إدارة المؤسسة وكيف تقوم المؤسسة بتحمل مسؤولياتها تجاه العامة وكيف تضمن السلوك الأخلاقي وتدعم المجتمعات الرئيسة.

2- التخطيط الاستراتيجي (85) نقطة : كيف تتعامل الخطط الاستراتيجية مع العوامل الرئيسة، كيف يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية، وكيف يتم تطوير وتطبيق خطط العمل؟!.

3- التركيز على الطلاب و المعنيين و السوق (85) نقطة : كيف تقوم المؤسسة بتحديد أسواقها والاستماع الى الطلاب والمعنيين والتعلم منهم وإقامة علاقة بناءة معهم وتحديد متطلبات الطلاب والمعنيين.

4- ادارة المعلومات و تحليلها و دراستها (90) نقطة : كيف تقوم المؤسسة بمراقبة وتحليل وتطوير أداء الطالب والعمليات التعليمية على كافة المستويات، وكيف تضمن المؤسسة نوعية وجودة وتوافر المعلومات المطلوبة بالنسبة للهيئة التدريسية والموظفين والطلاب والحضور من خارج المؤسسة، وكيف تبني وتدير مصادر قوتها من المعلومات.

5- التركيز على الهيئة التدريسية و الموظفين (85) نقطة : كيف تساعد أنظمة العمل في المؤسسة أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين على تحقيق أعلى مستويات الأداء؟ وكيف يساهم تطوير معارف الهيئة التدريسية والموظفين وتدريبهم وتطويرهم المهني في دعم أهداف و غايات المؤسسة بشكل عام، ويبنى أسس راسخة من المعرفة والمهارات والقدرات العالية لدى الموظف؟

6- ادارة العمليات (85) نقطة : كيف تحدد المؤسسة وتدير العمليات الأساسية المطلوبة لتحقيق أقصى فائدة تعليمية بالنسبة للطلاب، وكيف تدير العمليات الأساسية التي تدعم البيئة التعليمية؟

¹³¹ شلاش بن مقبل شلاش الضبعان ، استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي، اطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية ، 2015/2016 ص60-61 .

7- نتائج الاداء التنظيمي (450) نقطة : هي نتائج موثقة عن ستة ميادين أساسية من بينها تعلم الطالب ونيل رضا الطلاب والمعنيين والأداء المالي وأداء الهيئة التدريسية والموظفين والفعالية التنظيمية ومسؤولية القيادة والمسؤولية الاجتماعية.

-اهمية النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج للتميز):

لقد اصبح دليل ارشادات معايير جائزة بالدريج، واحدا من اكثر المواد المطبوعة شعبية و انتشارا في دوائر الاعمال الامريكية حيث تم في السنوات الاخيرة طبع حوالي 200 الف نسخة سنويا بينما طلبات التسجيل للحصول على الجائزة لا تزيد عن 100 مؤسسة سنويا، وهذا ما يمكن تفسيره بان اغلب المؤسسات تستخدم معايير بالدريج بنية قياس ادائها و ليس بهدف المنافسة على نيل هذه الجائزة حيث اثبتت التجارب السابقة ان المؤسسات التي اعتمدت على معايير بالدريج في قياس ادائها تمكنت من تحسين رضا زبائنها و عامليها و كذا الزيادة في حجم مبيعاتها و ارباحها و حصتها السوقية، بالإضافة الى بلوغ مجمل اهدافها الاستراتيجية و عليه يمكن القول ان نظام بالدريج لا يعتبر فقط نظاما لتطبيق الجودة و لكنه ايضا اداة للحكم على مدى تقدم المؤسسة في ادائها و عموما فان تطبيق معايير بالدريج سمح للمؤسسات بمايلي¹³² :

- اعلاء قدرة المؤسسة على تطوير خدماتها و عملياتها الداخلية .
- الحصول على تقدير المجتمع لمجهودات هذه المؤسسة .
- الالتزام بالجودة العالية و تحقيق رغبات الزبائن مما يزيد من ثقتهم اتجاه المؤسسة .
- الاستفادة من مراجعة خبراء متخصصين لأداء المؤسسة و تحديد نقاط قوتها و نقاط ضعفها .
- يمكن للمؤسسات المتوجة بهذه الجائزة ان تستخدم هذا الامر لغرض الدعاية و الاشهار لمنتجاتها حيث يعتبر هذا الترويج ميزة كبيرة تدعم مصداقيتها في الوسط الاقتصادي .

¹³² مراد كواشي، قياس الاداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة اجاث اقتصادية جامعة ام بواقي الجزائر، العدد 14 ديسمبر 2013 ص 322-323 .

و الجدير بالذكر انه نتيجة للمزايا الكثيرة التي يتمتع بها نظام جائزة بالدريج فان العديد من البلدان مثل : الارحنتين/استراليا/البرازيل/كندا / الهند ... قد طورت برامج لقياس اداء مؤسساتها يعتمد على نظام بالدريج كما ان معايير الجائزة الاوروبية للجودة التي سوف نتناولها في النقطة الموالية ارتكزت في تصميمها على نمط معايير بالدريج .

3- النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) The European Excellence Model :

يعتبر النموذج الاوروبي للتميز بمثابة الدليل، الذي من خلاله يتم تحفيز و استنهاض قادة المنظمة و مرؤوسيهيها من اجل تحسين جميع العمليات و العلاقات داخل المنظمة فهو يعتبر كدليل للمنظمات الاوروبية من اجل التقويم و التحسين المستمر للعمليات و بذلك اصبح الاساس لأغلبية جوائز الجودة الوطنية و الاقليمية في اوروبا.

-تعريف النموذج الأوروبي للتميز:

النموذج الأوروبي للتميز هو منهج منظومي شامل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال، يقوم على فرضية أن التميز في مجالات الأداء، وارضاء أصحاب المصلحة من الزبائن، الافراد والمجتمع، إنما يتحقق بفضل القيادة، التي تقوم بصياغة وتوجيه الاستراتيجية والسياسة التي تنفذ عن طريق الأفراد، الشركاء، الموارد و العمليات و النموذج الاوروبي هو ايضا اطار يتيح ما يكفي من المرونة للتكيف مع اي نوع من المنظمات، بغض النظر عن حجمها أو نوع القطاع الذي تنتمي إليه، وبالإضافة إلى ذلك، يعتبر نموذج التميز الإطار الشامل الذي يمكن استخدامه جنباً إلى جنب مع غيره من أدوات ومعايير التميز الأخرى¹³³.

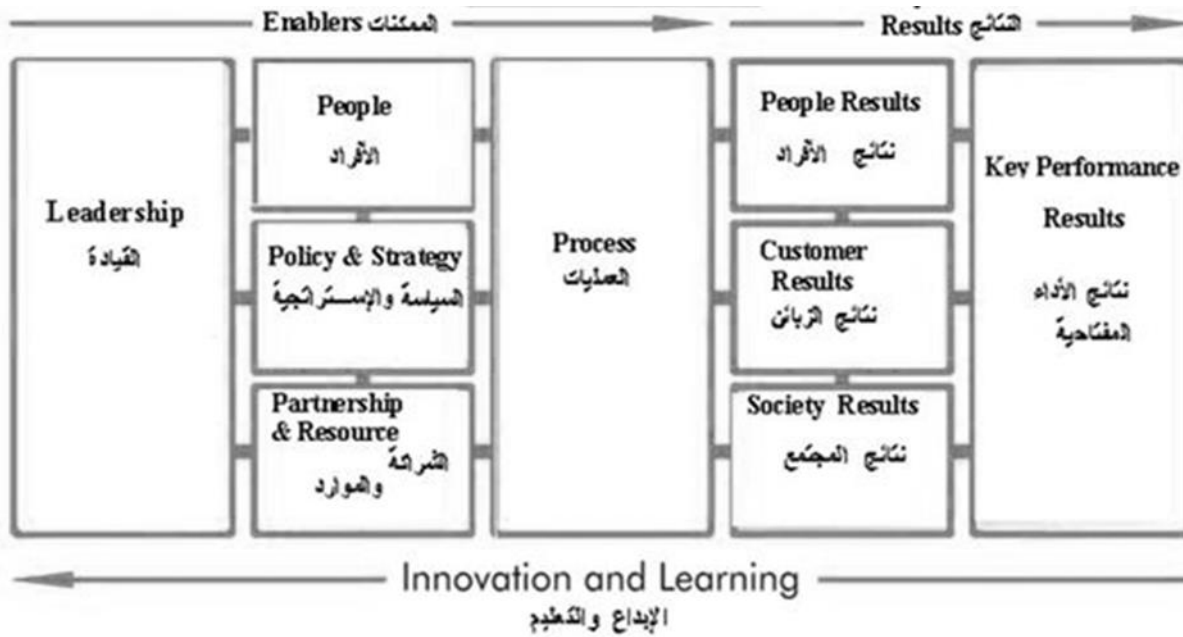
-هيكل النموذج الأوروبي للتميز:

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز اطارا مهيكلًا وفقا لتسعة معايير هذه المعايير التسعة تنقسم الى معايير الممكنات و معايير النتائج الممكنات تتعلق بالطريقة التي تدير وفقها المنظمة انشطتها المفتاحية او المحورية و النتائج تتعلق بماذا

¹³³ ابو بكر بو سالم، دور التمكين الاداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل - اطروحة دكتوراه، تخصص ادارة الاعمال كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان 2015/2014 ص 93-94

تحقق المنظمة من نتائج و مستوى الاداء الذي تم انجازه، النتائج تحدث بسبب الممكنات و معايير الممكنات يتم تحسينها من خلال استخدام التغذية المرتدة من معايير النتائج و هي مبينة في الشكل التالي :

الشكل رقم (08) معايير النموذج الأوروبي للتميز



المصدر : ايهاب عبد ربه سهومود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي لمتميز EFQM، رسالة ماجستير تخصص القيادة والإدارة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا-غزة 2013 ص 29.

وسنشرح هذه المعايير التي تظهر في الشكل أعلاه، والتي تقاس من خلال توزيع (1000) نقطة على كل معيار منها كمايلي¹³⁴ :

1- معيار القيادة : و له 100 نقطة بمعدل 10 % من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في الكيفية التي يطور بها القادة المتميزون رؤية المنظمة لتحقيق التميز المستديم عن طريق سلوكياتهم، وكيف تضع المنظمة رؤيتها الاستراتيجية، وكيف يوجه كبار الإداريين وقادة المنظمة وفقاً لهذه الرؤية، ومدى قدرة المنظمة على تحقيقها.

¹³⁴ Steve RUSSELL, "ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation?", Total Quality Management, Vol.11, NO.4-6, July 2000, PP:5-12.

2- معيار السياسة و الاستراتيجية : و له 80 نقطة بمعدل 08 % من المجموع الكلي، حيث يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على إنجاز وتنفيذ رؤيتها عن طريق تطوير استراتيجية تركز على أصحاب المصلحة وكيف يتم وضع السياسات والخطط، الأهداف، والعمليات التي تسمح بتنفيذ استراتيجيتها .

3- معيار الافراد : و له 90 نقطة بمعدل 09 % من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في مدى اهتمام و التزام المنظمة بتنمية مواردها البشرية، ومدى امتلاكها لبيئة تدعم وتعزز عملية التعلم و اشراك الافراد وتمكينهم بطريقة تؤدي إلى استعمال معارفهم و خبراتهم و مهاراتهم لصالح المنظمة.

4- معيار الشراكة و الموارد : وله 90 نقطة بمعدل 09 % من المجموع الكلي و ينظر هذا المعيار في كيفية ادارة المنظمات المتميزة لعلاقاتها مع الشركاء الخارجيين و الموردين في اطار دعم السياسة و الاستراتيجية و ضمان السير الفعال و العمليات و ضمان التوازن بين الحاجات الحالية و المستقبلية للمنظمة و المجتمع المحلي و البيئة.

5- معيار العمليات : وله 140 نقطة بمعدل 14 % من المجموع الكلي و يركز هذا المعيار على مدى قدرة المنظمات المتميزة على ادارة و تحسين العمليات التي تطور الاداء و تخلق القيمة لأصحاب المصلحة .

6- معيار نتائج الزبائن : وله 200 نقطة بمعدل 20 % من المجموع الكلي حيث يقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بزبائنهم لمعرفة درجة و مستوى رضا زبائنهم و هل تحقق المنظمة نتائج ملحوظة في هذا المجال .

7 - معيار نتائج الافراد : وله 90 نقطة بمعدل 09 % من المجموع الكلي و يقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يخص الافراد العاملين لديها و هل تحقق المنظمة نتائج ملحوظة في هذا المجال.

8- معيار نتائج المجتمع : وله 60 نقطة بمعدل 06 % من المجموع الكلي و يقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعمل فيه و هل تحقق نتائج ملحوظة في هذا المجال .

9- نتائج الاداء المفتاحية : وله 150 نقطة بمعدل 15 % من المجموع الكلي و يقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بالعناصر المحورية لسياستها و استراتيجيتها و هل تحقق نتائج ملحوظة في هذا المجال .

4- النموذج الجزائري:

لقد أنشئ النموذج الجزائري للتميز لمسايرة التطورات العالمية والتحديات التي صارت تهدد مستقبل المنظمات الجزائرية، وكذا اقتداء بنماذج التميز الرائدة.

التعريف بالنموذج: اقترح إنشاء نموذج وطني جزائري للتميز لأول مرة سنة 2000 ، إلا أن إقراره فعليا كان بتاريخ 06 جانفي 2002 ، وقد وضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي، ويقدم النموذج الوطني للتميز "الجائزة الجزائرية للجودة"، بحيث تتكون الجائزة في شكل مكافأة مالية يحدد مبلغها بملويوني دينار جزائري 2000000 دج بالإضافة إلى شهادة شرف وهدية شرفية، وتمنح الجائزة سنويا للمنظمات التي تنشط على مستوى التراب الوطني عن طريق مسابقة وخلال احتفال رسمي وهذا بناء على تقييم لجنة تحكيم تحدد تشكيلتها بقرار من الوزير المكلف بالتقييس¹³⁵ .

ومن بين المنظمات التي استطاعت الظفر بالجائزة نذكر¹³⁶:

- الشركة الوطنية للصناعات الدوائية SAIDAL عام 2003 .
- الشركة العمومية لإنتاج الاسمنت SCIMAT بباتنة عام 2004 .
- المنظمة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحنفيات BCR عام 2005 .
- المنظمة الوطنية للأملاح ENASEL قسنطينة 2006 .

¹³⁵ المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 جانفي 2002 الصادر بتاريخ 09 جانفي 2002 ضمن الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 02 المتضمن انشاء الجائزة الجزائرية للجودة ص 08 متاحة على الموقع الالكتروني :

http://www.joradp.dz/JRN/ZA2002.htm?zAnn=2002_12/02/2020/23:54

¹³⁶ بيبصار عبد المطلب، مرجع سابق الذكر، ص 138.

-المنظمة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية ELRIME عام 2007 .

-شركة النقل والتجهيزات الصناعية والإلكترونية TRANSMEX عام 2008.

إن جوائز التميز الأوروبية، الأمريكية واليابانية و الجزائرية السابقة تقوم بشكل أساسي على فكرة إدارة الجودة الشاملة، وهي نماذج حاولت ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المؤسسات وكذا حصر أهم عناصر التميز في مجموعة من المقومات والمعايير التي تحدد موقع المؤسسة من مستويات التميز من أجل تشجيع المؤسسات على التحسين المستمر لأدائها وتنمية قدراتها التنافسية.

ثالثا: أبعاد ومتطلبات تحقيق التميز

سنتناول في هذا العنصر نقطتين أساسيتين تتمثل الأولى في ابعاد التميز في حين تنصرف الثانية الي ادراك متطلبات تحقيق التميز داخل المؤسسة المتميزة كالتالي:

1-ابعاد التميز:

قام العديد من الباحثين، والدارسين بوضع أبعاد مختلفة لتمييز المنظمات، حيث هناك من تبنى ثلاثة ابعاد و هناك من تبنى خمسة ابعاد وبعد فحص ما قدمته الدراسات والممارسات المتعلقة بأبعاد التميز، و لأغراض بلوغ غايات هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأبعاد الخاصة بالتمييز التنظيمي، والتي تعتبر من مكونات النموذج الحالي للدراسة :

- التميز من خلال القيادة:

يعبر التميز من خلال القيادة عن قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعدد حيث إن للقيادة العليا تأثيرا مباشرا على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الافراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو التميز، وذلك من خلال تمييزها بالحافزية، والمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الافراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت

استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد فان ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات و ابتكار حلو جديدة لمشاكلها.¹³⁷

- تميز المرؤوسين :

يعد المرؤوسون مفتاح التميز التنظيمي ونقصد بالمرؤوسين كل فرد ينتمي الى المنظمة ويقوم بممارسة الانشطة داخلها وبالتالي ارتباط بقراراتها فهو مصدر الثروة وعبارة عن تركيبة من الخصائص المتمثلة في (القدرات، المهارات، الكفاءات، الخبرة) وبالتالي يعتبر اغلى اصل مستخدم من اصولها واهم مورد يقتضي على المنظمة الاستثمار فيه من خلال الاستغلال الامثل لتلك الخصائص كما يمثل درجة اتصاف اعضائها في تأدية مهامها بامتلاكها قدرات عقلية وامكانيات ابداعية متميزة تساعدها على تحطى العقبات التي تواجهها ،وتشجيع الاخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الاهداف الكلية في المنظمة.¹³⁸

- التميز من خلال الاستراتيجية:

وتعد من اهم الابعاد الاساسية لدى التميز التنظيمي، ويقصد به درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتفاعلها كخطوة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية كما أن تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجيهات الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ وتحديد المنافع التي يمكن ان تعود على المنظمة عند تحقيق الاهداف الاستراتيجية، اذا فتميز المنظمة يتم من خلال صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية او أسلوبا شاملا يتضمن مجموعة من القرارات والممارسات الادارية التي تحدد الأداء التنظيمي المتميز طويل الأجل.¹³⁹

¹³⁷ ابو بكر بو سالم، مرجع سبق ذكره، ص 73 .

¹³⁸ هشام عبدالله حمد الجميلي و مراد موسى عبد الجبوري " ذكاء الأعمال ودوره في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في جامعة كركوك" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/ المجلد 15، العدد 48، سنة 2019 .

¹³⁹ المرجع نفسه، ص 472.

- التميز من خلال الهيكل التنظيمي :

يمثل الهيكل التنظيمي صورة لهيكل المنظمة أو شكلا يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاوات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين اجزاء المنظمة والأبعاد الأفقية لنطاق الاشراف، أي أن الهيكل التنظيمي يعبر عن النظام الرسمي للقواعد والمهام والعلاقات السلطوية التي تتحكم بأساليب تعاون المرؤوسين، وكيفية استخدامهم للموارد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، فالهيكل التنظيمي المرن يعمل على تسهيل التجاوب بين المرؤوسين من خلال توفير دور مناسب من الاستقلالية لهم، بعكس الهيكل التنظيمي الجامد، الذي يحد من استقلاليتهم كما أن التميز من خلال الهيكل التنظيمي يعبر عن قدرة الإطار الهيكلي على ربط اجزاء التنظيم وتحديد العلاقات بين الأعمال و المراكز و الاقسام ، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، بما يمكن من أداء الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف المطلوبة بكل تفوق وتميز¹⁴⁰.

- التميز من خلال الثقافة التنظيمية :

يتضمن التميز من خلال الثقافة التنظيمية تميز قيم ومعتقدات الافراد ذوي النفوذ في المنظمة وتشمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الاصاله، النشاط القبلي، الاستقلال ومواجهة المشكلات) حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى اداء وانجاز الجماعات والمرؤوسين الامر الذي يحدد نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير فالمنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة او سلبية سوف تواجه الفشل على الامد البعيد بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به وبالمقابل فان الثقافة التنظيمية المتميزة تتضمن قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين اعضاء التنظيم تجعل عملية الاتصال اسهل وينتج عنها مستوى افضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار مما يدفع بالمرؤوسين نحو تحقيق اهداف المنظمة وإتباع معايير تحقيق التميز التنظيمي¹⁴¹.

¹⁴⁰ ابو بكر بو سالم مرجع سبق ذكره ص 78 .

¹⁴¹ هشام عبدالله حمد الجميلي ، مرجع سبق ذكره ص 473

2- متطلبات تحقيق التميز :

سنحاول هنا استدراك اهم مقتضيات تحقيق التميز داخل المؤسسة المتميزة وذلك بعد فهم هذه الاخيرة على النحو الاتي:

أ/- معنى المؤسسة المتميزة :

أدت التغييرات التي حصلت في العالم ابتداء من النصف الثاني من القرن العشرين و التفوق البارز للمؤسسات اليابانية خلال السبعينات، إلى إلقاء الضوء على المشاكل في مبادئ الإدارة التقليدية، مما أدى لسعي القادة الإداريين وعلماء الإدارة إلى تحديد الشكل التنظيمي المناسب للقرن العشرين، و قد اجتهد الباحثين حول شكل المؤسسة المتميزة الذي تطلبته ظروف العمل في القرن العشرين، حيث كل اجتهاد يعطي تسمية مختلفة لهذا الشكل، فالبعض يسميها المؤسسة المتعلمة أو المؤسسة عالية الإنجاز أو المؤسسة التي تعتمد إدارة الجودة الشاملة... الخ، لذلك يمكن استخدام مفهوم " المؤسسة المتميزة " كمصطلح عام يشير إلى كل هذه الاتجاهات.

وعرفت المؤسسة المتميزة على انها " المنظمات التي سبقت التخطيط والالتزام الاستراتيجي الفعال لتحقيق رؤية مشتركة يسيطر عليها وضوح الهدف وكفاية الموارد وضمان الأداء " .¹⁴²

ولقد عرف Gilgeous المؤسسات المتميزة بأنها "المؤسسات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة".¹⁴³

و عرفها Jhon Watson بأنها "دافع أساسي لنجاح الأعمال وجزءاً أساسياً من تنفيذ استراتيجية المؤسسة ويعرف التميز المؤسسي بمنهجية إدارة سلامة العملية، والسلامة الشخصية والصحة والبيئة، والموثوقية والكفاءة لتحقيق مستويات أداء عالمية".¹⁴⁴

¹⁴² Al hilaa, Amal A.; Al Shobakib, Mazen J.; Abu Amuna, Youssef M.; Abu Naser, Samy S: **Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip** International Journal of Information Technology and Electrical Engineering 2017 Vol. 6, Iss. 4, pp 22 .

¹⁴³ سماح صولح، مرجع سابق الذكر، ص 37.

و تعرف ايضا المنظمات المتميزة بانها التي تقوم بتطبيق استراتيجية ثابتة تركز الى عاملين اساسيين و هما : التركيز على الابداع و القيمة المضافة و اتخاذ قرارات صحيحة و سليمة.¹⁴⁵

ويعرف دليل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية (2013/2012) المؤسسة المتميزة بأنها التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء متفوقة تلبي وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين¹⁴⁶

ب/- متطلبات تحقيق التميز :

وتتمثل المتطلبات الرئيسة لإدارة التميز بأن تكون التوجهات الإدارية في المؤسسة مشتركة، وتسعى لبناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، وتعبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة، والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء و هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي لتحقيق التميز المستدام، وفيما يلي شرح توضيحي لتلك المتطلبات وفق الشكل الموضح أدناه¹⁴⁷ :

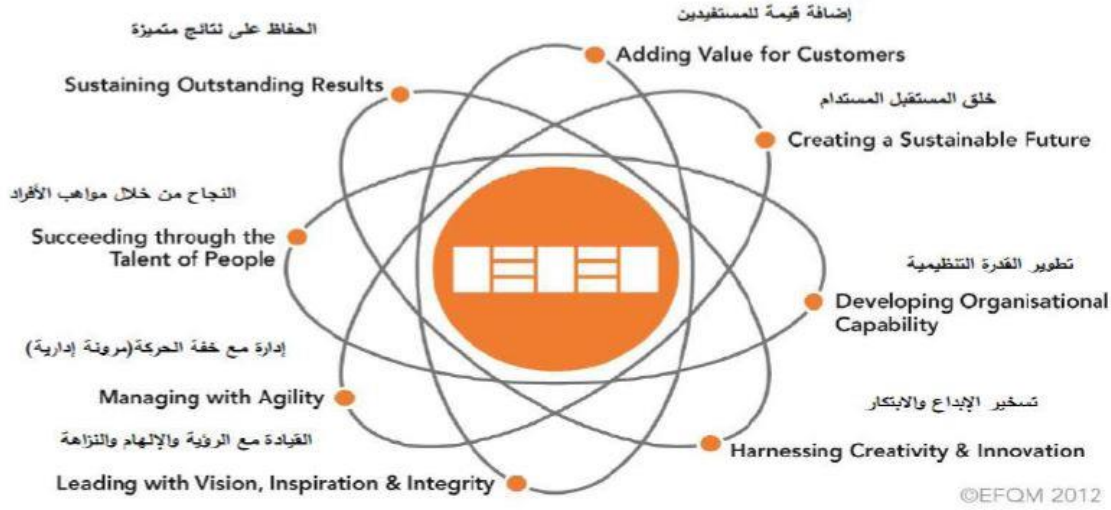
¹⁴⁴ John Watson : **Opérationnel Excellence Management System An Overview of the OEMS 2010** p1 Downloade from www.chevron.com 24/03/2020/ 19 :43

¹⁴⁵ ابراهيم عمر حمدان المصري، الادارة بالتحوال و دورها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية و الامن الوطني - الشق المدني، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة، 2015 ص 48.

¹⁴⁶ شفيق ابراهيم حداد / محفوظ احمد جودة، مدى تحقيق الوزارات و المؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الاداء الحكومي و الشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها و ملتقى الخدمة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 11، العدد 2 2015 ص 295 .

¹⁴⁷ صابرين عماد عرفات ابو ليدة، مرجع سابق الذكر، ص 54-55.

الشكل رقم (09) : المتطلبات الأساسية للتميز المؤسسي



المصدر : المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM 2013 على الموقع -<https://www.infoqualite.fr/le-modele-dexcellence-efqm/16/03/2020/10:20>

- إضافة قيمة للمستفيدين (الفئة المستهدفة): فالمؤسسات المتميزة تعمل باستمرار على إضافة قيمة للفئة المستهدفة(المستفيدين) وذلك من خلال فهم احتياجاتهم واستباق تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات.
- خلق المستقبل المستدام: حيث أن المؤسسات المتميزة يكون لها تأثير إيجابي على من حولها في العالم من خلال تعزيز الأداء من أجل نهضة المجتمعات في حين الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لها.
- تطوير القدرة التنظيمية: حيث إن تعزيز قدرات المؤسسات المتميزة يكون من خلال تعزيز القدرات التنظيمية ومن خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية.
- تسخير الإبداع والابتكار: وذلك من خلال توليد قيمة للمؤسسات المتميزة وزيادة مستويات الأداء من خلال التحسين المستمر والابتكار المنهجي عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة.
- القيادة مع الرؤية والإلهام و النزاهة : حيث أن المؤسسات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل وتحقق ذلك بوصفها كقدوة من خلال قيمها وأخلاقها.

- إدارة مع خفة الحركة (مرونة إدارية): فالمؤسسات المعترف بتميزها على نطاق واسع تتميز بقدرتها على التجديد والاستجابة بفعالية وكفاءة للفرص والتحديات.

- النجاح من خلال مواهب الافراد: حيث يكون النجاح للمؤسسات المتميزة من خلال قيمة الافراد وخلق ثقافة التمكين لتحقيق كل الأهداف التنظيمية للمؤسسة والشخصية للأفراد.

- الحفاظ على نتائج متميزة: فالمؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة والتي تلي الاحتياجات على المدى القصير والطويل لجميع أصحاب المصلحة وذلك في إطار بيئة التشغيل الخاصة بهم.

وقد بين السلمي هذه المتطلبات بما يلي¹⁴⁸:

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية، ويضم (الرؤية، الرسالة، والأهداف الاستراتيجية التي تعمل المؤسسة على تحقيقها من خلال وضع السياسات). وأكد Samuel.KM على علاقة استراتيجية المؤسسة بالمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، لما لها من أهمية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات وبالتالي تحقيق التميز.

- المؤسسة إطار متكامل من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

- هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتنظم على أساس العمليات و تراعي تدفق المعلومات، تشابك علاقات العمل، درجة من اللامركزية، التوسع بالتفويض واستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات.

- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآلية الرقابة وضبط الجودة وأكد كل من Brown et Harvey على اعتبار إدارة

¹⁴⁸ سماح صولح، مرجع سابق الذكر، ص 38/37.

الجودة الشاملة هي استراتيجية المؤسسة، حيث تهدف إلى الالتزام برضا الزبون عن طريق تطوير العمليات والتي تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات، وتحقيق تميز المؤسسة.

- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، تحديد مصادرها، وسائل تجميعها، وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار .

- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط، استقطاب، تكوين الموارد البشرية، تنميتها، توجيه وتقييم أدائها، وأسس تعويضها وفق نتائج الأداء¹⁴⁹ .

- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات وفرق العمل، ووحدات العمل الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة¹⁵⁰ .

- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط و البرامج وتؤكد فرص المؤسسة في تحقيق " إدارة التميز "، وقد ركز كل من Obeng et Ugboro Isaiah Kofi على دور القيادة في تمكين العاملين، ودعم بيئة إدارة الجودة الشاملة من خلال إيجاد المناخ الذي يعززها وبالتالي تحقيق رضا الزبائن او تميز في الأداء.

خامسا : مشاكل و معوقات التميز

إن كثير من المؤسسات تعاني مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدرتها ورغبتها في رفع مستوى أدائها إلى مستوى تطلعات وتوقعات المتعاملين و تحقيق التميز، ومن أهم تلك المعوقات ركون المؤسسة للمستوى الجيد المتحقق من الانجازات، والذي يعتبر من أكبر أعداء تحقيق التميز، لهذا على المؤسسة أن تؤمن أن هناك انجازات مستقبلية عليها تحقيقها.

¹⁴⁹ نازك عبد العظيم، زين العابدين، أثر تطبيق معيار العاملين في نموذج التميز المؤسسي على تحسين الاداء دراسة حالة: شركة سك النقود السودانية المحدودة، رسالة ماجستير في ادارة الجودة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016 ص 09 .

¹⁵⁰ عبد العزيز عبد الغفور، عبد السبحان الانصاري، سمات القيادة الادارية و اثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية دراسة ميدانية على المشاريع التنموية التابعة لمجموعة البنك الاسلامي للتنمية بجدة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2018 ص 40 .

حيث أن سعي كافة المؤسسات منذ بداية التسعينات تقريبا لتحقيق التميز والتفوق المؤسسي، إلا أنه ثبت عدم قدرة عديد من المؤسسات على تحقيق التميز المؤسسي، ويرجع ذلك لعدة أسباب لعل من أبرزها¹⁵¹ :

- تعجل المنظمات لتحقيق نتائج سريعة.
- التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى دونما السعي لتكييف وتطوير تلك المناهج المستخدمة في هذه التجارب حسب طبيعة وبيئة المؤسسات العربية.
- تقرير التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة التي تتطلبها .
- عدم التقدير الكافي بأهمية المورد البشري.
- إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل التميز.
- عدم الإنصات الكاف للعملاء والموردون يعتبر أيضا سببا كافيا لعدم نجاحها.
- ويرى السلمي أن كثير من المنظمات تعاني من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء، ومن أبرز مظاهر تلك المشكلات والمعوقات مايلي¹⁵² :
- ضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.
- توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات و افراد الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الاداء
- ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من مهددات.

¹⁵¹ غانم هاجرة ، " دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة ،اطروحة دكتوراه في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017 ص136.

¹⁵² علي السلمي، ادارة التميز : نماذج و تقنيات الادارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر القايرة، 2002 ص 14.

- عدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية .
- اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات.
- الانحصار في مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل.
- تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد الغير المتجددة وأهمها الوقت، واستنفاد وقت أطول في العمليات بما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق في توقيت مناسب.
- الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها.
- ضعف التوجه التسويقي وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة و ارضاء العملاء، ومن ثم تضائل القدرات التنافسية للمنظمات.
- ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمنظمات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين وإدارة التميز في خدمة العملاء.

المطلب الثاني: تحديد دلالة مفهوم الابتكار.

اصبح ينظر الى الابتكار على انه من اهم المعايير التي تحدد درجة تميز المؤسسة بل اكثر من ذلك فانه يعتبر عاملا محددًا لاستمراريتها و بقائها ،و ذلك في ظل ما يميز بيئة الاعمال لأغلب المؤسسات اليوم من تغير سريع و منافسة حادة و يكتنف هذا المفهوم الكثير من الغموض و التداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة الشديدة كالإبداع و الاختراع مما ترتب عنه وجود عدة تصنيفات لمفهوم الابتكار.

أولاً: الابتكار والمصطلحات المشابهة له.

هناك خلط بن المصطلحات (ابتكار وابداع واختراع) لدرجة أن البعض لا يفرق بينها وتستخدم المصطلحات للدلالة على نفس الشيء لان هناك تشابه كثير بينهم و سوف نتطرق الى الفروقات بين الابتكار و المصطلحات القريبة منه :

1- الفرق بين الاختراع و الابتكار :

ان درجة التشابك الكبيرة بين المصطلحين و الترابط قد اسهمت في هذا الخلط الحاصل بينهما فالبعض لا يرى بان هناك فرق بينهما و انه يمكن استخدامهما كمترادفين و بشكل متبادل بينما البعض الاخر يفرق بينهما و سنحاول اولاً معرفة ما المقصود بالاختراع تم نتطرق الى ابراز العلاقة بينه و بين الابتكار

و يعرف الاختراع على انه : " كل جديد في المعلومات العلمية و يمكن ان يكون نظرياً في قاعدة او قانون عليه او يكون تطبيقياً في شكل طريقة حل او معالجة شكل معين "153 .

و يعرف كذلك " على انه ادخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له ان وجد او سبق اليه احد و يسهم في اشباع بعض الحاجات الانسانية "154 .

كما أن الاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية¹⁵⁵ .

من خلال هذا التعريف نرى بان الاختراع هو الاتيان بشيء جديد بالكامل يلبي حاجة انسانية بشرط ربطه بالتكنولوجيا على عكس التعريفين السابقين اللذين اهملا الجانب التكنولوجي لكن في الواقع نجد ان المؤسسات لا

¹⁵³ كياب منال، " دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2016/2017 ص 38 .

¹⁵⁴ نفس المرجع، ص 38

¹⁵⁵ سلمى عطوات، " اثر الابتكار التسويقي في تبني المنتجات الموفرة للطاقة الكهربائية (دراسة حالة تبني المستهلك للمصباح الكهربائي الاقتصادي)، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق استراتيجي و الابتكار ، جامعة قاصدي مرياح بورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، 2017/2018 ص 60 .

تنتظر الحاجة من اجل الاختراع بل تسعى و بشكل مستمر وراء تطوير امكانياتها و الاهتمام بجانب البحث و التطوير لاكتساب الافضلية التنافسية.

و في اطار العلاقة بين الابتكار و الاختراع فيرى محمد احمد عبد الجواد ان " الابتكار هو القدرة على الاختراع اي انه لا يمكن ان يكون هناك ابتكار بدون اختراع¹⁵⁶ اي ان الابتكار هو تطبيق ناجح للاختراع

اما Marie Debourg ترى ان الابتكار هو التطبيق التجاري للاختراع لكن هذا التعريف يحد من الابتكار في المجال التجاري فقط في حين نجد ان الابتكار يمس كل الجوانب و يمكن القول ان الاختراع هو بلورة افكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا اما الابتكار فيعني تطبيق و تجسيد هذه الافكار في الميدان العملي¹⁵⁷.

و الجدول التالي يمثل الفروقات بين الاختراع و الابتكار :

الجدول رقم (04) : الفرق بين الاختراع و الابتكار

الاختراع	الابتكار
- اكتشاف علمي يسمح بتنمية المعرفة الانسانية	- مدخل اساسي للتجديد
- بلورة افكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا	- تطبيق و تجسيد هذه الافكار
- الاختراع قاعدة للابتكار	- الابتكار تطبيق تجاري للاختراع
- الجانب التكنولوجي	- جميع حقول المعرفة

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على جمال خير الله، الابداع الاداري، دار اسامة للنشر و التوزيع عمان الاردن، الطبعة الاولى، 2009 ص 10.

2- الفرق بين الابداع و الابتكار:

في غالبية الاحيان تدل الاديبيات على ان مصطلح الابتكار innovation و الابداع créativité لهما نفس المعنى الا انه توجد بعض الفروق بينهما فقد اشار كل من Garand et Carrier الى الفرق بين الابتكار و

¹⁵⁶ محمد احمد عبد الجواد، كيف تنمي مهارات الابتكار و الابداع الفكري، دار البشير للثقافة و العلوم، الطبعة الاولى، مصر، 2000 ص 12 .

¹⁵⁷ غياية كريمة، " دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة المؤسسات الوطنية للإنتاج و تسويق البترول سوناطراك، رسالة ماجستير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2012/2013 ص 49.

الابداع من خلال ان " الابداع يتعلق باستكشاف فكرة جديدة متميزة اما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية او سلعة او خدمة تقدمها المنظمة لربائنها اذا كان الابداع متعلق بالأشخاص فان الابتكار يتعلق بالمنظمة و بنشاطها الانتاجي و التسويقي "158، من هذا المنطلق يمكن القول و بصفة عامة يسبق الابداع الابتكار اي اذا كان الابداع يتمثل في التوصل الى حل خلاق لمشكلة ما او فكرة جديدة فان الابتكار هو التحقيق الخلاق او الملائم له.159

اي ان هناك علاقة تلازمية بين الابداع و الابتكار ،يعني انه لن يكون هناك ابتكار بدون وجود افكار ابداعية و التي تبدأ على مستوى افكار المبتكرين و فرق العمل فوجودها يعتبر شرط ضروري لكنه غير كافي بمعنى اخر وجود افكار مبدعة لا يكون الا من خلال افراد مبتكرين و فرق عمل حيث هم اساس عملية ابداع ووجودهم ضروري للابتكار ،لكن غير كافي مما يعني هناك عوامل اخرى مؤثرة في الابتكار بحيث يجب ان تتوفر و بالتالي يمكن ان نعبر عن العلاقة بين الابتكار و الابداع بالمعادلة التالية :

الابتكار = الابداع + التطبيق

و بهذا فان الابداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين ان الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ او تحويل من الفكرة الى المنتج و عليه فانه ينظر الى الابداع و الابتكار كمرحلتين متعاقبتين.

و الجدول التالي يوضح الفروقات بين الابداع و الابتكار :

الجدول رقم (05) : الفرق بين الابداع و الابتكار

الابتكار (Innovation)	الابداع (Créativité)	
جماعية	فردية	المحاولة
مستمرة / طويلة	متقطعة / لحظية	العملية
قابل للقياس / مؤكد	غير قابل للقياس / محتمل	الاثر

158 تيفاوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية، مداخلة ضمن

الملتقى الدولي حول الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب البليدة، 2010 ص 10.

159 غياية كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 49 .

التكوين	استعمال و تعلم طرق التفكير	استعمال الادوات الاستراتيجية
نوع الاجتماعات	عصف الافكار	تسيير المشاريع
نوع التفكير	تضارب الافكار و تشعبها	تقارب الافكار و الاجماع حولها
دور المشرف او المسؤول	التوجه نحو التفكير	التوجه نحو التطبيق
اهميتها في المؤسسة	مصدر (Resource)	كفاءة (Compétence)

المصدر : تواتي خديجة و عدالة العجال، الابتكار في ممارسات الموارد البشرية الملتقى الدولي حول الابتكار تقويم الموارد البشرية الابتكار و اقتصاد المعرفة في بلدان المغرب العربي : رهانات ووجهات النظر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2015 ص 11.

2- تعريف الابتكار :

هناك مفاهيم مختلفة و متعددة للابتكار اذ اقترحت له تعريف كثيرة تتوقف في مجملها على انشغال و مجال اهتمام الباحثين و مصالحهم، بمعنى اخر اختلاف المنهج في البحث و كثرة و تعدد المجالات التي يتم فيها استخدام مفهوم الابتكار زيادة على صعوبة المفهوم و ان كان الملاحظ هو كون غالبية هذه التعاريف ركزت على الجانب المرتبط بالمنتجات و العمليات التكنولوجية.

يعرف الابتكار على انه " أي منتج، أو عملية أو طريقة خدمة يدركها الآخرون على أنها جديدة. كما يجب أن يكون الابتكار استخدام تجاري، أي تقديم شيء جديد أو تطوير شيء ما لجعله أكثر نفعاً للآخرين" ¹⁶⁰.

و قد عرف الابتكار ايضا على انه " تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة او تمت استعارتها من خارجها سواء تعلق الامر بالمنتج او الوسيلة او النظام او العملية او السياسة او البرنامج او الخدمة و هذه الفكرة جديدة بالنسبة للمؤسسة عندما طبقتها" ¹⁶¹.

و يعرف الابتكار ايضا " انه تنفيذ لمنتج جديد أو تحسن كبير (سلعة او خدمة) او عملية او طريقة جديدة للتسويق، أو أسلوب تنظيمي جديد في الممارسات التجارية، وتنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية" ¹⁶².

¹⁶⁰ نظام موسى سويدان و سميرة عزيز العبادي، تسويق الاعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 205.

¹⁶¹ حسين حريم، ادارة المنظمات - منظور كلي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2003، ص 303.

أما عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE فقد عرفته على أنه: " العملية التي تسمح بتحويل فكرة إلى منتج (سلعة، خدمة) جديد أو محسن، أو إلى طريقة عمل جديدة، وعملية الابتكار تغطي جميع النشاطات العلمية والتكنولوجية والتجارية والمالية الضرورية للتسويق الناجح للمنتج الجديد والتنفيذ الفعال للطريقة الجديدة".¹⁶³

من خلال ما تقدم من مفاهيم حول الابتكار يمكن صياغة مفهوم شامل للابتكار، بأنه مجمل التغيرات والتحويلات التي تطرأ على المؤسسة سواء على مستوى المنتج من حيث تقديم واقتراح أفكار جديدة قابلة للتطبيق لتعطينا في الأخير سلعة أو خدمة جديدة باستخدام طرق انتاج محسنة مع البحث عن مصادر جديدة للمواد الأولية والبحث عن أسواق جديدة لتصريف المنتجات الجديدة، بهدف تحسين الكفاءة والفاعلية وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .

ثانيا: انواع الابتكار في المؤسسات.

اختلف الاقتصاديين في تحديد أنواع الابتكار في المؤسسة لأن عددها في تزايد مستمر، فقد حدد شومبيتر خمسة أنواع رئيسية وهي¹⁶⁴ :

- إنتاج منتج جديد.
- فتح سوق جديدة.
- استخدام مصدر جديد للمواد الأولية.
- الوصول إلى تنظيم جديد (مثل حالة الاحتكار).
- إدماج طريقة إنتاج جديدة.

¹⁶² Helena Santos-Rodrigues , Pedro Figueroa, Carlos Fernandez Jardon **The Influence Of Human Capital On The Innovativeness Of Firms** International Business & Economics Research Journal – Volume 9, Number 9 September 2010 pp 55.

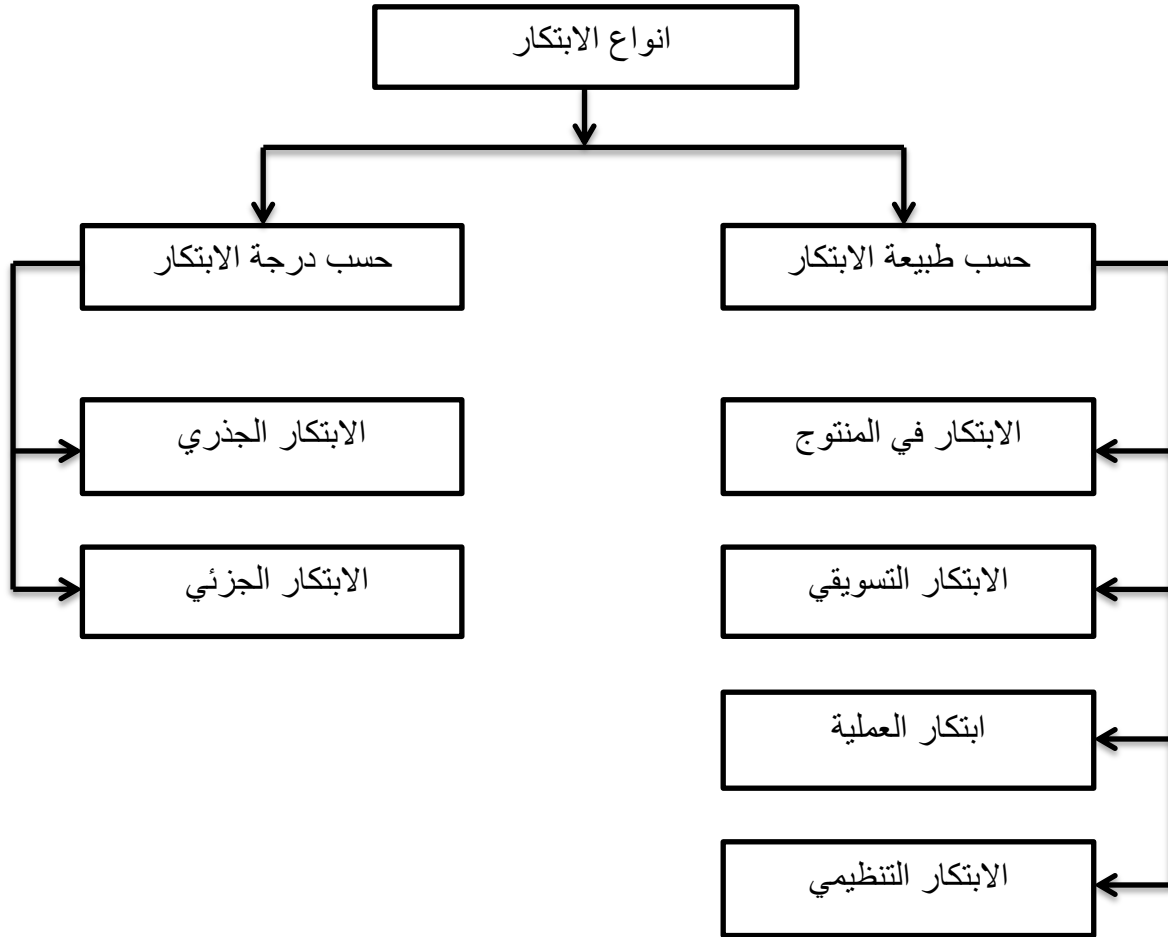
¹⁶³ OCDE et Eurostat Manule d'osto : principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation 3 edidtion OCDE 2005 p46.

¹⁶⁴ لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقوت، رسالة ماجستير في علوم التسير، تخصص الادارة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2015/2014 ص 06.

يضيف دراكر أنواع أخرى مثل: الابتكارات المضافة والابتكارات التكميلية.

على أساس هذا الاختلاف يمكن تقسيم أنواع الابتكار حسب الشكل التالي :

الشكل رقم (10) : انواع الابتكار



المصدر : من اعداد الباحثة .

1- حسب طبيعة الابتكار :

1-1- الابتكار في المنتج: يكون إما بشكل منتج جديد، خدمة جديدة أو مواصفات جديدة، والمنتجات الجديدة هي سلع وخدمات تكون مختلفة جوهريا عن تلك الموجودة من قبل، أي عملية ايجاد أفكار وتقديم منتجات جديدة تختلف عن المنتجات القديمة، تكمن أهمية المنتجات أو الخدمات الجديدة في تجنب تقادم وخروج

المنتجات الحالية فضلا عن إمكانية إحلال منتج جديد محل القديم أو التقادم وذلك للمحافظة على نمو المؤسسة و استمراريتها.¹⁶⁵

قد يكون الابتكار في تحسين المنتج الحالي أو القديم من خلال إدخال تحسينات عليه أو زيادة أدائه بشكل كبير، حيث يتم تحسينه من خلال إحداث تغيرات في العناصر المكونة له لأنه لا يمكن لأي منتج أن يستمر في السوق لمدة طويلة دون التغيير أو التحسين نتيجة تغيير في حاجات ورغبات الزبائن، لأن كل مؤسسة لا تطور أو تحسن منتجاتها ستواجه خطر الفشل والانهيار مقارنة بالمؤسسات الأخرى الموجودة في السوق.¹⁶⁶

1-2- الابتكار التسويقي:

يركز هذا الابتكار على النشاط التسويقي خاصة ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي، وما تقوم به المؤسسة من أساليب وطرق وإجراءات تساهم في خلق حالة تسويقية جديدة في مجال التوزيع أو الترويج، حيث أن استخدام طريقة جديدة في التقديم يعد ابتكار تسويقي، كذلك إحداث طريقة في الاتصال الترويجي مثل إجراء حفلات خاصة لعينة من الزبائن أو توزيع منتج بطريقة آلية يعد ابتكار تسويقي أيضا، وهكذا فإن أي فعل مميز ومتفرد في مجال التسويق جعل المؤسسة مختلفة عن المؤسسات الأخرى في السوق يدخل في مجال الابتكار التسويقي.¹⁶⁷

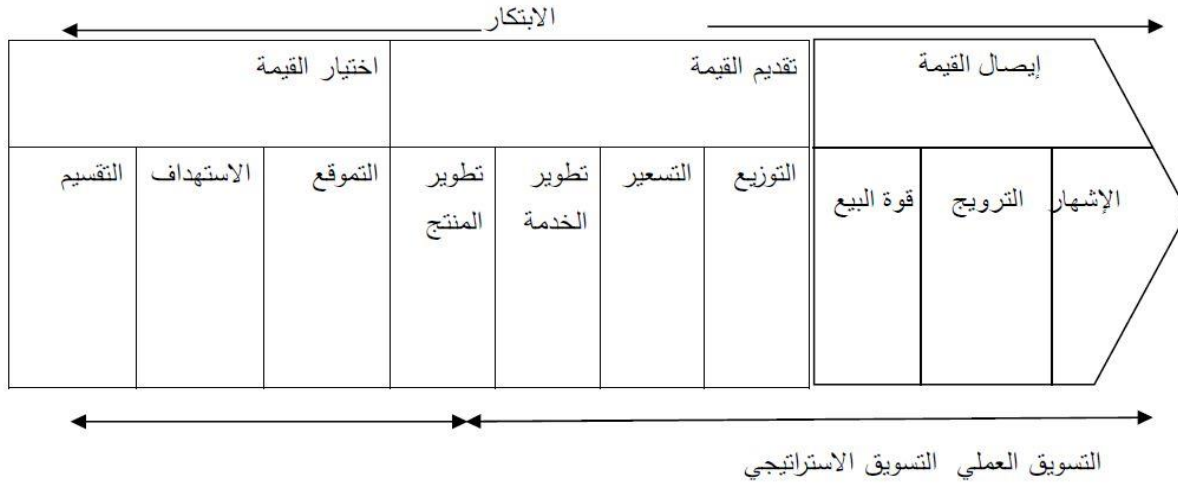
ومنه يمكن القول بأن الابتكار التسويقي هو " عملية توليد الأفكار وتطويرها وتنفيذها بشكل كفء وفعال يشمل جميع الممارسات التسويقية والشكل التالي يوضح ذلك :

¹⁶⁵ غسان قاسم اللامي و يسرى محمد حسن، قياس مؤشرات الابداع في الادارات الفندقية، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد74، جامعة بغداد 2009 ص 223.

¹⁶⁶ م.محمد فاضل و م.محمد عبد زيد عبد عون،تقويم ابداعات المنتج الفندقي،مجلة الادارة و الاقتصاد،العدد 86، جامعة بغداد، 2011 ص 288.

¹⁶⁷ م.بشينة لقمان احمد، الابداع و انعكاساته على تطوير الجودة لخدمات المعلومات بالتطبيق في المكتبة المركزية بجامعة الموصل،مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية،العدد 20، جامعة تكريت العراق، 2010 ص 57.

الشكل رقم (11):الابتكار التسويقي



المصدر : كباب منال ،الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية ،مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، العدد 2017/17 ص 430.

1-3-3- ابتكار العملية:

تعرف العملية بأنها سلسلة من المهام أو النشاطات التي تنجز من قبل مجموعة متكاملة من الأفراد والمعدات والأدوات، أي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال سلسلة الإجراءات والنشاطات المنجزة في المؤسسة، بحيث أن هذه النشاطات تولد قيمة للزبون، إذ يبدأ ابتكار العملية بالإدراك الجيد إلى من هم زبائن العملية وما الذي يتوقعونه منها، وتكون ابتكارات العملية في ما يلي¹⁶⁸ :

1-3-3-1- تحسين عملية إنتاجية قائمة :

تعني تحسين الإجراءات، النشاطات، أداء العمليات الإنتاجية (المواد، الآلات، الطرائق الأساليب والأفراد) وتشير الممارسات العملية إلى توجه المؤسسة إلى التركيز على تحسين العملية التي يجري العمل عيها، والتحسين في العمليات الإنتاجية يمكن أن يصنف وفق الهدف الذي تصبوا المؤسسة الوصول إليه، فقد يكون الهدف تقليل

¹⁶⁸ اياد محمود الرحيم و.دنيا حسن، اثر ابداع العملية في تصميم المنتج دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 27، جامعة الموصل العراق، ص 69.

تكاليف العمليات أو تحسين جودة المخرجات أو زيادة الطاقة الإنتاجية، فقد أوضح Evans : أن تحسين العملية يتمثل في تحقيق الفرص لإنجاز مستوى عالٍ ومستمر في أداء العملية.

1-3-2- تصميم عملية إنتاجية جديدة:

لقد تباينت آراء الباحثين في تحديد مفهوم تصميم العملية، لذا تم إدراج مجموعة من الآراء في الجدول الآتي :

الجدول رقم: (06) يوضح آراء الباحثين لمفهوم تصميم العملية.

المفهوم (تصميم العملية)	الكاتب	السنة
وصف تصميم العملية بكيفية صنع المنتج، ولقرار تصميم العملية مكونان رئيسيان هما: 1-مكون تقني أو هندسي 2-مكون اقتصادي من ناحية الحجم.	Vonderembers & White	1991
إن تصميم العملية هو اختيار المدخلات والعمليات وتدفق العمل ووسائل وطرق إنتاج السلع و الخدمات.	Krajewski & Ritzman	1993
تصميم العملية هي مهمة اختيار وترتيب المعدات المطلوبة لعملية التحويل و تكامل قوة العمل والمصادر الأخرى من المعدات.	Noori & Radford	1995
إن تصميم العملية عند مستوى الاستراتيجية تعني تصميم شبكة العمليات التي يحصل الزبون من خلالها على المنتجات، الخدمات وعند مستوى العملية فإنها تعني تنظيم تسهيلات مادية للعمليات التكنولوجية والأفراد.	Slack & Others	1998
إن تصميم عملية جديدة يطلق عليها إعادة هندسة العملية بسبب استخدامه الطريقة نفسها إذا كانت المنظمة تقوم بتصميم العملية أول مرة.	Harrington & Others	2000

المصدر: المرجع نفسه, ص69.

1-4- الابتكار التنظيمي:

تعرف OECD الابتكار التنظيمي " بأنه تطبيق وسيلة تنظيمية جديدة في ممارسات المنظمة وتنظيم العمل والعلاقات الخارجية، كما يعرفه Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron بأنه التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية في بيئة المنظمة، فهو التطبيق الناجح لأفكار جديدة غير مألوفة والتي يمكن تجسيدها في منتج جديد أو طريقة عمل جديدة أو اسلوب جديد، يقوم بها المبتكر الذي يعتمد على تطبيق المعرفة التي يمتلكها، في تجسيد اختيارات جديدة" ¹⁶⁹.

يقدم Kunstler نموذج خاص بتشخيص أبرز عناصر عملية الابتكار التنظيمي بالاستفادة من شركة Hothouse الأمريكية الذي يقوم وفق العناصر الآتية ¹⁷⁰ :

- القيم التنظيمية: يقصد بها التي ينبغي للأفراد تحقيقها في المؤسسة ونماذج السلوك المؤدية لبلوغ تلك النتائج.
- الغرض والرؤية: يشير الغرض إلى سبب وجود المؤسسة حالياً والرؤية تشير إلى ما تطمح إليه مستقبلاً.
- الأفكار: تمثل مساهمتها في تحديد استجابة المؤسسة تجاه البيئة، ويفضي إسهامها في تكييف المؤسسة عبر إجراء عمليات داخلها.
- التبادل: عملية يقصد منها التبادل المشترك بين الأطراف المساهمة في العملية الإنتاجية من حيث الآراء، التحفيز والعمل الجماعي.
- الإدراك: يدور حول إدراك الأفراد في المؤسسة لما هو مطلوب منهم أداءه من حيث المهام والخبرة المطلوبة.
- التعلم التنظيمي: تسهم هذه العملية في الابتكار التنظيمي عبر استخدام المؤسسة للمعلومات التي جمعتها عن الأحداث السابقة للاستفادة منها في الأحداث المستقبلية وهذا بالانفتاح على البيئة الخارجية.

¹⁶⁹ محمود سيد علي أبوسيف، راس المال الفكري وعلاقته بالابتكار التنظيمي في جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا بمصر: دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة ، العدد 69 ،ص 2016 ص 17.

¹⁷⁰ احسان دهش جلاب و اسيل علي مزهر، التغيير الاستراتيجي و الابتكار التنظيمي : العلاقة و الاثر دراسة ميدانية في شركة اور العامة للصناعات الهندسية، مجلة الدراسات الادارية، العدد 03 ، جامعة البصرة العراق، 2007 ص 20.

- الجانب الاجتماعي: يشير إلى واقع النظام الاجتماعي للمؤسسة عبر التفاعلات الحاصلة بين خصائص الفرد وفريق العمل (مدى دعم الفرد المبتكر واندماجه مع الآخرين).

- أجواء المرح: يقصد بها تلك الأجواء التي من شأنها بعث البهجة في أجواء العمل، حيث تخفف من التوتر والشد النفسي للأفراد العاملين، ما يترتب على ذلك من سلوكيات يمكن أن تكون حافزا نحو العملية الابتكارية.

2- حسب درجة الابتكار:

حيث يصنف جونز Jones الابتكار إلى: الابتكار الجزئي والابتكار الجذري¹⁷¹ :

2-1- الابتكار الجذري :

حيث يتكلف هذا النوع من الابتكار القيام باستثمارات مالية ضخمة ووجود معرفة كبيرة لأن الأمر يتعلق بالبحث عن منتج، طريقة أو تنظيم بصورة مختلفة تماما عن ما هو سائد، أو إجراء تعديلات على ما هو موجود بنسبة كبيرة، وهذا مالا يتوفر عند الكثير من المؤسسات، بحيث يكون تأثير هذا الابتكار كبير على المؤسسة وعلى بيئة التنافس.

و من اهم خصائص الابتكار الجذري مايلي¹⁷² :

- يؤدي الابتكار الجذري الى اختراع منتجات جديدة تظهر لأول مرة في الاسواق.

- يتطلب الابتكار الجذري استثمارات ضخمة و تصاحبه مخاطرة جسيمة بعيدة المدى.

- تدر نواتج الابتكار الجذري (المنتجات / البراءات / النماذج) عوائد مالية معتبرة.

- يحدث الابتكار الجذري موجة من الابتكارات المتتابعة في المجالات الملحقه.

- يمثل الابتكار الجذري محرك قوي لنمو المؤسسات و الاقتصاديات القومية.

¹⁷¹ عاكف لطفي خصاونة، ادارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة 01، الاردن 2011 ص 55.

¹⁷² ملايكية عامر، واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق اهراس، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 28/27 نوفمبر 2012 ص 121.

- في اغلب الحالات يحدد الابتكار الجذري الشكل الكلي للصناعة.

2-2- الابتكار الجزئي :

يكون بإجراء تحسينات على مستوى المنتج أو العملية، بحيث يتطلب معارف علمية كبيرة ولا يكون تأثيرها على مستوى المؤسسة ككل، بل يمثل تحسين للأداء الناتج ،كتخفيض التكاليف أو التغيير في الأنظمة الجزئية للمكونات الخاصة في المنتج، مثال ذلك: كوابح في السيارات، حيث فوائدها قيمة بما أنها تتطلب مجهودات كبيرة من جهة وغير مكلفة من جهة أخرى، و يمكن أن تنتج هذه التحسينات من بعض الميادين التكنولوجية أو ملائمة حلول كانت موجودة من قبل مثلاً: في التجهيزات الصناعية(مثل تزويد هذه التجهيزات بتحكم عددي)، وتقوم هذه التحسينات على خبرة المؤسسة وعلى ديناميكية أفرادها¹⁷³ و عموماً يمكن تلخيص أهم الخصائص المكونة لكل من الابتكار الجذري والجزئي كما يظهر في الجدول التالي :

جدول رقم: (07) يوضح خصائص الابتكار الجذري و الجزئي.

الخاصية	الابتكار الجزئي	الابتكار الجذري
سرعة السير	يدوم لفترة طويلة ولكن غير جذري	قصير الأمد ولكن جذري
الاطار الزمني	خطوات صغيرة	خطوات كبيرة
التغيير	مستمر وتدرجي	متقطع وغير تدرجي
المساهمة	تدرجي وثابت	مفاجئ
المدخل	كل فرد	قلة من المتميزين والمختارين
الطريقة	جماعي، جهود جماعية، مدخل النظم	فردية عاصف، أفكار فردية
الشرارة	الصيانة والتحسين	إعادة البناء
المتطلبات العملية	الدراية الفنية التقليدية والحالة القائمة	الافتراضات التكنولوجية ونظريات
توجيه الجهد	استثمارات قليلة، لكن درجة عظيمة للمحافظة عليه	استثمارات ضخمة وجهد قليل للمحافظة عليه
معايير التقييم	للأفراد	نتائج من أجل الأرباح

¹⁷³ لشهب الصادق، مرجع سبق ذكره، ص 10.

الميزة	أداء العملية وجهود من أجل نتائج أفضل. أعمال جيدة جدا في اقتصاد بطيء النمو.	ملائم جيد للاقتصاد سريع النمو
--------	---	-------------------------------

المصدر: نجم عبود نجم, ادارة الابتكار : المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة دار وائل للنشر الطبعة 1، 2003، ص 154

ثالثا: العوامل المؤثرة في الابتكار

إن النشاط الابتكاري ظاهرة معقدة وديناميكية مما يعني وجود عوامل عديدة تتداخل في تكوينه و تطوره ، كما ان هذه العوامل قد تكون فعالة في تكوين و تحفيز النشاط الابتكاري في ظروف معينة و لا تكون كذلك في ظروف اخرى و قد تكون ايضا فعالة في حل المشكلات التي تواجه الافراد او الشركات و لا تكون كذلك في التوصل الى الجديد غير المؤلف و مع ذلك فان الدراسات الكثيرة التي درست الابتكار و النشاط الابتكاري قد ساهمت في تحديد الكثير من العوامل المؤثرة في الابتكار و في هذا السياق نشير الى ان هناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة و ذات التأثير المتبادل المؤثرة في الابتكار و هي : مجموعة الخصائص الشخصية و مجموعة الخصائص التنظيمية و مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع و الشكل التالي بين هذه العوامل :

الشكل رقم (12) : العوامل المؤثرة في الابتكار.



المصدر : الصرن، رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر والتوزيع، عدن، الجزء الأول 2000 ص 130

- العوامل المؤثرة على الابتكار :

عن الدراسات الكثيرة التي درست الابتكار و النشاط الابتكاري قد ساهمت في تحديد الكثير من العوامل المؤثرة فيه و هناك ثلاث مجموعات من العوامل المرتبطة و ذات التأثير المتبادل المؤثر في الابتكار و هي:

1- مجموعة الخصائص الشخصية:

يعتبر الفرد المبتكر لعملية الابتكار داخل المنظمة نقطة البدء و ان خصائصه المهمة ذات العلاقة بالابتكار هي التي كانت موضوع الاهتمام و لقد ركزت دراسات عديدة على مجموعة من الخصائص الشخصية للإنجاز الابتكاري التي يختلف الباحثون في تحديدها و ان كانوا يتفقون على البعض منها و يمكن ان نشير الى مجموعة من الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الافراد اللذين يتميزون بالابتكار و هي كالآتي¹⁷⁴ :

أ- الميل إلى التعقيد: و يعني ان المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة و المعقدة و مفارقة الحالة التي يجدونها تمثل حلول البيئة المألوفة و السهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها و كذلك التميز في التعامل مع الفكرة او المفهوم بشكل لم يسبق و ان تعامل معه.

ب- حالة الشك: و تعني فلسفة المبتكر من حيث عدم قبوله او استسلامه للإجابة الجاهزة و انما يتميز بكثرة الاسئلة و الاستفسارات البعيدة عن المألوف.

ج- الحدس: و يعني التعمق في جمع المعلومات لتحديد المشكلة و التعمق في تصور و تجاوز الارتباطات الظاهرة الى الارتباطات الغير مرئية و الى ما بعد الاشياء و كذلك يعتبر الحدس هو الاستبطان الذاتي و النظر في الاشياء بعيدا او خارج علاقتها الموضوعية الصلبة .

د- الإنجاز الذاتي: حيث أن الفرد المبتكر محفز بالإنجاز الذاتي، فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا المشكلات تعيقه، بل الدافعية الذاتية المتمثلة في الرغبة هي التي تلعب الدور¹⁷⁵ .

¹⁷⁴ عاكف لطفي خصاونة، مرج سابق، ص 69.

¹⁷⁵ الصادق لشهب و احمد بوريش و الشيخ هتهات ، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقوت ولاية ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 07، ديسمبر 2017 ص 264 .

2- مجموعة العوامل التنظيمية:

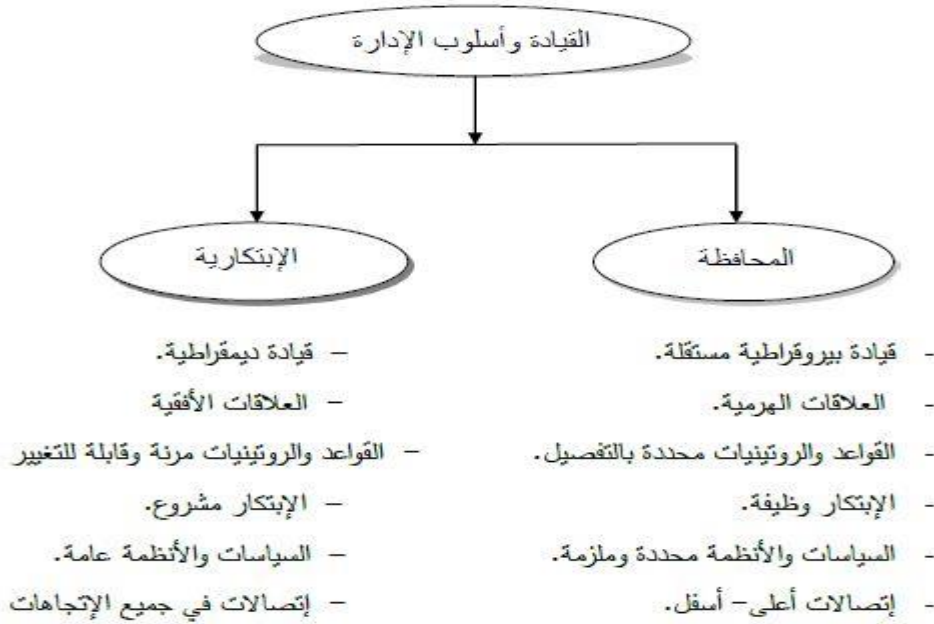
ان المنظمات تمثل اطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ و لا يمكنهم ان يعملوا خارج محيطهم و سياقهم التنظيمي و قد اثبتت الدراسات بان الظروف التنظيمية داخل المنظمات تؤثر على الجهد الابتكاري من خلال تأثيرها على الافراد ذوي الخصائص الابتكارية و فيمايلي اهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الابتكار :

أ-استراتيجية المنظمة: يمكن ان نميز بين نمطين من المنظمات، منظمات تتبع استراتيجية ابتكارية و هي المنظمات التي تجعل من الابتكار مصدر لميزتها التنافسية في السوق واحد أبعاد ادائها الاستراتيجي فيه و النمط الثاني يتبع استراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة اي التكنولوجيات و المنتجات و الخدمات الحالية فالأولى تستقطب المبتكرين و تبحث عنهم و توفر لهم مجالات و فرص كثيرة من اجل ان يقوموا بما عليهم في تطوير و تكوين قاعدة المنظمة من الابتكارات اما الثانية فإنها توجه حتى النشاط الابتكاري من اجل ادامة و استمرارية النظام الحالي و الميزة الحالية¹⁷⁶.

ب-القيادة وأسلوب الإدارة: إن هذا العنصر يلعب دورا فعالا في قيادة المنظمة على أساس تحفيز أو إعاقة الابتكار فالقيادات الابتكارية دورها تشجيع الأجواء الملائمة للابتكار، وتقوية الحوافز في جميع أنواعه، في حين أن القيادة البيروقراطية القائمة على المحافظة تجد أن هناك خطر القيام بالتغيير فهو يشجع فوضى لا يمكن السيطرة عليها وقد تضر بالنظام ما يؤدي إلى الحد من عملية الابتكار و الشكل التالي يوضح الاختلاف القائم بين النمطين :

¹⁷⁶ عبد الفتاح داودي، دور الابتكار في تفعيل اداء قطاع الاتصالات دراسة مقارنة بين الجزائر و مجموعة من دول الشرق الاوسط و شمال افريقيا MENA، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2016/2017 ص 26 .

الشكل رقم (13) : يوضح القيادة وأسلوب الإدارة



المصدر : قدوري أسماء، استراتيجيات الابتكار و اثرها على تقديم القدرة التنافسية للشركات المصدرة دراسة حالة مجمع صيدال بالجزائر، رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص :تجارة ومناجمت دولي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم - 2015/2016 ص 18.

ج-**فرق العمل**: عرفه جعلوك بأنه " وحدة تتألف من الأفراد، الذين يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل معا، لتحقيق هدف مشترك، ضمن بيئة تجمعهم" ¹⁷⁷.

ان المنظمات اصبحت تشجع استخدام الفرق و خاصة الفرق المدارة ذاتيا، حيث ان الابتكارات في المنظمة الحديثة اصبحت أكثر تعقيدا و تتطلب تداخل النظم و الاختصاصات و الوظائف و ان تكوين فرق العمل داخل المنظمة يمكن ان يمثل المناخ الأكثر ملائمة من اجل تعزيز و تدعيم الابتكار و زيادة دافعية العمل الفكري و المهني للباحثين .

¹⁷⁷ ام الخير بنت ابراهيم احمد عبده، " فرق العمل و اثرها على الانتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة"،رسالة ماجستير في الادارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية، 2010 ص 14.

د-ثقافة المنظمة: " تعتبر ثقافة المنظمة من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد وتوضح ثقافة المنظمة إلى ذلك الهيكل العميق، الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة".¹⁷⁸

نجد ان المنظمات ذات النمط البيروقراطي تميل الى المحافظة على ثقافتها الحالية مما يجعلها غير ملائمة للابتكار و ما يأتي به من مفاهيم و تقاليد و عادات جديدة بخلاف المنظمات القائمة على الابتكار و التي يفترض انها تتسم بقدرة عالية على الابتكار الثقافي الذي يدخل تغيرات مهمة على الهياكل و السياسات و المفاهيم الحالية لصالح التغيير الثقافي و ما يتناسب مع التوجه نحو الابتكار.

ه-الاتصالات: تلعب الاتصالات دورا هاما داخل هيكل القيادة و الادارة فهي تحافظ على تدفق و انسياب العمل داخلها فكلما كانت هناك انظمة جيدة للاتصالات، كلما ادت الى رفع مستوى اداء العاملين و زيادة مستوى الرضا لديهم عن العمل¹⁷⁹ ففي المنظمات القائمة على الابتكار تعمل الاتصالات على سهولة تكوين الفرق و تقاسم المعلومات بين اعضائها من جهة و بين مختلف اقسام المنظمة و ادارتها من جهة اخرى .

3- مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع:

ان الفرد المبتكر مثله مثل الصوت لا يوجد من فراغ و انما يولد في مجتمع يولي اهمية كبيرة بالابتكار و يعززه فلإنسان ابن بيئته، و بمعنى اخر فان البيئة المحيطة بالشخص اما ان تساعد على ظهور الابتكار و تعمل على بقاءه و استمراره او قد تمنع ظهوره و استمراره ولا تشجع الا على التبعية و التقليد و ليس الافراد فقط بل المنظمات فكلها يتأثر بالعوامل البيئية العامة في المجتمع و هي تتمثل فيما يلي¹⁸⁰ :

¹⁷⁸ حديجة جمعة الزويبي ، عبد اللطيف الرواي، العلاقة بين ثقافة المنظمة و اقتصاديات المعرفة و انعكاسها على نظام المعلومات المحاسبية، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد 93، السنة 2012 ص 135.

¹⁷⁹ راجع كل من : - عاكف لطفي حضائنة مرجع سبق ذكره ص 92

- صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء اطار منهجي للإبداع و تميز الاعمال في المنظمات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة و الابداع و التجديد المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر 27-29 نوفمبر 2004 ص 39 .

¹⁸⁰ كباب منال، مرجع سابق الذكر، ص 59.

أ- الخصائص والنزاعات السائدة في المجتمع:

1- العوامل الاجتماعية والثقافية: إن تفاعل الفرد كالمجتمع من العوامل والمتغيرات التي تحدد شخصية المبتكر و سلوكه و يبدا هذا التفاعل على مستوى الاسرة و التي تشكل البيئة الاجتماعية الاولى للفرد المبتكر ثم يأتي بعد ذلك دور المنظمات التعليمية و الثقافية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع و الابتكار من خلال وسائل التربية و التوجيه الثقافي و الحوافز .

2- العوامل السياسية: تعتبر العوامل السياسية عنصرا حاسما في عملية الابتكار، و ذلك أن الدعم المستمر من القيادات السياسية و اقتناعها بأهمية الابتكار و الإبداع في المجتمع يؤدي الى تفجير الطاقات الابتكارية من مستوى الفرد الى مستوى المنظمة و المجتمع و يكون ذلك من خلال تشجيع المنظمات و البرامج البحثية في مختلف المجالات و تخصيص الحوافز المادية و المعنوية و وضع المناهج التربوية و التعليمية التي تساعد على نمو القدرات الابتكارية و الإبداعية.

ب- القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:

ان المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من اجل الابتكارات و تعزيزها لصالح الافراد المبتكرين و المنظمات الابتكارية و من بين العوامل المؤثرة في هذه القاعدة¹⁸¹ :

1- مراكز البحث والجامعات: تلعب دورا مهما في ايجاد تقاليد رهيبة للبحث الاساسي و ما يسهم به في اثناء التراث المعرفي الانساني و البحث التطبيقي و ما يسهم به في تطوير رصيد المجتمع من الابتكارات العلمية (التكنولوجية) و المنتجات كما انها تساهم في خلق و تعزيز المكانة للباحثين المتميزين و المبتكرين.

2- نظام البراءة: ان نظام حماية الملكية الفكرية و براءة الاختراع يلعب دورا فعالا في ايجاد البعد المؤسسي لحماية المبتكرين و الشركات الابتكارية و ان مثل هذا النظام يكون ضروريا لمنع التقليد للابتكار بدون مقابل او تعويض عادل للمبتكرين ليكون هذا التعويض حافزا قويا من اجل الابتكار .

¹⁸¹ نجم عبود نجم ، ادارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 143/142.

3- أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار العلمية والفنية الجديدة: حيث ان مثل هذه الاجواء هي التي توفر الضمان في ايجاد مجتمع التفتح العلمي بكل ما يعنيه هذا التنوع من اثناء النشاط العلمي و البحثي بالمشروعات الجديدة و حسن التفاؤل الذي يمنح المبتكرين الاحساس بالقوة و القدرة من اجل القيام بالكثير في خدمة التطور الانساني عموما و مجتمعهم بشكل خاص من خلال تزويدهم بالأفكار و المفاهيم و التكنولوجيا و المنتجات الجديدة .

2- معوقات الابتكار:

بما ان الابتكار يمثل احد اشكال التغيير للأفضل فانه يصادف بعض الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير و يمكن تصنيف تلك الصعوبات او المعوقات الى نوعين هما :

2-1- المعوقات الفردية : و التي تتمثل فيمايلي¹⁸² :

- الخوف من الفشل و الخطأ.
- النفور من الغموض و السطحية في التعامل مع المشاكل دون التعمق في اسبابها الحقيقية.
- الازعان و الميل الى الاعتماد على الغير .
- الجزع اي الاعتداد بالنفس و الخوف من الرفض .
- القدرة العقلية المحدودة و عدم التعود على التفكير و الابتكار .
- عدم توفر الاستقرار الوظيفي و الاحساس بعدم الامان و الخوف من الرؤساء .
- عدم القدرة على المغامرة و تحمل المخاطرة¹⁸³

¹⁸² راجع كل من :

- رافين حوبتا الابداع الاداري في القرن الحادي و العشرين ترجمة احمد المغربي، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2008 ص 127 .

- علاء محمد السيد قنديل مرجع سبق ذكره ص 140 .

¹⁸³ علي السلمي، ادارة السلوك الانساني، دار غريب مصر، ص 262.

2-2- المعوقات التنظيمية : و التي تتمثل فيما يلي¹⁸⁴ :

- الالتزام الحرفي بالقوانين و التعليمات و الاجراءات
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم مما يجعلهم يحرصون على اتباع اسلوب مركزي في الادارة
- سوء المناخ التنظيمي الذي يؤدي الى احباط طاقات العمال و بحجمها
- الروتين المستمر و التزام الافراد بأساليب عمل موحدة
- عدم وجود قيادة ادارية مؤهلة
- عدم ملائمة اسلوب القيادة مثل القيادة الاستبدادية التي لا تهتم الا بأفكارها فقط و لا تلقي بالا للآخرين .
- افتقار السلوك المناسب و من امثلته عدم الاستماع الجيد او سلوك الشك و الريبة الذي يعرقل تطوير اكثر الافكار ابداعا.
- رغبة قيادة المنظمة بعدم التطوير و الابداع و التغيير و المحافظة على اساليب و طرق الاداء المعروفة .

رابعا : أبعاد واستراتيجيات الابتكار

سننتظر في هذا العنصر الي ابعاد الابتكار من جهة وكذا استراتيجيات تفعيله من جهة اخرى وهو كالتالي:

1- ابعاد الابتكار:

ان المتأمل لأغلب الابتكارات يجد انها تشترك جميعا في بعدين اساسين هما¹⁸⁵ :

¹⁸⁴ كباب منال، مرجع سابق الذكر، ص 61/62.

¹⁸⁵ عبد الرحمان رايس، " الابتكار التسويقي و اثره على تنافسية المؤسسة دراسة ميدانية " ، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة باتنة 1 - 2016/2017 ، ص 28 .

- الحداثة : و تعني السبق في ظهور منتج الجديد لفترة من الزمن قبل ظهور منتوجات شبيهة منافسة و يظهر ذلك في الابتكارات الناجمة عن التطور التكنولوجي و التي قد تستغرق وقتا طويلا في جعل المؤسسة تتفرد بقيادة السوق بمنتجات حديثة.

- التميز : و يعني الاختلاف عن المنتجات الحالية و يعد هذا البعد استراتيجيا اذ يمنح بعض الخصوصية للمنتج او الخدمة، و يحدد ايضا درجة الابداع و قد تبنى هذه الخصائص على العديد من العناصر مثل : التكنولوجيا في الابتكار (skype) و الاداء بالنسبة للتطوير (microprocesseur) و التصميم الذي كان سببا في ظهور (ipod) او عناصر الادراك المرتبطة بالعلامة مثل مواد التحميل بالكافيار و التي بيعت بأكثر من 340 اورو او النموذج الاقتصادي مثل : الجرائد المجانية الممولة لإشهار و غير ذلك من عناصر التميز .

2- استراتيجيات الابتكار

لقد أكد الباحث S.C.whilewright في وقت مبكر ان الابتكار هو البعد الخامس للأداء الاستراتيجي للمؤسسة اضافة الى الابعاد الاربعة المعروفة (الجودة/التكلفة/المرونة/الاعتمادية) و فعلا فقد اصبحت المؤسسات تدرك من اي وقت مضى الاهمية الاستراتيجية لعملية الابتكار، فكل قرارات الابتكار هي ذات طابع استراتيجي لعدة اعتبارات منها : طول فترة الابتكار و التكلفة المرتفعة للابتكار و الوضعية التنافسية و التموقع الاستراتيجي للمؤسسة من خلال عملية الابتكار في مخرجاتها¹⁸⁶ .

و يمكن للمؤسسة ان تنتهج اربع استراتيجيات ابتكارية هي :

- استراتيجية الابتكار الجذري :

و تهدف هذه الاستراتيجية الى ان تحقق المؤسسة ميزة السبق الثلاثية (الاولى الى الفكرة /الاولى الى المنتج / الاولى الى السوق) غير ان اتباع هذه الاستراتيجية يتطلب موارد ضخمة و امكانيات و خبرات تسويقية و جهود كبيرة في البحث و التطوير¹⁸⁷ لذا نستطيع القول ان من يستطيع توفير هذه الموارد لاتباع هذه الاستراتيجية هي

¹⁸⁶ غياية كريمة ،مرجع سابق الذكر،ص 66.

¹⁸⁷ عصام الدين ابو علفة، التسويق (المفاهيم و الاستراتيجيات النظرية و التطبيق)، الجزء الاول مؤسسة حورس الدولية، مصر 2002، ص 427.

الشركات الكبرى و الرائدة في مجال نشاطها و التي تحاول اكتساب اكبر حصة سوقية ممكنة لتكوين حاجز امام المنافسين و الداخلين الجدد لان الابتكارات الجذرية قادرة على احداث تغيير في السوق و في سلوك المستهلك و هذا يعطي المؤسسة ميزة تجعلها تحتكر السوق.

- استراتيجية التحسين الجوهرى :

و هي استراتيجية دفاعية و تعرف باستراتيجية اتباع القائد، فنظرا لكون الاستراتيجية الاولى خطرة و مكلفة تفضل المنظمات تبني وضعية دفاعية تمكنها من تجنب المخاطرة المتعلقة بالدخول الاول للسوق حيث يحمل الابتكار عدم التأكد الفني و الاقتصادي و المنظمات التي تتبنى هذه الاستراتيجيات تتميز بقدرة جيدة على التطوير و اللحاق بسرعة بقائد السوق و تتطلب هذه الاستراتيجية قدرة ضئيلة في مجال البحث و التطوير مع قدرة هندسية كبيرة تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور من قبل قائد السوق¹⁸⁸.

- إستراتيجية التحسين الموجه نحو التمييز :

هي استراتيجية تعتمد على قدرة المؤسسة الكبيرة على ادخال تعديلات على المنتج او الخدمة الحالية و تكييفه ليخدم قسما محدودا من السوق و تتبع هذه الاستراتيجية من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي تدخل الى السوق في مرحلة نضوج المنتج او الخدمة لتقوم بتوجيهه من خلال تحسينه و تطويره نحو فئة معينة من السوق¹⁸⁹.

- إستراتيجية الإنتاج الكفاء :

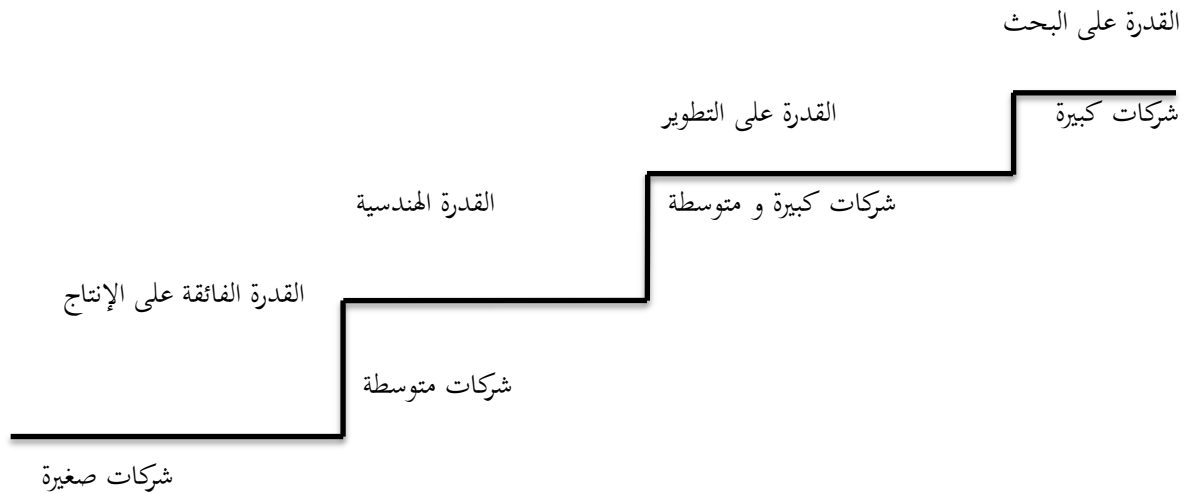
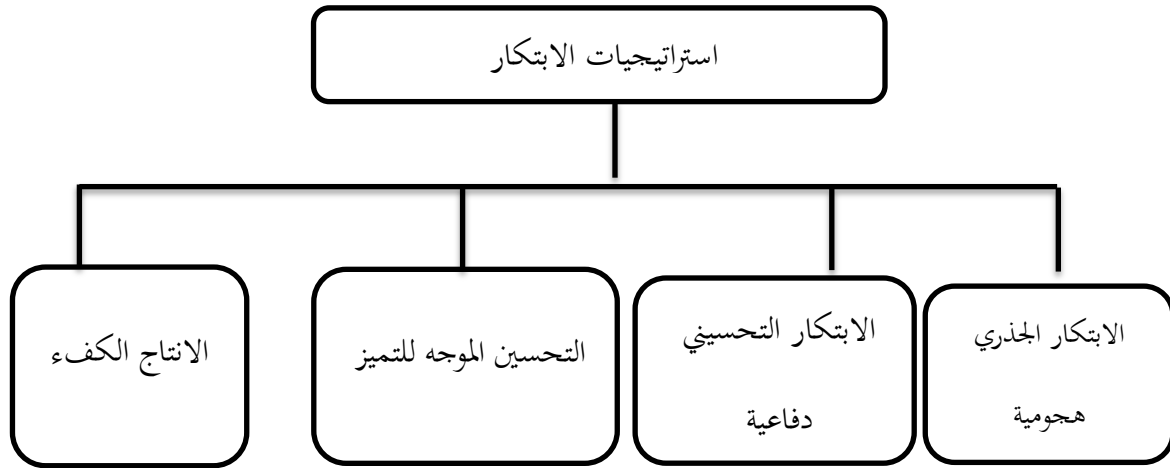
الواقع أن هذه الاستراتيجية قد لا تحمل شيئا ذا أهمية من الابتكار إلا أنها ترتبط بالابتكار من جانبين على الأقل، الأول من جانب التعلم حيث أن هذه الاستراتيجية تعول كثيرا على خفض التكلفة على معدل التعلم في إنتاج

¹⁸⁸ كباب منال، مرجع سابق الذكر، ص 64.

¹⁸⁹ نواله مرهم، أهمية الابداع و الابتكار في تعزيز جودة الخدمات البنكية، اطروحة دكتوراه، تخصص تسويق كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجليلي البابس سيدي بلعباس، 2015/2016، ص 111.

المنتج الجديد الذي يكون قد بلغ ذروته في هذه المرحلة¹⁹⁰ و يمكن توضيح الاستراتيجيات الابتكارية في الشكل التالي :

الشكل رقم: (14) استراتيجيات الابتكار.



المصدر : نجم عبود نجم ادارة الابتكار : المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2015، ص 34.

و مما سبق يمكن القول انه لا توجد استراتيجية مثلى للابتكار بشكل مطلق، و انما يمكن لكل منظمة تحديد الاستراتيجية الملائمة لها حسب ظروفها الداخلية و الخارجية و امكانياتها و حجمها و طبيعة المجال الذي تعمل فيه

¹⁹⁰ معمر بوطالبي، دور الرأسمال المعرفي في تعزيز الابتكار في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر - 3 - مجلة العلوم التجارية، العدد 01 / 2017، ص 40.

مما يتطلب التحليل العميق للبيئة الداخلية و الخارجية من اجل وضع استراتيجية تحقق لها ميزة تنافسية في السوق، و عليه تلجأ المنظمة الى التحسين المستمر اذا كانت في صناعة تتميز بالتغيير العالي، حيث لا تكون في هذه الصناعة ميزة تنافسية طويلة الامد و انما تكون سلسلة متواصلة من المزايا التنافسية التي تنشأ عن التحسين المستمر الذي يوصف بسلاسل من السباقات في كل واحدة منها ميزة تنافسية محددة و لكن لا احد يحقق الاستمرارية الا عند الفوز المتكرر بالتحسينات المستمرة على المنافسين .

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والمقاربة العلائقية لمتغيرات الدراسة .

يعتبر موضوع الاستثمار في راس المال البشري، من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من الباحثين و الدارسين في حين موضوع دراستنا الاستثمار في راس المال البشري للتميز والابتكار يعتبر من المواضيع الجديدة التي تحتاجها جل المؤسسات الراغبة في المنافسة و التميز، حيث وجدت من خلال البحث و الاطلاع ان مختلف الدراسات العربية والاجنبية تفتقر الى مثل هذا الموضوع فلم تدرس المتغيرين معا لذلك سوف نقوم في هذه النقطة الي سرد مختلف ادبيات الدراسة مع التعقيب عليها و ابراز اوجه الاستفادة منها من جهة ، كما سوف نتطرق كذلك الي ابراز العلاقة بين الاستثمار في راس المال البشري والتميز والابتكار من جهة اخرى.

المطلب الأول : ادبيات الدراسة.

بخصوص الدراسات السابقة، سيتم عرض مجموعة من الدراسات العربية و الاجنبية حول موضوع الدراسة و المتمثل في الاستثمار في راس المال البشري للتميز و الابتكار للوقوف على اهم الموضوعات التي تناولتها الدراسات و اجراء المقارنة بين هذه الدراسات و موضوع دراستنا لذلك سنحاول فيما يلي عرض بعض الدراسات العربية و الاجنبية.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالاستثمار في رأس المال البشري**-study of Abdelmadjid KADR and Sid Ahmed MEDJAHAD, The Impact of Intellectual Capital on the Quality of Higher Education, by Using SEM Model, Case of Study : Faculty of Economic's of Bechar University2021 :¹⁹¹**

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة البشري والهيكلية والعلائقية على جودة التعليم العالي ومن اجل تحقيق الهدف اعتمدت الدراسة على استعمال الاستبيان وتوزيعه على عينة الدراسة والمقدرة ب40من اعضاء هيئة التدريس (الدائمين والمؤقتين) في كلية الاقتصاد الادارة والاعمال طاهر محمد ،اما نتائج الدراسة فقد توصلت ان رأس المال الفكري له تاثير قوي على جودة التعليم العالي لآكن يرتبط هذا بقدرة الادارة في كيفية المحافظة على المورد البشري والاستثمار فيه بما يساعدها في تصميم وتنفيذ خطة استراتيجية متكاملة.

- study of Ali Maya, Lama Esper, Nour Maa Al-bared, The Role of Human Capital in Achieving Strategic Performance (A field study on public manufacturing companies in Syria),2021 :¹⁹²

تهدف هذه الدراسة الي دراسة دور رأس المال البشري بابعاده في تطوير الاداء الاستراتيجي بالتطبيق على شركات الصناعة التحويلية العامة في سورية، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات حين بلغ حجم العينة 240مفردة، اما نتائج الدراسة فتوصلت الي عدة نتائج اهمها: تمتلك الشركات العامة للصناعات التحويلية محل الدراسة موارد بشرية تشكل رأس مال بشري جيد من حيث مدى توافر الابعاد المتعلقة بالمعرفة، والمهارات والقدرات والخبر، والابتكار، والتعاون وروح العمل، وهو الحد الأدنى المطلوب الواجب توافره على الاقل في اي شركة صناعية ولكنه لايرقى الي المستوى المتميز الذي يجعل من الموارد البشرية رأس مال حقيقي ،حيث تعاني هذه

¹⁹¹ study of Abdelmadjid KADRi and Abdelmadjid KADR, **The Impact of Intellectual Capital on the Quality of Higher Education, by Using SEM Model, Case of Study : Faculty of Economic's of Bechar University**, journal of al bachaer economic, vol 7, n02, 2021.

¹⁹² Ali Maya, Lama Esper, Nour Maa Al-bared, **The Role of Human Capital in Achieving Strategic Performance (A field study on public manufacturing companies in Syria**, Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies, Economic and Legal Sciences Series. vol43. n02 , 2021.

الشركات من عدم استثمار هذه الموارد بشكل فعال نتيجة العديد من الظروف والعوامل الاخرى التي تحد من قدرتها على القيام بذلك، مما ينعكس سلبي على قدرتها في تطوير الاداء الاستراتيجي، حيث توجد علاقة طردية ضعيفة بين رأس المال البشري المتوافر في الشركات محل الدراسة وبين قدرتها على تطوير الاداء الاستراتيجي .

-دراسة بهياني رضا ، بختي فريد، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في الجزائر دراسة قياسية باستخدام نموذج (ARDL) للفترة (1970-2016)، 2021: ¹⁹³

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في الجزائر باستخدام نموذج (ARDL)، لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري والنمو الاقتصادي في المدى القصير وال المدى الطويل، وذلك بالاعتماد على المعطيات المتاحة حول هذين المتغيرين وبعض المتغيرات المساعدة الاخرى للفترة (1970-2016)، كما توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها:

-القيمة المقدرة لمعامل الاستثمار في رأس المال البشري كانت موجبة ومعنوية عند مستوى دلالة 1 % في المدى الطويل، حيث أن زيادة الاستثمار في رأس المال البشري ب 1 % تؤدي إلى زيادة النمو الاقتصادي ب 0,17 % وهذا ما يتفق مع منطوق النظرية الاقتصادية التي تفيد بأن زيادة الاستثمار في رأس المال البشري ممثلا بالانفاق الحكومي على التعليم تؤدي إلى زيادة النمو الاقتصادي في المدى الطويل.

- كما أشارت نتائج التحليل إلى التأثير الايجابي والمعنوي للاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في المدى الطويل، مع وجود أثر سلبي وضعيف في الاجل القصير.

- تشير نتائج الاختبارات التشخيصية أن النموذج المقدر لا يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي واختلاف التباين، كما أن معاملته مستقرة وهذا ما يوضحه كل من الاختبارين (CUSUM و SUSUMSQ).

¹⁹³ بهياني رضا ، بختي فريد، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في الجزائر دراسة قياسية باستخدام نموذج (ARDL) للفترة (1970-2016)، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 2021.

-دراسة عبد الكريم وليد، مصطفى عثمانى، رأس المال الفكري كآلية لتحسين جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر- دراسة حالة المركز الجامعي مرسلبي عبد الله بتيبازة-2020: 194

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس مال العلاقات) على أبعاد جودة الخدمة التعليمية (جودة هيئة التدريس، جودة برامج التدريس، جودة الادارة التعليمية، جودة البحث العلمي) على مستوى المركز الجامعي مرسلبي عبد الله بتيبازة، ولتحقيق أهداف الدراسة و لتحليل البيانات المجمعّة بواسطة أداة الدراسة (الاستبيان) الذي تم توزيعه على عينة قصدية غير احتمالية التي بلغ عدد مفرداتها 31 مفردة، تم الاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss.v25، وذلك بالاعتماد على جملة من الاساليب الاحصائية، التي على ضوئها تم التوصل إلى تبيان وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين رأس المال الفكري بمختلف أبعاده وتحسين جودة الخدمة التعليمية بالمركز الجامعي مرسلبي عبد الله بتيبازة، كذلك ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية اتضح أن المركز الجامعي مرسلبي عبد الله بتيبازة يركز بدرجة أكبر على رأس المال العلاقاقي وكذا رأس المال البشري في تحسين جودة الخدمة التعليمية

-دراسة سارة عنان، فتيحة بوحروود، الاستثمار في رأس المال البشري لتطوير المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف 2020: 195

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية الاستثمار في رأس المال البشري لتطوير المعرفة التنظيمية من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من 13 مؤسسة بولاية سطيف (الجزائر)، أما مفردة الدراسة فتمثلت في المسيرين والاطارات العاملة بها (مدراء الموارد البشرية، التسويق، والمالية) والذين بلغ عددهم حوالي 46 إطار، حيث تم توزيع 46 استمارة واسترجاع منها 42 استمارة اما نتائج الدراسة فتوصلت أن الاستثمار في رأس المال البشري يساهم بشكل إيجابي في تطوير المعرفة التنظيمية من خلال التأثير الايجابي على مكوناتها المتمثلة في: اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، على تطبيق المعرفة.

¹⁹⁴ عبد الكريم وليد، مصطفى عثمانى، رأس المال الفكري كآلية لتحسين جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر- دراسة حالة المركز الجامعي مرسلبي عبد الله بتيبازة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 2020، 02.

¹⁹⁵ سارة عنان، فتيحة بوحروود، الاستثمار في رأس المال البشري لتطوير المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 2020، 03.

-دراسة بكارى مختار ، الاستثمار في رأس المال البشري كخيار إستراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية في الجزائر 2019: 196

هدفت هذه الدراسة الي تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري في تطوير الكفاءات البشرية، والذي يعتبر كخيار إستراتيجي في تنمية وتطوير قدرات ومهارات ومواهب البشر في مجال الصحة ، والتعليم والتمويل لضمان تكافؤ الفرص، ومعالجة مشكلة عدم المساواة وتعزيز مستوى الإنتاجية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن رأس المال البشري هو الثروة الحقيقية للجزائر، حيث تزخر برأس مال بشري شاب ذو قدرات عالية يمكنها من تدارك عجلة النمو والتنمية إن هي استغلته بالكفاءة والفعالية المطلوبين، كما أن هناك استثمارات كبيرة في التعليم، ونمو مبهر في معدلات الالتحاق وتكافؤ الفرص بين الجنسين على جميع مستويات التعليم تقريبا ، هذا يتطلب كوادر متخصصة وتقنيات عالية، علاوة على ذلك يقىس مؤشر رأس المال البشري النتائج الحالية لسياسات التعليم والصحة كميًا على مخرجات المستقبل، بعبارة اخرى تطوير الكفاءات البشرية في الجزائر يتطلب الاستثمار في رأس المال البشري لأن الاستثمار في رأس المال البشري يسلط الأضواء على دور الاستثمار في تحسين الصحة والتعليم والتدريب في رفع إنتاجية أجيال العاملين في المستقبل.

-دراسة دخاخني 2018/2019 وهيبة مساهمة الاستثمار في رأس المال المعرفي في تحقيق التميز التنافسي- دراسة حالة مجمع عمر بن عمر قالمة - 197:

تهدف الدراسة الى تبيان مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال المعرفي في تحقيق التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر-قالمة- وبالاعتماد على نموذج الدراسة تم اعداد استمارة تحتوي على 44 عبارة، وزعت على عينة مكونة من 170 إطار من المؤسسة محل الدراسة، استرجع منها 136 استمارة، 02 منها غير قابلة للتحليل وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها وجود تأثير ايجابي للاستثمار في رأس المال المعرفي وابعاده على التميز التنافسي

¹⁹⁶ بكارى مختار ، الاستثمار في رأس المال البشري كخيار إستراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية في الجزائر،مجلة التنظيم و العمل،المجلد 08،العدد 2.(2019).

¹⁹⁷ دراسة دخاخني وهيبة مساهمة الاستثمار في رأس المال المعرفي في تحقيق التميز التنافسي- دراسة حالة مجمع عمر بن عمر قالمة - مذكرة دكتوراه علوم في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2018/2019 .

بمجمع عمر بن عمر - قالملة-، واوصت الدراسة بالاهتمام المكثف بالاستثمار في راس المال البشري ومختلف اساليبه والياته باعتباره حجر الاساس في الاستثمار المعرفي، ودعامة الاستثمار في راس المال الهيكلي والزبوني.

- study of .izeddin hidar and ammar ebrahim 2017 "Impact of Investment in human capital on economic growth in Syrian Arab Republic ¹⁹⁸":

هدفت الدراسة الى دراسة أثر الاستثمار في راس المال البشري على النمو الاقتصادي في سورية خلال الفترة الواقعة بين عامي 2000 و 2010 باستخدام نموذج كوب- دوغلاس ونماذج النمو النيوكلاسيكي، والارتباط وتحليل التباين لمعالجة البيانات بهدف بناء ثلاث نماذج أساسية، يهدف النموذج الاول الي قياس اثر معدل نمو القوى العاملة على معدل نمو الناتج المحلي الاجمالي، اما النموذج الثاني فيهدف الي قياس اثر نمو عدد الطلاب المسجلين في مراحل التعليم من الموازنة العامة على معدل نمو الناتج المحلي الاجمالي. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-شهدت سوريا خلال فترة الدراسة نموا ملحوظا في الناتج المحلي الاجمالي وزيادة في الاستثمار براس المال البشري من خلال زيادة نسبة موازنة التعليم من الموازنة العامة وزيادة عدد الطلاب المسجلين في المراحل التعليمية.

-يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمعدل نمو الفئة التشغيلية ومعدل نمو راس المال المادي على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي السوري.

-معدل نمو الفئة التشغيلية الكلية له أثر أعلى من معدل نمو تكوين راس المال الثابت الإجمالي على معدل الناتج المحلي الإجمالي حيث ان زيادة 1% بمعدل نمو الفئة التشغيلية الكلية يؤدي لزيادة 12.5% بمعدل نمو الناتج المحلي الاجمالي، وزيادة 1% بمعدل نمو تكوين راس المال الثابت الاجمالي يؤدي لزيادة 5.3% بمعدل نمو الناتج المحلي الاجمالي.

¹⁹⁸ Dr.izeddin hidar and ammar ebrahim « **Impact of Investment in human capital on economic growth in Syrian Arab Republic** » Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Economic and Legal Sciences Series, Volume 39 No 05/201.

دراسة (Syed, Kazim, & Ghamze, 2017) بعنوان "Impact of Human capital on Economic Growth : Evidence from Pakistan " ¹⁹⁹

حاولت هذه الدراسة تحديد أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي على المدى القصير والطويل في باكستان خلال الفترة (1992-2014)، وذلك بتطبيق منهجية التكامل المشترك لجوهانسن (co- integration johansen) وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة اجيائية طويلة الاجل بين رأس المال البشري والنمو الاقتصادي، وبالتالي الاستثمار في رأس المال البشري له تأثير إيجابي على النمو الاقتصادي وان هناك حاجة للاستثمار في قطاع التعليم لتعظيم رأس المال البشري، والذي لايساعد فقط في النمو الاقتصادي ولكن ايضا يساهم في التنمية الاقتصادية للبلاد

- دراسة بيسار عبد المطلب 2017 دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة²⁰⁰:

حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، ولتحقيق ذلك من الناحية العملية وفق منهجية علمية، فقد تم جمع ومعالجة وتحليل آراء 141 عاملا من العاملين الإداريين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن هناك علاقة تأثير وارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وبين متغيرات الأداء المتميز، الأمر الذي يفصح لنا عن امتدادات وتأثيرات رأس المال البشري في كل أوجه نشاطات المؤسسات.

¹⁹⁹ Syed, Kazim, & Ghamze, "Impact of Human capital on Economic Growth : Evidence from Pakistan " A publication of the Sustainable Development Policy Institute (SDPI). 2017

²⁰⁰ بيسار عبد المطلب دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مرجع سابق الذكر.

- دراسة هندا مدفوني 2016/2017 الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة²⁰¹ :

هدفت الدراسة الى تجميع المعلومات والحقائق، بهدف تشخيص الأوضاع الراهنة للإدارة الجامعية الجزائرية، وتحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي والاستفادة من حداثة موضوع الجودة ومدى تطبيقه في إدارة الجامعات الجزائرية، حيث يعد مفهوم الجودة من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر- في الوطن العربي والجزائر خاصة- ويمكن الاستفادة منه في تطوير إدارات التعليم العالي الجزائري للنهوض بالتعليم بوجه عام وتصحيح مساره و يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أساتذة الهيئة التدريسية والتي تحتوي على مجموعة من العناصر التي نرغب في دراستها من أجل الحصول على النتائج و حجم العينة هو 397 و توصلت الى عدة نتائج منها :

-يؤدي الاستثمار في العنصر البشري إلى زيادة حركية عنصر العمل، فبمجرد أن يحصل الفرد على علومه ومعارفه حتى يستشعر في نفسه الرغبة القوية في ترك العمل الحاضر والبحث له عن عمل آخر .

-يساعد رأس المال البشري في تطوير التقنيات المتقدمة في مختلف المجالات و التي يتطلبها في الاقتصاد المعرفي و الارتباط مع تقنيات المعلومات والاتصال والحاسوب والإنترنت .

ثانيا: الدراسات المختلفة حول التميز والابتكار

-دراسة سمير سليمان الجمل ،ميساء عمران ،رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا 2021:²⁰²

هدفت الدراسة التعرف على مكونات رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، و بيان أهمية رأس المال البشري كمفهوم استراتيجي وكاداة لتحقيق التميز المؤسسي ،معرفة مدى وجود علاقة ارتباطية بين مكونات رأس المال البشري وتحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، تمثل مجتمع

²⁰¹ هندا مدفوني " الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة، مرجع سابق الذكر.

²⁰² سمير سليمان الجمل ،ميساء عمران ،رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، المجلة الجزائرية للابحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جانفي 2021.

الدراسة في جميع العاملين والبالغ عددهم 73 عامل لدى خمس بنوك في مدينة دورا ، اد تكونت عينة الدراسة من (51) عامل يعملون في هذه البنوك الخمسة كما توصلت الدراسة الي النتائج التالية:

ان واقع راس المال البشري في البنوك العاملة في محافظة دورا مرتفع جدا، وجاءت مكونات راس المال البشري على الترتيب(المهارات والقدرات ،المعرفة،الخبرة العلمية) كما تبين ان التميز المؤسسي مرتفع وفي كل مجالاته ،وبينت الدراسة وجود ارتباط قوي ودال احصائيا بين مكونات راس المال البشري جميعا وعلى درجة الكلية وبين تحقيق التميز المؤسسي، واطهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدور راس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي لدى البنوك العاملة في مدينة دورا تعزي لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ونوع البنك) في حين اظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية لدور راس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي وفق متغير سنوات الخبرة ولصالح من كانت خبرتهم (15 سنة فاكثر).

-دراسة سعيدة بورديمة، بدر الزمان خمقاني، اختبار فعالية البصمة الوراثية التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المتميز 2021: 203²⁰³

هدفت الدراسة الى اختبار فعالية البصمة الوراثية التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المتميز بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء والغاز بقالمة، باستعمال استمارة استبيان لعينة عشوائية بسيطة مكونة من 62 شخص، أين تمت معالجة البيانات باستخدام البرامج الإحصائية: spss 25 و SmartPls3، اما نتائج الدراسة فكانت كالتالي :

عدم توسط البصمة الوراثية التنظيمية للعلاقة بين ادارة المعرفة والاداء المتميز،اد كانت كل مستويات الدلالة اكبر من (0.05) من جهة، ووجود الصفر ضمن مجالي الثقة من جهة ثانية، اما بالنسبة للمسار المباشر فقد كان لتوزيع المعرفة وتطبيقها اثر ذو دلالة احصائية على الاداء المتميز.

²⁰³ سعيدة بورديمة، بدر الزمان خمقاني، اختبار فعالية البصمة الوراثية التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المتميز، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد. 15، رقم 01، 2021 .

-دراسة عبد العالم محمد، اثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء -المملكة العربية السعودية-2021: ²⁰⁴

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر التسويق الداخلي، على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في محافظة شقراء، المملكة العربية السعودية، حيث تم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، البالغ عددهم 298 مؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لابعاد التسويق الداخلي، على التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبناء على تحليل الانحدار الخطي المتعدد، فقد أظهرت النتائج أن أبعاد التسويق الداخلي (تدريب العاملين، تحفيز العاملين، تمكين العاملين) لها تأثير إيجابي على التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبينت النتائج -أيضا- أن عنصر تدريب العاملين له التأثير الأكبر على تحقيق التميز التنظيمي. على الرغم من ذلك بينت الدراسة أن عنصري اختيار العاملين والاتصالات الداخلية ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على التميز التنظيمي

-دراسة الرث زينب، أهمية رأس المال البشري في تعزيز الابداع التسويقي الالكتروني بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة تحليلية لعينة من آراء مدراء التسويق في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"2021: ²⁰⁵

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى تسليط الضوء على مهارات رأس المال البشري مع تحديد أثر تلك المهارات على تعزيز الابداع التسويقي الالكتروني من خلال دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء التسويق في المؤسسات الجزائرية وذلك باختيار عينة عشوائية ميسرة مكونة من 35 مفردة.

اما نتائج الدراسة فتوصلت أنه يوجد تأثير إحصائي لرأس المال البشري في تعزيز الابداع التسويقي الالكتروني، وهذا يعزو إلى أن رأس المال البشري يولد الافكار والطرائق الجديدة لتحديد المشكلات واخترتاع الحلول، وذلك عبر

²⁰⁴ عبد العالم محمد محمد، اثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء -المملكة العربية السعودية،مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد06، العدد2021، 01 .

²⁰⁵ الرث زينب، أهمية رأس المال البشري في تعزيز الابداع التسويقي الالكتروني بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة تحليلية لعينة من آراء مدراء التسويق في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد2021، 07.

اعتماد على مهاراتهم في توليد حلول غير معروفة لمشكلات المؤسسة، واختيار الاكثر ابداعا منها، والتفكير بطريقة مبدعة، وتجاوز المفاهيم المقبولة لاكتشاف افكار جديدة.

-دراسة خالد فراح، مهاوة امال، أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة 2021: 206

هدفت الدراسة إلى تبيان أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة والعلاقة بينهما، وتوضح ما إذا كان التميز المؤسسي هدف أم ممارسة أو كلاهما، وقد اعتمدنا على أداة الاستبيان الذي وزع على 49 إطار (مدير، رئيس دائرة، رئيس مصلحة) في المؤسسات المعنية وتم تحليله بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS. وتوصلت الدراسة أن العينة المبحوثة على دراية كافية بالذكاء ولهم القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية وتحفيز العاملين، وحثهم على العمل بهدف الوصول إلى شراكة وتوسيع الاعمال وتحقيق التميز، وان المؤسسات محل الدراسة لها توجه إلى أسر المعرفة والحصول عليها ونشرها على كافة المستويات الادارية فيما يحقق الاداء المتميز، وتسعى باستمرار إلى تطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة من خلال البحث عن الكفاءات وتوظيفها وتشجيع النمو المؤسسي. وهذا ما أثبتته وجود علاقة قوية بين الدافعية والتميز المؤسسي.

-دراسة خالد فراح، مهاوة امال، مساهمة إجراءات التوظيف في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة 2021: 207

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية (مؤسسة النسيج والتجهيز. بسكرة، مقاطعة نفظال. بسكرة، مديرية الصيانة سونطراك. بسكرة، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز. بسكرة) وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة، ومن ثم يقدم التفسيرات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وتم توزيعه على (مدراء، رؤساء دوائر، رؤساء مصالح) المؤسسات محل

²⁰⁶ خالد فراح، مهاوة امال، أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 08، العدد، 01، 2021.

²⁰⁷ خالد فراح، مهاوة امال، مساهمة إجراءات التوظيف في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، مجلة للدراسات الاقتصادية، العدد 01، المجلد، 06، 2021.

الدراسة، والبالغ عددهم (49) إطار وتم تحليله بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية طردية بين أبعاد التوظيف (التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية، الاختيار، التعيين) والتميز المؤسسي في مؤسسات محل الدراسة .

-دراسة بوسنة نسرين، بوشريية محمد، أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة ميدانية في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر (اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبليس) _الخروب -ولاية قسنطينةTh-2020: 208

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إستراتيجية التمكين والتميز المؤسسي في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر (اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبليس) -الخروب-، وتحليل طبيعة العلاقة بينهما. ومن أجل تحقيق غرض الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي و طورت استمارة وزعت على عينة قدرها 50 عامل في وكالات قد خلصت إلى نتائج أهمها توفر متوسط نسبيا لكل من أبعاد إستراتيجية التمكين والتميز المؤسسي كما أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إستراتيجية التمكين مجتمعة على تحقيق التميز المؤسسي، مع وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي مما يعكس أهمية المورد البشري في تحقيق التميز المؤسسي في الوكالات محل الدراسة.

- دراسة وردة حواطي احمد دروم2020 السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايتي الجلفة والأغواط -209:

تسعى هذه الدراسة إلى اكتشاف أثر السلوك الإبداعي على متطلبات التميز المؤسسي لدى عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايتي الجلفة والأغواط، حيث تم تجميع و تحليل اراء 74 مبحوثا و تم التوصل في النتائج الى

²⁰⁸ بوسنة نسرين، بوشريية محمد، أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة ميدانية في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر (اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبليس) _الخروب -ولاية قسنطينةTh-، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والادارية، المجلد 07، العدد 2020، 01.

²⁰⁹ وردة حواطي احمد دروم السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايتي الجلفة والأغواط- مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال المجلد 06 العدد 03 جانفي 2020

وجود اثر معنوي لأبعاد السلوك الابداعي (القدرة على حل المشكلات و القدرة على التغيير و تشجيع الابداع) على متطلبات التميز المؤسسي .

-etude de Yasmine MOHAMMED AZIZI et Dr. Omar HEMISSI L'innovation dans le secteur public : un atout pour une administration publique moderne 2019²¹⁰ :

في السنوات الاخيرة ،اصبح الابتكار وسيلة مفضلة لحل مختلف المشاكل، فقد اكتسب اهمية كبيرة في المنظمات العامة ،كونه يتميز كاداة لتحديث الادارة العامة فهذه الدراسة التركيز على الابتكار في القطاع العام كمحرك للتحديث المستدام،وذلك بالتحديد من خلال دراسة تجرية اعداد المنصة التعاونية في الكبيك "كندا" وتقييم تطبيقها في القطاع العام الجزائري.

اما نتائج الدراسة فان فكرة الابتكار لم تعد تخص القطاع الخاص فقط وانما هو طريق التحسين والتطوير واصبح ضرورة حتمية للمؤسسات القطاع العام، كذلك في عالم المعلومات والتكنولوجيا سريعة التغير فادخال الابتكار في المجال الاجتماعي وفي القطاع العام اصبح يشكل ميزة تنافسية وامتيازاً لتحديث الادارة العامة

- ان وجود راس مال بشري و اداء وظيفي متميز يؤديان الى تحقيق التفوق المنظمي للوزارة المبحوثة

**-دراسة محمد السعيد عابدي،2018، رأس المال البشري والابتكار في عينة من المؤسسات
الجزائرية: ²¹¹**

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أثر رأس المال البشري على الابتكار من وجهة نظر (61) عامل وموظف ينتمون إلى (28) مؤسسة جزائرية مختلفة .اما نتائج الدراسة خلصت إلى نتيجتين هامتين:

1-تعاني مؤسسات عينة البحث من قصور في كفاءة عمليات الابتكار.

²¹⁰ Yasmine MOHAMMED AZIZI et Dr. Omar HEMISSI L'innovation dans le secteur public : un atout pour une administration publique moderne, Revue des Sciences Commerciales et de Gestion, Vol 15/ N°1 (2019).

²¹¹ محمد السعيد عابدي، رأس المال البشري والابتكار في عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة التواصل في الاقتصاد والادارة والقانون، المجلد 24، العدد، 03، 2018.

2- تتمثل العوامل الأكثر تأثيرا في الابتكار على مستوى مؤسسات العينة في الاستخدام والتوظيف، التفكير الإبداعي، اجتذاب الكفاءات والمواهب، التثمين، وظروف العمل.

-دراسة 2014-2015 Mme. BERBAR Née BERRACHED Wafaa

Analyse des déterminants clés qui stimulent l'innovation dans la PME, Cas des entreprises Algériennes²¹²

اهتمت هذه الدراسة بمعرفة ما مدى تأثير كل من المقاول، المهارات البشرية، القدرات المالية، التعامل مع المحيط الخارجي، حدة المنافسة بالإضافة الى البحث و التطوير على قدرات المؤسسة على الابتكار حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على 118 مؤسسة صغيرة ومتوسطة و تم التوصل الى عدة نتائج اهمها :

-أكدت بأن كل من المقاول و القدرات المالية تؤثر بشكل كبير في امكانية المؤسسة على الابتكار

-جودة الموارد البشرية لها تأثير كبير على القدرة الابتكارية للشركة.

-أن تطوير التعاون يحفز على خلق الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة

-أن أي شركة تقوم بأنشطة البحث والتطوير لديها إمكانية لتحقيق الابتكار

-أن القدرة الابتكارية للشركات الصغيرة والمتوسطة تعتمد بشكل عام على خصائصها الذاتية والسياق الذي تعمل فيه.

ثالثا: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا، والبالغ عددها 22 دراسة و التي تم تقسيمها إلى قسمين، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالاستثمار في رأس المال البشري، وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالتميز و الابتكار وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

²¹² Mme.BERBAR Née BERRACHED Wafaa « Analyse des déterminants clés qui stimulent l'innovation dans la PME .Cas des entreprises algériennes » These de doctorat en science de gestion option marketing 2014/2015 .

أولاً: أوجه التشابه:

-من حيث المنهج المستخدم : اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة التي تناولها الباحث من حيث استخدامها للمنهج الوصفي والمنهج التحليلي .

من حيث أداة الدراسة: اتفقت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة التي تم تناولها اعلاه من حيث استخدامها الاستبانة كأداة الدراسة.

من حيث نتائج الدراسة: اتفقت الدراسة مع كافة النتائج في الدراسات السابقة التي تؤكد على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وان كافة الدراسات السابقة التي تناولت الاستثمار في رأس المال البشري تؤكد ذلك.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الاستثمار في رأس المال البشري من الجانب النظري.

-يعتبر رأس المال البشري المتغير المستقل لدى دراستنا والدراسات المذكورة سابقا

-كل الدراسات كانت تبحث عن علاقة، أثر أو دور بين رأس المال البشري ومتغير تابع آخر

-أغلب الدراسات توصلت في نتائجها إلى انه توجد علاقة تأثير وارتباط بين رأس المال البشري والمتغير المدروس وهو ما يبرز أهمية هذا المتغير في بيئة الأعمال.

ثانياً: اوجه الاختلاف :

و يمكن عرض أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

-من حيث الهدف : نجد أن هذه الدراسة هدفت إلى إبراز دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز و الابتكار من خلال قياس الأثر والعلاقة بين المتغيرين لدى مجموعة من المؤسسات الناشطة في بيئة الاعمال الجزائرية وهو ما غاب عن الدراسات السابقة.

-تبنى الدراسة الحالية عملية الربط بين عدة متغيرات و هي الاستثمار في رأس المال البشري و التميز و الابتكار و هو ما يعد توجيهها مغايرا عن الدراسات السابقة.

-تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني و المكاني للدراسة.

المطلب الثاني : العلاقة التأثيرية المتبادلة بين متغيرات الدراسة

يتطلب مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري التغيير الجذري لفلسفة الادارة في نظرتها للعنصر البشري، اد يعمل هذا الاستثمار على رفع انتاجية الافراد و رفع قدرتهم على الابداع و الابتكار و رفع المعارف و التكيف مع التكنولوجيا المتطورة و تسهيل التحكم في تقنيات الانتاج بما يحقق للمنظمات مستويات عالية من الاداء من خلال تعظيم العائد على هذا الاستثمار، وان الالتزام بالدعائم الاساسية لاستثمار رأس المال البشري بالمنظمات من تعليم و تدريب، تحفيز و تطوير للمعارف و المهارات يعتبر امرا اساسيا لبلوغ مستويات غير مسبوقه من الاداء و الحفاظ عليها اذ ان المنظمات ذات مستويات التميز و الابتكار هي وحدها التي تعمل على تعظيم العائد على رأسمالها البشري من خلال حسن استثماره و الوصول به الى درجة مهنية عالية بما يمكنه من التعامل مع المفاهيم المعقدة و الاكثر تطورا، و كل ما تفرضه البيئة سريعة التغيير و يمكن القول بان رأس المال البشري الذي يدعم تميز و ابتكار المنظمات هو رأس المال البشري المتميز الذي يضم الافراد ذوي الكفاءات و المواهب المتميزة و المبتكرة و اللذين يملكون القدرة على التفكير الابداعي الذي يؤثر على الانشطة الحيوية للمنظمة و يعمل على جذب العملاء و خلق القيمة المضافة الى المنتج او الخدمة المقدمة، بما يقود في النهاية الى تفرد المنظمة و تميزها عن منافسيها .

أولا : العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري و التميز

لتوضيح دور الاستثمار في رأس المال البشري بمختلف مداخله و اساليبه في تحقيق التميز بالمنظمات نستعرض فيمايلي اهم المساهمات التي يمكن ان يقدمها هذا الاستثمار في تحقيق التميز :

1- في مجال تقديم منتج جديد :

ان قدرة المنظمة على تحقيق التميز و ضمان البقاء و التنافس من خلال تقديم منتج جديد اصبحت ترتبط ارتباطا كبيرا بمدى قدرة المنظمة على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية قصيرة، اذ ان دورة حياة المنتج قصيرة جدا حتى ان بعض المنظمات اصبحت تقدم منتجا جديدا يساعد في انهاء منتج سابق لها و من هنا فان المنظمات التي تعمل دائما للوصول الى التميز في ادائها و لا تترك مجالا للمنافسين لتقليدها لابد ان تتمكن من تقديم منتجات جديدة و متميزة باستمرار و ان التميز من خلال تقديم منتجات جديدة بشكل دائم، يتطلب الى جانب الانفاق على البحث و التطوير توفر راس مال بشري قادر على الابداع و التجديد و الابتكار اذ ان امتلاك هذا النوع من رأسمال اصبحت ميزة لا تقارن على اعتباره المكون الحساس و الاكثر اهمية لكافة اشكال المنظمات في ظل تساؤل دور المكونات الانتاجية المادية، و عليه فان الاستثمار في راس المال البشري و تطويره و الحفاظ عليه من خلال مختلف الطرق و الاستراتيجيات التي تضمن رفع قيمة العائد عليه الى اعلى مستويات باتت مهمة رئيسية و حيوية للمنظمات التي تعمل على احراز التميز في الاداء و البقاء و المنافسة من خلال تميز منتجاتها.²¹³

2- في مجال امتلاك معرفة متميزة :

ان المعرفة المتميزة و المتفردة تعتبر من اكثر مجالات التميز اهمية بالنسبة لمنظمات الساعية الى الوصول بأدائها الى مستويات غير مسبوقة و تحقيق التقدم و البقاء، و ان المصدر الاساسي لهذه المعرفة هو الرأس المال البشري الذي يمكن من خلاله تحقيق اضافة نوعية لقيمة عناصر الانتاج الاخرى بامتلاكه للمعرفة التي تعد عنصر مضاف الى عناصر الانتاج بالمنظمات المعاصرة و عنصرا حاسما في خلق القيمة المضافة لها و يقع على عاتق رأس المال البشري تحمل مسؤولية التطوير الخلاق و الاستراتيجي من خلال الابداع و الابتكار لضمان بقاء المنظمة و استمرارها من خلال ما تملكه من معارف متميزة و هذا ما لا يمكن تحقيقه الا من خلال عمل المنظمة على استقطاب الفئات المتميزة من رأس المال البشري و تعزيزه و حسن استثمار معارفه بما يحقق الوصول الى مستويات غير مسبوقة من المعرفة التي تحقق التميز و تخلق القيمة المضافة فضلا عن خلق هوة بين المنظمة و منافسيها بتأكيدا على تميز ادائها بامتلاك معارف متميزة في كل المستويات و هذا يعني ان المنظمات اليوم يقع على عاتقها تفعيل استثمار

²¹³ عادل الزايد الاداء التنظيمي المتميز : الطريق الى منظمة المستقبل منظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة، 2006 ص 36-37.

رأس مالها البشري بما يضمن لها الحصول على افراد يمتلكون معارف متنوعة و فريدة تؤهلهم للإبداع و الابتكار بما يضمن لها النجاح في بيئة العمل المعاصرة و هذا ما يتطلب بناء و صيانة رأس مال بشري ذو معارف متميزة يمتلك مهارة تحويل هذه المعارف الى افعال تطبيقية من خلال تحليل المعرفة و نقلها و التفاعل مع الاخرين و توجيه المعارف نحو أنشطة تحقيق التميز اي ان صيانة المعرفة المتميزة و تطويرها و الاستفادة منها يقتضي تعظيم الاستثمار في الموجودات الغير ملموسة و على رأسها رأس المال البشري قصد تحويل معارفه الى ممارسات و افعال تقود المنظمة الى تحقيق التميز.²¹⁴

3- في مجال الابداع :

ان نجاح الابتكار في الانتاج و الخدمات يعتمد اساسا على الابداع من خلال توفير الافكار الجديدة و الخلاقة بشكل مستمر و ان المنظمات المتميزة هي التي تمتاز في توجيه ابداعها نحو مخرجات ناجحة²¹⁵.

و عرف الإبداع على انه " إدخال شيء جديد ومختلف، قد يكون أفكار جديدة حول المنتجات والخدمات التجهيزات طرق تصنيع او طرق اتصال او اشكال تنظيم جديدة"²¹⁶.

و يعتبر الابداع عامل رئيسي في قدرة المنظمة على الاحتفاظ بمكانتها بين المنظمات المنافسة فكلما زادت سرعة و جودة الابتكار و الابداع الذي تقدمه المنظمة كلما وصلت الى أداء متميز يجعلها تتفوق على منافسيها و بالتالي لا بد ان تعمل المنظمات على استثمار رأسمها البشري من خلال تحفيزه و حثه على الابداع بما يجعله اداة فعالة في تحقيق و دعم الاداء المتميز و المستمر²¹⁷.

كما ان الابداع يعد قوة اساسية للمنظمات في مواجهة التحديات البيئية بحيث يساعد على تهيئة فرص الترقى و الازدهار، من خلال تميز اداء المنظمة المعاصرة التي تقود البيئة و توجهها لمصلحتها عن طريق الاستجابة لمتطلبات

²¹⁴ عبد الصمد سميرة مرجع سبق ذكره ص 141 .

²¹⁵ S.P. Robbins, M. Coulter, **management : l'essentiel des concepts et pratiques** , 7ème éd, Pearson éducation , France, 2011, P231.

²¹⁶ قوبع خيرة، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" مستغنام -أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - 2016/2017 ص 86

²¹⁷ S.B. Ahmad, A. Mushar, **The Relationship between intellectual capital and business performance**, International conference on management and artificial intelligence, Press, Bali, Indonesia, vol16, 2011, P105.

التغيير و هذا ما يعززه الاستقطاب و الاستثمار و الصيانة المستمرة لرأس المال البشري بالمنظمات و العمل على تطويره و رفع مستوى معارفه و مهاراته، بما يدعم قدراتها الابداعية و الابتكارية و من هنا يظهر دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الفئة المتميزة منه في دفع المنظمات نحو احراز التميز في الاداء من خلال الابداع الخلاق و المستمر الذي يضمن بقائها و تحقيق اهدافها لمواجهة التحديات و الظروف و المواقف التي تفرضها البيئة الغير مستقرة و بما ينشط دورة حياتها .

4- في مجال امتلاك تكنولوجيا متطورة :

ان التكنولوجيا المتطورة من اهم المجالات التي يمكن ان تحقق من خلالها المنظمة اداء متميزا، لأنها تعد ميزة كبرى تتفوق بها المنظمات على منافسيها و تضمن بقائها و استمرارها و ان الطفرات التكنولوجية الكبيرة التي يشهدها العالم تشير الى ان الاساس في استيعابها و تطويرها، هو رأس المال البشري المتميز و عالي الكفاءة و ان المتغير الوحيد الذي يمكن ان تتعامل معه المنظمات في هذه الحالة هو امتلاك رأس مال بشري قادر على تعظيم الاستفادة من هذه التكنولوجيا المتقدمة فهو وحده ما يمكن ان يحقق لها التميز المنشود²¹⁸ .

و ان الفوائد الكبيرة للتكنولوجيات و التقنيات سريعة التطور تؤكد على ضرورة الاستثمار الامثل لرأس المال البشري في المنظمات لإجراء التحسينات او أي تغيير يطرا عليها بشكل سريع خاصة و ان ثورة التكنولوجيا قد طالت جميع جوانب العمل التنظيمي بدون استثناء، حتى اصبحت كل اجزاء التنظيم مرتبطة ارتباطا مباشرا بالتقدم الحاصل في مجال التكنولوجيا المعاصرة و باتت المنظمات المعاصرة منظمات الكترونية في معظم نشاطاتها مع الاشارة في هذا الصدد بان امتلاك رأس مال بشري المتميز القادر على استخدام التكنولوجيا المعاصرة تفعيلها و تطويرها يوفر للمنظمة ميزة تنافسية و يعزز قدراتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية من خلال تميزها بما تمتلكه من تكنولوجيا متطورة²¹⁹ .

²¹⁸ عادل الزايد مرجع، سبق ذكره، ص 37-38

²¹⁹ عبد الصمد سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 142-143

5- في مجال التنافس في الاسواق المفتوحة (العالمية) :

ان من اهم المستجدات البيئية التي حدثت خلال النصف الاخير من القرن العشرين تكاثف القوى الدولية على فتح الاسواق العالمية و تحرير التجارة و امام هذا التوجه الكبير نحو عالمية الاسواق و انفتاحها، اصبح الدور الجديد لرأس المال البشري بالمنظمات يتمحور في رفع قدراتها على التنافس في هذه الاسواق و هذا ما يستدعي ان يكون هذا الرأس المال البشري قادر على تفهم فكر العالم الجديد عالم المنافسة العالمية المفتوحة و من هذا المنطلق فان التميز بالمنظمات، يمكن ان يتحقق من خلال الاستثمار الفعال في رأس المال البشري للوصول به الى المستويات العالية من الاداء يمكن ان يعي من خلالها جيدا طبيعة المنافسة في الاسواق العالمية الجديدة من خلال تطوير افكاره و معارفه و مهاراته و توجيه سلوكياته لتتماشى مع طبيعة الاسواق الحالية التي تتسم بالانفتاح و العالمية .

خلاصة القول ان عالم الاعمال المعاصرة يفرض و بقوة على المنظمات بمختلف اشكالها الاستثمار الفعال في رأس المال البشري، على اعتباره اساس الميزة التنافسية الدائمة التي يصعب تقليدها و محاكاتها من قبل المنافسين و هذا ما يستدعي اعادة النظر في مهام رأس المال البشري و تطويره بمختلف الطرق التي تعظم الاستفادة منه ففي عصر يتميز بالانفتاح الكبير و عالمية الاسواق تكون الموارد غير ملموسة التي اساسها رأس المال البشري المصدر الحساس و الدائم لتحقيق التقدم و تميز الاداء²²⁰

من خلال ما سبق يمكن القول ان قدرة المنظمة على البقاء و التنافس من خلال تميز ادائها، اصبحت ترتبط بشكل كبير برأس مالها البشري و استثماره على أساس ان هذا الاخير يعتبر المصدر الاساسي و الاكثر اهمية لمختلف العناصر و المجالات التي يمكن ان تتميز من خلالها المنظمات.

ثانيا : العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري و الابتكار

1- علاقة استقطاب رأس مال البشري بالابتكار :

تبنى العديد من المنظمات المفهوم الذي ينطوي على ان الطريقة الوحيدة المتاحة لبناء منظمة ابتكارية هي الحصول على موارد بشرية ذات أعلى مستوى من القدرات و المهارات، لذلك تسعى الى توفير الكفاءات التي تحتاجها

²²⁰ عادل الزايد، مرجع سبق ذكره، ص 38-39 .

بالجوء الى استقطاب موارد بشرية تم اختيار المناسب منها و تعيين الافراد المؤهلين لشغل هذه الوظائف كما اشار كل من jacoby et Erickson et hunter الى اهمية توظيف افضل الافراد ممن يتميزون بالمهارات المتنوعة و يمتلكون القدرة على الابتكار و من اجل اكتشاف هذه القدرة يرى sheley ضرورة تركيز مقابلات توظيف في المنظمة على جوانب السلوكيات الابتكارية للمترشح للعمل و من خلال هذه الممارسات يمكن للمنظمة ان تعزز عملية الابتكار من خلال استقطاب و تعيين افراد ذو قدرات ابتكارية عالية²²¹.

2- دور تدريب راس المال البشري في الابتكار :

اشار Thomas houck بان الابتكار ليس موهبة فطرية قاصرة على انس دون غيرهم و لكن من الممكن تلقينه للفرد من خلال الاساليب المتنوعة التي اقترحها الباحثون لتنمية التفكير الابداعي و اقتراح الافكار و توليد الحلول للمشكلات التي تتعرض لها المنظمة.²²²

حيث يلعب التدريب و التعليم دورا كبيرا في تحقيق الابتكار لدى الافراد، من خلال صقل مهارات الافراد من ذوي القدرات الابتكارية العالية كما يساعد في نفس الوقت على رفع مستوى الافراد من ذوي القدرات الابتكارية المتوسطة الى مستوى مقبول من الابتكار ،اما بالنسبة للمنظمة فان تدريب افرادها على الابتكار سوف يحقق لها العديد من الفوائد و بالتالي بقائها و استمرارها.

3- اثر تحفيز راس المال البشري على الابتكار :

تقف الحوافز المادية و المعنوية في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبتكرين في المنظمة لهذا لا بد ان تكون الحوافز واضحة و دالة في المنظمة من اجل الابتكار و هي اشارة لكل العاملين على اهتمام المنظمة بالمبتكرين و من الضروري ان تكون هذه الحوافز موجهة لمكافحة النجاح في الابتكارات ، و هذه السمة في الحوافز هي التي يعتمد عليها لتكون المنظمة ميدانا فعالا و خلاقا للابتكار و تعتمد علاقة الحوافز بالابتكار على طبيعة الاحوال و الظروف و طريقة منحها وهدفها، فاذا ارتبطت بأهداف واضحة و محددة لا يتم الوصول اليها الا عن طريق

²²¹ شاهيناز دريوش اثر انماط القيادة الادارية على تنمية ابداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة مذكرة ماجستير شعبة تسيير المؤسسات تخصص تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2012/2011 ص 166 .

²²² شاهيناز دريوش مرجع سبق ذكره ص 167 .

الابتكار و تقديم الافكار الجديدة و كان الفرد المعني بالحاجة لهذا الحافز فإنها تصبح ذات اثر مهم على الابتكار.²²³

خاتمة الفصل :

ان المنظمات تستطيع تحقيق التميز و الابتكار، اذا توفرت لها البنية الاساسية لبناء ابتكاري متكامل و متناسق اساسه الاستثمار الفعال في البشر لتعظيم العائد من هذا الاستثمار بما يصب في تحقيق اهدافها الاستراتيجية فالمنظمة المتميزة و المبتكرة هي التي تدرك بان رأسمالها البشري هو اساس تحقيق التميز و الابتكار بما يمتلكه من كفاءات و خبرات و تعمل على استثماره من خلال تطوير قدرات افرادها و نشر ثقافة المشاركة و التواصل كما تعمل على التقييم المستمر لهذا الرأس المال و تحفيز الكفاءات البشرية و تمكينها، بالشكل الذي يعزز الالتزام و الولاء و توجيه المعارف و الخبرات و السلوكيات نحو التميز و الابتكار و التفرد على الاخرين و تتعدد المداخل و الاساليب التي يمكن اتباعها لتحقيق التميز و الابتكار بالمنظمات بالتركيز على الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات ، و في هذا السياق يقع على عاتق المنظمات وضع معايير عالية لأداء رأسمالها البشري و العمل على رفعها بشكل مستمر و تطوير القادة و المديرين و الكوادر البشرية من خلال مختلف طرق التطوير و التعليم المستمر و تنمية العقول عالية التميز و الابتكار، علاوة على ضرورة العمل على اجراء تعديلات على الثقافة التنظيمية و بيئة و سياسة العمل حسبما تمليه الظروف هذا كله فضلا عن ضرورة العمل على اكتشاف المواهب و الكفاءات التي تميز المنظمة عن منافسيها ،تقديرها و تطويرها و تحفيزها تمكينها و رفع صلاحيتها و العمل على الحفاظ عليها و كسب ولائها و من هنا يساعد الاستثمار في رأس المال البشري على تحديد المزيج المناسب من المهارات و المعارف و السلوكيات اللازمة لتحقيق التميز و الابتكار من خلال حصر مخزون الكفاءات و مكونات الكفاءة من معارف و مهارات و اتجاهات لمعرفة تأثير هذا المخزون على قدرات المنظمة التنافسية و من تم قدرتها على التميز و الابتكار بالشكل الذي يضمن لها البقاء و الاستمرار .

²²³سمية بروبي دور الابداع و الابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي - مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر 2010/2011 ص 84 .

الفصل الثاني:

أثر الاستثمار في رأس المال البشري على

التميز والابتكار - دراسة حالة لعينة من

مؤسسات اتصالات الجزائر على مستوى

الغرب -

الفصل الثاني:

أثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز والابتكار-دراسة حالة لعينة من

مؤسسات اتصالات الجزائر على مستوى الغرب-

بعد التطرق للدراسة النظرية في الفصل الأول ، والمهادفة إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز والابتكار بالمؤسسات، وذلك في خضم التحولات البيئية التي يشهدها العالم اليوم، وتبيان مدى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري بالنسبة لهذه المؤسسات.

سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط الجوانب النظرية السالفة الذكر، والتعرف على واقع الاستثمار في رأس المال البشري والتميز والابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر بعد أن يتم تقديم عرض لها بهدف تعريفها ، حيث سنتناول وصفا لإجراءات الدراسة الميدانية من منهج متبع وأدوات مستخدمة بهدف جمع المعلومات وتحليل البيانات، واختبار الفرضيات وصولا إلى استخلاص النتائج الإحصائية وإثبات العلاقة بين متغيري الدراسة. وهو ما سنتناوله في هذا الفصل، من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر .
- المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية .
- المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي .

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

منذ الاستقلال أسندت مهام سير قطاع البريد والمواصلات إلى الإدارة والتي أخذت على عاتقها تطوير وتنمية شبكة الاتصالات الهاتفية من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على هذه الخدمات ومن أجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال المخططات التنموية المختلفة والمتعاقبة تم توزيع مراكز المسؤولية لهذه الإدارة على 03 مستويات (مركزية، جهوية وولائية)، بحيث تختص كل جهة بالمشاريع المكلفة بها.

هذا الاحتكار الشبه كلي الذي أوكل إدارة البريد والمواصلات الاعتناء بالجوانب التشريعية، التنظيمية وحتى التنفيذية، وفي خضم انجاز هذه الجوانب ظهرت عدة سلبيات على رأسها تدهور الخدمة العمومية إضافة إلى زيادة طلبات الجمهور على خدمات جديدة ليس بوسع الإدارة تلبيةها لضعف الاستثمار ونقص التحكم في التكنولوجيا الجديدة ما شجع ذلك على التجارب الناجحة التي مرت بها العديد من دول العالم في مجال تحرير سوق المواصلات وإعطاء فرصة أمام رأسمال خاص في هذا المجال.

وعليه لجأت الجزائر إلى التفكير في هيكلة قطاع البريد والمواصلات كمرحلة أولى، ثم خصصة شركة المواصلات والوصول في نهاية المطاف إلى تحرير سوق الخدمات ما نتج عنه صدور قانون رقم 03/2000 في 6 أوت 2000 والذي وافق على تمويله البنك الدولي للإنشاء والتعمير على مستوى وزارة البريد والمواصلات وهذا المشروع سجل هو الآخر نقائص وملاحظات على مستوى عمليات تحضير المشروع مروراً بمرور المباني والتجهيزات والمعدات وصولاً إلى الفصل بين البريد والمواصلات إذا أعيدت تسميتها تحت اسم اتصالات الجزائر.

المطلب الاول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر

1- سوف نتطرق في هذه النقطة الي ذكر كل من نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر كالتالي:

أ-نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر:

إن الإصلاحات التي شرعت فيها الدولة الجزائرية وتطبيقا لسياسة العولمة وتماشيا مع اقتصاد السوق، عرف قطاع البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بدوره تحولات تهدف إلى تطوير وتقديم خدمات ذات نوعية، تتماشى وتكنولوجيات العصر في مجال البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية في جو خال من التفرقة والتمييز في محيط تنافسي مع ضمان المصلحة العامة فوق كل شيء، بموجب القانون رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد الأحكام العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات، تقرر إنشاء أربع مؤسسات وعلى رأسها مؤسسة اتصالات الجزائر التي أعتمدها في دراستنا كحالة تطبيقية.

إن اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم و راس مال عمومي عملي في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية، حيث نشأت بموجب قرار وزاري تحت رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق والمتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، ومن خلال هذا القانون تم فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، إذ أعيد بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارستها ابتداء من 01 جانفي 2003 وذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف أساسية في إطار قطاع الخدمات التكنولوجية: المردودية، الفعالية، جودة الخدمة رغبتها هي تحقيق مستوى عالي قياسي وتقني، اقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي.

224

ب- تعريف المؤسسة

الاتصالات الجزائرية هي شركة مساهمة عامة مملوكة للقطاع العام تعمل في سوق شبكات وخدمات الاتصالات الإلكترونية، تم تكريس مولدها في القانون 03/2000 المؤرخ 5 أغسطس 2000 ، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد و الاتصالات و الذي يفصل بشكل خاص الأنشطة البريدية عن أنشطة الاتصالات، لذلك تخضع شركة

²²⁴الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، شركة اتصالات الجزائر، مديرية الموارد البشرية، وثائق رسمية، سنة 2021.

الاتصالات الجزائرية لهذا القانون الذي يمنحها وضع مؤسسة اقتصادية عامة في الشكل القانوني لشركة مساهمة في SPA، بدأ نشاطه رسميًا اعتبارًا من 1 يناير 2003، وهو ملتزم بعالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بثلاثة أهداف: الربحية / الكفاءة / جودة الخدمة.

اتصالات الجزائر هي الشركة الرائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموًا قويًا، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات للعملاء من الأفراد والشركات، تم بناء هذا الموقف من خلال سياسة ابتكار قوية تتكيف مع توقعات العملاء وموجهة نحو الاستخدامات الجديدة.

طموحها هو الحصول على مستوى عال من الأداء التقني والاقتصادي والاجتماعي من أجل أن تظل رائدة على المدى الطويل في مجالها، في بيئة أصبحت تنافسية، كما يتمثل اهتمامها في الحفاظ على بعدها الدولي وتنميته والمشاركة في تعزيز مجتمع المعلومات في الجزائر.²²⁵

تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لريائتها بالمهام التالية:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها " أصوات، صور، معطيات".

- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.

- زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين.

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

- إنشاء واستمرار تسيير الاتصالات الداخلية مع كل المتعاملين لشبكة الاتصالات.

- تميل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

تم تنظيم شركة اتصالات الجزائر إلى أقسام، دوائر مركزية وإقليمية، تمت إضافة ثلاث شركات تابعة إلى هذا الهيكل:

- الموبايل (موبيليس)

²²⁵ المرجع نفسه.

-انترنت (جويب)

-الاتصالات الفضائية(RevSat)

- تشارك اتصالات الجزائر في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد من خلال توفير خدمات الاتصالات بالإضافة إلى ذلك، تقدم شركة اتصالات الجزائر موارد كبيرة لربط المناطق المعزولة والمدارس وتقوم بإجراءات تسويقية وتجارية لإعادة تأهيل صورة العلامة التجارية للاتصالات الجزائرية وبناء ولاء العملاء ، لا سيما من خلال إنشاء نظام كمبيوتر "GAIA" الذي يسمح بما يلي:

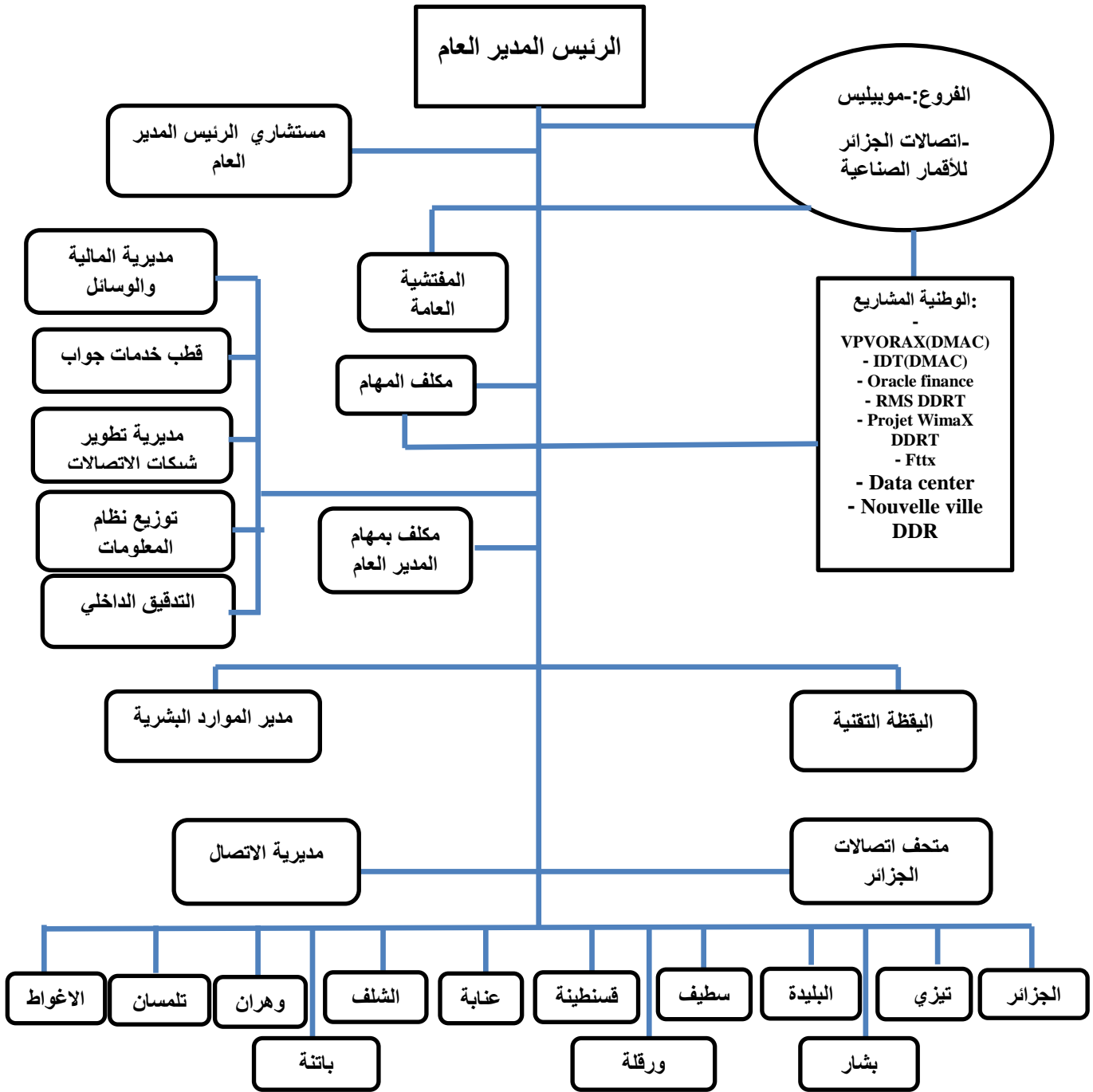
- سيكون للعميل متجر واحد على مستوى ACTEL ، والذي يدخل طلب العميل ، وتفصيل الاتصال به ، والعنوان ، وما إلى ذلك.

- إلغاء تبادل الأوراق بين الخدمات الفنية لـ CECLI و " Actel إدارة الورق الصفري."

- السماح للعملاء بالاطلاع على فواتيرهم عبر الإنترنت.

2- الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر:

الشكل رقم(15): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر



المصدر: مديرية الموارد البشرية التابعة للمديرية العامة لاتصالات الجزائر، مرجع سبق ذكره.

يبين الشكل أعلاه، ان الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر هرمي، مقسم إلى أربع مستويات تتمثل في:

- المديرية العامة (DG): ومقرها بالعاصمة تتولى تحديد السياسة العامة للمؤسسة.
- المديرية الإقليمية (DTT): وعددها 13 (الجزائر، تيزي وزو، قسنطينة، وهران، تلمسان، الشلف، الأغواط، عنابة، ورقلة، سطيف، باتنة، بشار، البليدة) و يتحدد نطاق اشرافها ثلاث إلى أربع ولايات
- المديرية العملية الولائية (DOT): هي المديرية التنفيذية التي تتولى مهمة تنفيذ سياسات المؤسسة على المستوى الولائي، و يقدر عددها ب 50 مديرية.
- الوكالات التجارية (ACTEL): تعبر عن تواجد المؤسسة في كافة مناطق الوطن، وهي الفضاء الذي يتيح الاحتكاك المباشر بالزبون فمن خلالها يتم إيصال الخدمات للزبائن ، كدفع الفواتير، وإيداع الطلبات. إضافة إلى ذلك مراكز الإصغاء، التي تختص في معالجة المكالمات الداخلة التي تندرج في إطار خدمات ما بعد البيع، ويتم الاستفادة من هذه الخدمة بعد تشكيل الرقم "100" بالنسبة لخدمة الانترنت، والرقم "12" للإبلاغ عن التعطيل و الانقطاع، و يتم التوزيع الآلي للمكالمات المستقبلية و أيضا ازدواجية الهاتف و الإعلام الآلي ، كما يحتوي على وسائل التقارير التي تضمن المراقبة الآنية ورصد الإحصائيات، و توجد ثلاث مراكز على مستوى الوطن.
- بالنسبة للمهام التي يبينها هذا الشكل(12) تتمثل في²²⁶:
- رئيس المدير العام :المسؤول الأول في المؤسسة، يتولى رئاسة مجلس إدارة المؤسسة، و يتمثل دوره في الاشراف على تطبيق سياسة المؤسسة، المتمثلة في:
- الحفاظ على الحصص السوقية.
- تطوير ثقافة الشركة في سوق تنافسي.
- تطوير التسويق العملي.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح.

²²⁶ الوثائق الرسمية المؤسسة اتصالات الجزائر، مرجع سبق ذكره.

-المحافظة على السير الحسن والعادي للشركة.

-**المفتشية العامة:** وضعت تحت سلطة رئيس المدير العام، يتحدد دورها في متابعة و مراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية، و العمل على تطبيق المخطط السنوي الجهوي، تتدخل لاجراء تحقيقات في حالة حدوث حوادث، او نزاعات بين العمال.

-**مديرية الوسائل العامة اليومية:** وهي المكلفة بالعتاد (سيارات، أجهزة، الألياف البصرية..). في المؤسسة، و تقوم بتحديد احتياجات المديرات و الوكالات، لتزويدها بالعتاد.

-**مديرية الموارد البشرية:** تقوم بتسيير شؤون المستخدمين (التوظيف، الأجور، التكوين...) و ذلك بالتنسيق مع الأقسام التابعة لها على مستوى المديرات الولائية، و تتحدد استراتيجية الموارد البشرية انطلاقا من الأهداف العامة للمؤسسة، فمهامها موزعة كالتالي:

-تطوير ووضع القواعد والاجراءات وأنظمة التسيير وكذا السهر على مراقبة تطبيقها.

-إعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.

-المشاركة في إعداد المخططات التنموية.

-إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي.

-تسيير أنظمة المكافآت والتحفيز.

-العلاقات المهنية والحماية من النزاعات الاجتماعية.

-التسيير الإداري للاطارات السامية والموجهين.

-تطوير الاتصالات الداخلية.

-أما بالنسبة لفروع المؤسسة، فيمكن حصرها كالتالي:

اولا: اتصالات الجزائر للهاتف النقال " موبيليس": يتحدد نشاطها في تطوير و استغلال شبكات النقال و تسويق خدمات و تجهيزات الهاتف النقال، تحصلت على رخصة لاستغلال شبكة الهاتف النقال في 2002، و تقوم سياستها على المبادئ الآتية: الشفافية، الوفاء، الحيوية، الإبداع، تطوير تكنولوجيا الاتصال.

أما أهدافها فتتمثل في:

- الحفاظ على مكانتها التنافسية.

- الحفاظ على وفاء الزبائن و مكانتها كأفضل متعامل لدى الجزائريين.

- الوصول إلى تغطية كاملة للتراب الوطني.

- أن تكون مؤسسة مواطنة.

ثانيا: اتصالات الجزائر للأنترنيت " جواب " :مختص في تكنولوجيا الانترنت، تتمثل مهمته في:

- المساهمة في تطوير مجتمع المعلومات من خلال تكوين بنية تحتية للأنترنيت ذات قدرة عالية.

- ترقية استعمال الأنترنيت من خلال الرفع من نقاط النفاذ.

- تطوير خدمات جديدة كالتجارة الإلكترونية، كما أنها تربط بين كل قطاعات النشاطات الكبرى في

البلاد(التعليم العالي،التربية الوطنية،التكوين المهني،الصحة)بشبكات أنترنات.²²⁷

ثالثا:اتصالات الجزائر الفضائية:تأسست في جويلية 2005،تختص في تكنولوجيا الأقمار الصناعية،وتعرف

هذه الأخيرة بأنها محطات تحويل فضائية لبث اشارات يتم إرسالها من خلال المحطات الأرضية،كما تعمل كذلك

على ربط شبكات الاتصالات الأرضي بواسطة شبكة الهاتف وتعد تكنولوجيا الاتصال للأقمار الصناعية من

التكنولوجيا الحديثة لما توفره من:

- سرعة تحويل و تطوير الروابط الوطنية و الدولية،مما يؤدي إلى تطوير العديد من الخدمات

- إمكانية الاتصال بأماكن بعيدة.

-إمكانية ربط كل محطة في الشبكة مع العديد من المحطات الأخرى في الوقت ذاته (البث المتوافق)²²⁸.

فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها بالمحمدية الجزائر العاصمة و13مديرية إقليمية تتمركز بالولايات

التالية :الجزائر،وهران، قسنطينة، سطيف، باتنة، بشار، عنابة، الشلف، ورقلة، تلمسان، تيزي وزو،

البيدة،الاغواط، وكل مديرية إقليمية تشرف على وحدة عملية للاتصالات (حيث توجد وحدة واحدة في كل

ولاية) وكل وحدة عملية للاتصالات تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات (actel). وتختلف عدد

الوكالات حسب الكثافة السكانية، إذ أن كل مديرية إقليمية تشرف على الولايات الأخرى القريبة والتي لا توجد

فيها مديريات إقليمية.

3- أهداف وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر:

²²⁷ Filiale Djawab,sur le site : http://www.djaweb.dz/?page=presentation_consulté le2021/05/06 a09.00h

²²⁸ Filiale ats ,sur le site : <http://www.ats.dz/#> ,consulté le :2021/05/12a 08.00h

1-اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر: وضعت اتصالات الجزائر مجموعة من الاهداف تمكنها من مواجهة تغيرات البيئة التي تعمل فيها وتمثل في:²²⁹

-ديمومة تقديم الخدمة الهاتفية.

-الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكبر عدد ممكن من المستعملين.

-الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.

-تطوير وتنمية الشبكة الوطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.

-المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.

-تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه.

-التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية المعلومات المرئية والمسموعة... الخ.

-العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

-القضاء على مشكلة تنازع الصلاحيات وتشجيع المبادرة والانفتاح على تكنولوجيات جديدة.

اما فيما يخص الاهداف الاستراتيجية لاتصالات الجزائر التي تسعى لتحقيقها تمثلت في:

-اولا/على المستوى التقني: الانتشار بشبكة اتصالات متسلسلة حديثة تقوم على احدث

التكنولوجيات (IP/MPLS-DWDM) امانة كثيرا وجد فعالة، وهي مهياة بشكل خاص لربط جيد ومضمون، كما تستعد للبدء بترحيل الشبكات الموجودة نحو محولات الاتصالات الجديدة.

-ثانيا/على المستوى التجاري: اطلاق منتجات جديدة وخدمات بقيمة مضافة، اقامة شراكات استراتيجية

محلية ودولية) في عدة قطاعات وخاصة شبكات الانترنت (XDSL .Voip) ووضع سياسة خاصة باعادة توازن الاسعار.

-ثالثا/على المستوى التنظيمي: تحسين وضعية الاجهزة المكلفة بخدمة الزبائن، الحسابات الكبرى والمناطق

(الاحياء السكنية)، تم وضع سياسة اتصال واعلام داخلية وخارجية عبر مختلف قنوات الاتصالات، والقيام باعداد

²²⁹الوثائق الداخلية للمؤسسة.

ادوات التسيير التجاري والتقني الفعالة، والعمل على تحسين التنظيم الداخلي، ولعل ابرز ما تم انجازه ادخال اعادة التنظيم الجديدة للمؤسسة حيز التنفيذ منذ 2017، اضافة الى العمل على الاستثمار الامثل لمواردها البشرية لما له من الاثر البالغ في نسبة التقدم.

- فاستنادا لما سبق سمحت هذه الاهداف التي سطرها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

2-خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر:²³⁰ تتمثل خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر في:

1-خدمات الهاتف الثابت: حيث قامت اتصالات الجزائر بتطوير خدمة الهاتف الثابت حيث أصبحت تتواجد على شبكة هاتفية تبادلية (R.T.C) حيث تسمح بتوصيل متحدثين وفتح قناة اتصال بينهما ويحتوي (C.T.R) على ثلاثة أنواع كبيرة من الشبكات وهي: شبكات مناطق العاصمة، شبكات المناطق الريفية، شبكة وطنية دولية.

2-خدمات الهاتف اللاسلكي (WLL): إلى جانب الهاتف يوجد اليوم الهاتف اللاسلكي وهي خدمة مبتكرة، وتسمح بتحقيق الوصل بين المشترك ومنشأة الاتصالات عن بعد ومجموعة هذه التقنيات تستعمل عقد الراديو اللاسلكي وباللغة الانجليزية Loop Wireless وباختصار WLL.

3-بطاقات التعبئة: إن مؤسسة اتصالات الجزائر تتعامل مع دول الخارج من خلال شبكتين (الثابت، النقال) ووظفت تسعيرة خاصة بكل اتصال لأي بلد وهذا يدل على وجود إستراتيجية جيدة تتعامل بها.

4-خدمات الانترنت وهناك ثلاثة أنواع من خطوط الانترنت وهي:

-خط الانترنت Eazy: حيث أطلقت هذه الخدمة يوم 22/02/2006، وهي تتمتع بسرعة فائقة يصل تدفقها 2 MG وتستوعب أكثر من 4000.000 مشترك.

-خدمة الانترنت Fawri: أطلقت هذه الخدمة يوم 25/05/2007، وهي تتمتع بسرعة كبيرة.

- خدمة الانترنت Anis: أطلقت هذه الخدمة يوم 27/10/2007 وهي تتمتع بتدفق أعلى من خط الانترنت Fawri.

²³⁰ متاح على الرابط: <https://www.mptn.gov.dz/ar/content/>، تم الاطلاع عليه يوم 17.05.2021 على ساعة 16.00.

-خدمة **Wi-Fi**: هذه التقنية تسمح بربط داخلي للشبكات المحلية عن طريق اتصالات راديو الانترنت ذات تغطية محدودة ب 300 م، وأشار بيان صادر عن المؤسسة أن الصيغة الجديدة تعرف تحت تسمية " ويفي داري".
-خط الانترنت **Idoom**: أطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر مجموعة عروضها الجديدة "Idoom" للانترنت ذات التدفق العالي، لتحل مكان العروض السابقة التي تقدمها المؤسسة على غرار Fawri/Anis بالنسبة للزبائن الخواص، بالموازاة مع مضاعفة حجم التدفق للزبائن الأقل من 1ميغا.

-خط الانترنت **4G**: تأتي تكنولوجيا الجيل الرابع: 4G-LTE لتضاف إلى تأمين خطوط ADSL إلى توفير خدمة الانترنت في المناطق التي لا تتوفر على خدمة للمهنيين والاستجابة للطلبات الخاصة بالانترنت الفائقة السرعة.

فعرض 4G محدد بكمية استهلاك المعلومات وليس بسرعة التدفق، إذ سرعة التدفق المتوفرة والتحميل والوقت المختار يمكن من الاستفادة الكاملة من الاشتراك كما يحتوي هذا العرض على نوعين، وهي كمايلي:
-عرض خاص بالزبائن:

-عرض **5 GO**: يستطيع الزبون التحميل بسرعة تدفق عالية جدا بكمية 5 G بسعر 3500 دج لشهر وحين يتم: استهلاك الكمية يبقى الزبون متصلا بالانترنت بسرعة تدفق تصل إلى 512kbps، وهذا خلال فترة صلاحية العرض .

-عرض بالنسبة للخواص **10 GO**: يستطيع الزبون التحميل بسرعة تدفق عالية جدا بكمية 10GO بسعر: 6500 دج لشهر، وحين يتم استهلاك الكمية، يبقى الزبون متصلا بالانترنت بسرعة تدفق تصل إلى 512 Kbps، وهذا خلال فترة صلاحية العرض.

5- خدمة الويماكس Wi-Max: الويماكس كلمة قصيرة تعني التشغيل البيئي في جميع أنحاء العالم من أجل الوصول الميكروويف، وهو معيار للاتصالات اللاسلكية، يستعمل اليوم في غالب الأحيان كوسيلة إرسال ووصول إلى الانترنت ذات التدفق السريع، كما يغطي مساحة جغرافية واسعة .

اثير ويماكس عرض كامل ومناسب للشركات ولمستعملي الانترنت في المناطق المعزولة، ويهدف إلى تلبية احتياجات الشركات من حيث الوصول إلى الانترنت ذات التدفق السريع، كما يعتمد على تكنولوجيا إرسال لاسلكية ذات تدفق سريع عبر موجات راديو تصل إلى 20 Mbps في الثانية مع مجال نظري قدره 25 كم.

ويطبق في المناطق المعزولة كالمواقع الريفية والجبال والصحراء والمناطق التي تفتقر لبيئة الاتصالات الأرضية كالمناطق الغير مجهزة والمتضررة وكذا المناطق الاستراتيجية : كالبنو، التأمينات، الإدارات العامة والصيانة عن بعد. وتتميز خدمة الويماكس ب:

-اتصال انترنت ذات التدفق السريع متماثل ودون دعم بالاسلاك

-انترنت غير محددة مدارة من برامج مؤمن ومتكرر.

-يعتبر رابط نُجده للاستعمالات الدقيقة.

6- خدمة FTTX: تعتبر حل لنفاذ شبكة الجيل الجديد الذي يعتمد على استعمال الالياف البصرية لتوفير خدمات النطاق العريض، وهي 10 مرات أو حتى 100 مرة أسرع من الحلول التقليدية من نوع ADSL فعرض FTTX يقدم العديد من الخدمات منها:

-الانترنت ذات التدفق العالي جدا والذي يصل إلى 155 Méga.

- المكالمات الهاتفية غير محددة، ومجانية نحو كل شبكة بروتوكول الانترنت IP وشبكات الهاتف الثابت لاتصالات الجزائر.

7-خدمة وان كليك one clic: تضع اتصالات الجزائر تحت تصرف المهنيين الحل الجديد وان كليك الذي يسمح لهم بإنشاء ونشر موقعهم الالكتروني بنفسهم، وهذا ببعض النقرات وبدون معارف خاصة في الاعلام الآلي حيث بإمكان الزبون إيواء موقعه الالكتروني تحت اسم المجال (DZ) وإنشاء بريده الالكتروني ومن مزاياه هذه الخدمة لدينا:

-مئات النماذج للمواقع المهنية.

-سهل وسريع ومريح.

-كامل وقابل للتخصيص.

-وتعمل خدمة وان كليك وفق الخطوات التالية:

أ -اختيار نموذج الموقع الالكتروني: لإبراز وجودكم على الانترنت، اختاروا ضمن مئات النماذج موقع انترنت الذي يناسبكم.

ب - تخصيص الموقع الالكتروني: بفضل المحرر البديهي " أسحب أدفع " يدرج الزبون محتوياته من نص وصورة وأنشطة.

ج - نشر الموقع: بنقرة واحدة فقط، ينشر الموقع ويتم إثبات الزبون على الانترنت.

اضافة الي الخدمات السالفة الذكر ونظرا للوضع الصحي الذي يعيشه العالم بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة اقترحت اتصالات الجزائر عدة عروض تسهل للزبون التعامل معها من بينها:²³¹

- الدفع الالكتروني: تمكنكم اتصالات الجزائر من الاستفادة من مزايا استثنائية عن كل دفع للفاتورة الهاتفية و/أو تعبئة الأنترنت باستعمال خدمة الدفع الالكتروني ،تجنبوا التنقلات غير المجدية خلال فترة جائحة كورونا COVID-19، من خلال اعتماد الدفع الالكتروني واستفيدوا من الهدايا BONUS التالية :

✓ دفع الفاتورة الهاتفية: قوموا بتسديد فاتورتكم الهاتفية عبر الأنترنت واستفيدوا من 30 دقيقة رصيد مكالمات مجانية نحو الهاتف النقال والجدول التالي يبين نوع الهدية حسب نوع الاشتراك الهاتفي:

الجدول رقم(8): الهدايا المقدمة عند دفع الفاتورة الهاتفية

نوع الاشتراك	الهدية الممنوحة
IDOOM Fixe250da	رصيد مكالمات مهدي نحو شبكة الهاتف النقال الوطني
IDOOM Fixe500da	
IDOOM Fixe1000da	
اشترك هاتفي كلاسيكي	

المصدر: اتصالات الجزائر، نفس المرجع.

فمن خلال الجدول اعلاه تقترح اتصالات الجزائر العروض التالية :-عرض 250دج / الشهر خارج الرسوم: مكالمات غير محدودة نحو الهاتف الثابت المحلي (داخل الولاية)، في حين أن باقي المكالمات مفوترة -عرض 500

²³¹ اتصالات الجزائر على الموقع: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/particuliers>، اطلع عليه يوم 2021/05/19، على ساعة 15:00.

دج / الشهر خارج الرسوم : مكالمات غير محدودة نحو الهاتف الثابت المحلي والوطني (ما بين الولايات)، في حين أن باقي المكالمات مفوترة.

-عرض 1000دج / الشهر خارج الرسوم : مكالمات غير محدودة نحو الهاتف الثابت المحلي والوطني، مع تخفيضات 15% نحو الهاتف المحمول و 30 % نحو الدولي.

✓ تعبئة الأنترنت (FIBRE و ADSL) : الاستفادة إلى غاية 6 أيام أنترنت مجانية عن كل تعبئة عبر الأنترنت والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(9): الهدايا المقدمة عند تعبئة (FIBRE و ADSL)

الهدية الممنوحة	طبيعة التعبئة عبر الأنترنت
01يوم	من 500 دج إلى 999 دج
02يومان	من 1000 دج إلى 1999 دج
03أيام	من 2000 دج إلى 2999 دج
06أيام	3000دج فما فوق

المصدر: اتصالات الجزائر، مرجع نفسه

✓ التعبئة الاحتياطية IDOONLY هي عبارة عن خدمة تسمح للزبائن الذين يملكون اشتراك ADSL للخواص بإعادة تفعيل حساب الأنترنت لمدة 36 ساعة إضافية، وذلك في حالة انقضاء صلاحية اشتراكهم في ساعة متأخرة من الليل أو خلال عطل نهاية الأسبوع أو الأعياد.

لتفعيل الخدمة يجب اتباع الخطوات التالية:

المرحلة 1 : الاتصال بالرقم 1500

المرحلة 2 : اختيار اللغة

المرحلة 3 : اختيار خدمة أنترنت ADSL / Fibre

المرحلة 4 : إدخال رقم الهاتف الثابت (مرتين للتأكيد)

المرحلة 5 : الضغط على (2) لاختيار خدمة التعبئة الاحتياطية Idoonly

للاستفادة من هذه الخدمة، يجب أن يملك الزبون اشتراك إنترنت انقضت صلاحيته منذ أقل من 24 ساعة، تتم عملية التعبئة في أي وقت وبكل أمان.

- في إطار الحجر الصحي ، يستفيد الزبائن من 96 سا عوض 36 سا.

✓ تعبئة أنترنت الجيل الرابع 4G LTE: الاستفادة إلى غاية 10 جيجا أنترنت مجانية من خلال تعبئة

حساب الانترنت 4GLTE والجدول التالي يوضح لاستفادة كالتالي:

الجدول رقم(10): الهدايا المقدمة عند تعبئة(4G LTE)

الهدية الممنوحة	طبيعة التعبئة عبر الأنترنت
500ميغا	500دج
1 جيجا	1000دج
3 جيجا	2500دج
5 جيجا	3500دج
10 جيجا	6500دج

المصدر: اتصالات الجزائر، مرجع نفسه

-اد حددت مدة صلاحية الهدية "BONUS" ب 30 يوما، ابتداء من تاريخ إجراء التعبئة، للاستفادة من هذا العرض، يتعين إجراء عملية التعبئة عبر الأنترنت باستخدام إحدى منصات الدفع الالكتروني لاتصالات الجزائر، من خلال: التطبيق المحمول الرسمي لاتصالات الجزائر، الذي يمكن تحميله على Android او الموقع الالكتروني

الرسمي لاتصالات الجزائر: <https://ec.algeriatelecom.dz/>

عبر طرق الدفع المتاحة لدى اتصالات الجزائر : البطاقة الذهبية (بريد الجزائر) ،البطاقة البنكية CIB (البنوك) ،البطاقات والتذاكر (Idoom ADSL و Fibre/4GLTE)التي تتم تعبئتها عبر الأنترنت أو بتشكيل الرقم 1500.

المطلب الثاني: واقع الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر:²³²

²³²المقابلة الشخصية مع مسؤولين الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر، يوم 2021/04/04.

المورد البشري عنصر اساسي في الوصول الى التميز والابتكار المؤسسي، اد تطوير هذا المورد لم يهمل في اطار الاستثمار الذي تقوم به ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث اصبح في الوقت الحاضر يعطي لهذه العملية الاهمية القصوى من طرف ادارة المؤسسة.

فكما هو معروف ادارة اتصالات الجزائر تتقيد بالنظام المركزي في جميع الامور الادارية حيث تتبع المؤسسة الام الوصية بالجزائر العاصمة، الا انه في هذا الاطار فان الاصلاحات، الاستراتيجيات والاستثمارات تطبق على جميع المؤسسات التابعة لها على مستوى التراب بدون استثناء اي ماينطبق على المؤسسة المركزية ينطبق على المؤسسات التابعة وهذا ما لمسناه في مقابلتنا بعد الولوج الي مؤسسات دراستنا في مختلف ولايات الغرب .

فدائما وفي اطار التميز من خلال اقتناء الامكانيات التقنية في التكنولوجيات المتطورة لاجل تطوير الشبكات والخدمات من اجل تحقيق الابتكار المؤسسي، تتلقى المؤسسة في مواردها البشرية الصعوبة في التكيف وتشغيل هذه الاجهزة المتطورة واستغلالها حسب الطرق المثلى، لهذا اصبح ينظر للتدريب ونظام الحوافز ان لها دورا جوهريا في نشاط المؤسسة، حيث تطبيق هذه الانشطة بصفة مباشرة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر يعطي الاولوية الى استقطاب افضل الكفاءات مع تنمية هذه الاخيرة .

هذا لانه باختلاف النظرة التي كانت من قبل، حيث كانت المؤسسة هي الوحيدة في السوق ولا يتطلب منها جهدا في ابتكار الخدمات والتنوع، وبالتالي عدم الاهتمام بكل ما يتعلق بتطوير الموارد البشرية، فاليوم اصبح تهيئة وتكوين الموارد البشرية للتغيير والتطور اسلوبا يجب ان يكون مخطط له.

1- الأساليب المتبعة من طرف المؤسسة من اجل الاستثمار في مواردها البشرية :

ان فكرة التألق والاستمرار في محاولة تحقيق الابتكار والتميز بات هاجسا يؤرق مؤسسة اتصالات الجزائر ولذلك فقد انتقلت من تفكيرها الاداري التقليدي الى استعمال اليات وانماط تسيير اكثر نظجا وتصور للمستقبل خاصة تلك التي تتعلق بنظرتها للاستثمار في مواردها البشرية لانه سبيلها الاوحد لتحقيق البقاء والتميز وعلى هذا الاساس سوف نتطرق للأساليب التي تستخدمها المؤسسة في استثمار المورد البشري لديها.

فالمنهجية التي تستعملها المؤسسة لضمان مساهمة الموارد البشرية الذين تتوفر فيهم الخصائص المطلوبة لتقلد المناصب المعنية وفي الوقت المناسب، ويؤدون وظائفهم بالطرق الاكثر فعالية، تتدخل فيها عنصران هامان:

-العنصر الاول وهو التوقع الكمي لتعداد الموظفين ،اما العنصر الاخر يحدده التوقع الكيفي، لان احتياجات المؤسسة لمناصب العمل تتغير نظرا للظروف وتبعاً لتغيرات التقنية وادخال الخدمات او اعادة هيكلتها. في هذا الصدد يتضح لنا دائما ان تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية لموظفين على المدى القصير، المتوسط والبعيد، وكذلك في اطار التطور العادي لتعداد الموظفين والتطور التقني والتكنولوجي ، يتطلب اجراءات استعملت فيها المؤسسة حاليا الامكانيات الاعلامية، كون هذه الوسيلة الاعلامية تعمل على التقليل من مخاطر عدم التكيف الافراد مع التطور التكنولوجي، بحيث تبليغ مختلف التطورات التكنولوجية والتقنية التي تمس مناصب العمل وكذا انعكاساتها المحتملة على سير الشغل داخل المؤسسة من جهة اخرى لتفادي السلبية الناتجة عن فقدان بعض الامتيازات السابقة.

ومن اجل هذا يجب استقطاب افضل الكفاءات الماهرة وتعيينها لشغل المناصب المختلفة لمؤسسة اتصالات الجزائر، لذلك تسعى جاهدة للحصول عليها بالعدد والنوعية المطلوبة، وهذا ما يجعلها تتحمل تكاليف جذبه واستقطابه ثم توظيفه، كونها تدرك أن ما تنفقه عن هذه العملية سيحقق لها عوائد في المستقبل.

فمن خلال دراستنا البحثية لهذا الموضوع داخل مؤسسة اتصالات الجزائر لكل من (تلمسان، وهران، عين توشنت، سيدي بلعباس) لاحظنا استعمال مفاهيم استراتيجية في ادارة وتنمية الموارد البشرية وخاصة منها اسلوب التدريب والتحفيز العنصران اللذان سوف نتطرق لهم بالتفصيل في النقطة الموالية، فان المؤسسة تتبع النظام المركزي كما سبق وقلنا في كل القرارات الا انه حاولنا اسقاط النظام المركزي على المديرية الاقليمية والوحدات محل الدراسة والقيام بدراسة السياسة المتبعة لان نفس السياسة تتبع من طرف المؤسسة الام بالجزائر العاصمة حسب تصريح مسؤولين ادارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة فقمنا بتحليل الداخلي والخارجي للوحدة ومدى قدرة المؤسسة على تطبيق اساليب الاستثمار في راس مالها البشري فكانت النتيجة كالتالي:

أ/الجانب الداخلي : كان الغرض منه معرفة نقاط القوة والضعف وذلك من خلال الامكانيات المتاحة للمؤسسة ودرجة استغلال الطاقات المتوفرة لديها ومدى جودة استغلالها في استقطاب افضل الكفاءات وتدريبها من اجل صقل المهارات والمعارف لديهم وتحفيزها لهم من اجل تقديم افكار ابتكارية ومن اجل المحافظة عليهم داخلها.

فكان من الجوانب الهامة الجانب المالي حيث لاحظنا من خلال تحليلنا اثناء عملنا التطبيقي هذا خاصة اثناء اجراء المقابلات مع المحاسبين واصحاب مناصب المالية فيها حسب تصريحهم ان مداخل الوحدة هائلة لكونها

مؤسسات دات طابع تجاري وتابعين لمؤسسة دات راس مال معتبر كما سبق الذكر اثناء التعريف بالمؤسسة الام، كما لاحظنا ان الموظف يحظى براتبه نهاية كل شهر، هذا ما يجعلنا نستخلص ان المؤسسة لها مداخيل هامة وذلك دون اعانة الدولة، فهي مرتاحة من الجانب المادي.

وبتالي هذا ما يسهل عليها الانفاق على عملية استقطاب الكفاءات لديها واختيار الافضل منهم تم تعيينهم لديها لشغل المناصب الشاغرة فيها، اد المؤسسة لا تعتبر ماتنفقه على الاستقطاب بتكلفة ضائعة بالعكس لما له من عوائد في نجاح عملها وتطوره.

حتى تدريب هذه الكفاءات على التقنيات الجديدة والتكنولوجيا الحديثة يكون بطرق وتكاليف اقل ، كما يسهل عليها تحفيز عمالها ، وفعلا لاحظنا في هذا الجانب ان المؤسسة لها اهتمام في تدريب وتكوين المهندسين والتقنيين الساميين وجميع الموظفين التابعين لاتصالات الجزائر .

ب/الجانب الخارجي : فكان الغرض منه هل تتوفر المعاهد والمدارس البيداغوجية للتدريب وتحسين المستوى للعاملين، فوجدنا انه فعلا تتوفر عدة انواع من هذه المدارس والمعاهد التي تعمل على تحقيق الغاية المرجوة في تاهيل وتنمية اليد العاملة، منها معهد الاتصالات بوهران وهو قائم على تدريب وتكوين المهندسين والتقنيين مند سنة 1971 الي غاية يومنا.

المدرسة الوطنية للبريد والاتصالات على مستوى الجزائر العاصمة والتي بدورها تتفرع الي مدارس جهوية في كل من تلمسان ورقلة و سطيف، وهي مختصة في تدريب وتكوين الاطارات دات مستوى متوسط في مجالات الادارة والمالية والشبكات المحلية.

فاستنتجا ان هذه المراكز والمدارس التكوينية والتدريبية تلي حاجيات كل المصالح والمؤسسات المعنية بتطوير شبكات الاتصالات وانظمة المعلومات في الجزائر بهدف مواكبة كل التغيرات السريعة في التكنولوجيا الجديدة للاعلام والاتصال.

2- أثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز والابتكار لدى مؤسسة اتصالات الجزائر: 233

سبق وان تطرقنا في الجانب النظري الي العلاقة التأثيرية لأساليب الاستثمار،استقطاب رأس المال البشري تدريبه وتحفيزه على تحقيق الابتكار والتميز المؤسسي فكانت النتيجة ان هناك اثر بالغ الاهمية وعلاقة قوية بين اساليب الاستثمار في رأس المال البشري على التميز والابتكار.

ففي ظل هذه العلاقة الثابتية والاهمية البالغة لها فان ادارة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة تعد طرق استقطاب وتنفيذ برامج تدريبية وانظمة حوافز تحث وصاية المؤسسة الام اتصالات الجزائر بالعاصمة،بغية تحقيق الاهداف المرجوة منها، لذلك سوف نحاول تحليل هذه الاساليب لنقيم ما مدى اثارها وفعاليتها على خلق الابتكار وتحقيق التميز للمؤسسة.

فمن خلال الدراسة التي قمنا بها فملاحظناه ان مؤسسة اتصالات الجزائر تتبع اساليب مختلفة من اجل تحقيق الاستثمار الامثل لمواردها البشرية حتى تحقق الابتكار والتميز الذي يضمن لها الاستمرار والتنافس فمن خلال المقابلة مع مديرين ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة تمكنا من التعرف على الاساليب المتبعة من طرف المؤسسة كالتالي:

1/اسلوب استقطاب الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر:

مهما اختلفت وتنوعت المؤسسات فإن هدفها واحد وهو تحقيق الاهداف التي أنشأت من أجلها،فمؤسسة اتصالات الجزائر هي واحدة من بين هذه المؤسسات تبدأ بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، تم تعمل الي ايجاد افضل طريقة لتجذب أكبر عدد ممكن من طالبي التوظيف، وذلك لكي تختار أفضل العناصر من بينهم، فعلى مستوى إدارة الموارد البشرية تقوم في البداية بتخطيط القوى العاملة و التي يتم من خلالها الوصف الكامل و الجيد لكل الوظائف المراد شغلها و تحديد مواصفات من يشغلها ، وبمجرد الانتهاء من هذه العملية تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن أنسب الاشخاص لهذه الوظائف ومحاولة جذب واستقطاب أكفأهم للعمل بالمنظمة وترغيبهم للبقاء بها وهذا يتطلب منها دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على هذه الايدي العاملة بغية التقليل من مساوئها ، وتخفيض تكاليف اللجوء إليها و تحقيق أكبر المزايا منها.

²³³ المقابلة، المرجع نفسه.

-فتمر عملية الاستقطاب داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بعدة خطوات وهي كمايلي:

1/تخطيط القوى العاملة: حيث يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية طبقا لخطط العمل في الفترة القادمة.

2/طلبات المديرين من العمالة : فتتضمن هذه الخطوات تحديد اعداد العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والدهنية والقدرات والمهارات.

3/تحديد الوظائف الشاغرة: فبناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى ادارة الموارد البشرية تصور كامل عن اعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها،وفي اي الادارات والاقسام ايضا في اي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

4/النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة: بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وايضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

5/ الاستقطاب : فمن خلال الخطوات السالفة الذكر يأتي بعدها الاستقطاب الذي يعني جذب الكفاءات للعمل في المؤسسة اختيار افضل منهم تم تعيينهم والمحافظة عليهم حتى تحقق اداء متميز وابتكار مؤسسي. اد تتم عملية الاستقطاب داخل مؤسسة اتصالات الجزائر من عدة مصادر داخلية واخرى خارجية:

اولا:المصادر الداخلية :فمؤسسة اتصالات الجزائر تعتبر العاملون لديها من اهم المصادر التي تعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة ،هذا يعني ادا حلت وظيفة معينة فانها تقوم بالاعلان داخلها حتى يمكن لمن تتوفر فيه الشروط شغلها من العاملين بما ان يتقدم لها،اد يتم الحصول على الاشخاص المناسبين من داخل المنظمة وفق:

- الترقية: حيث تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بترقية العاملين داخلها من اجل تشجيع العاملين داخلها على الاهتمام بعملهم وتحقيق نتائج مرضية للحصول على الترقية لوظيفة ذات مستوى اعلى وبالتالي تزيد روح المنافسة بينهم وتكون الترقية من خلال الدمج بين اسلوب الترقية بالاقدمية مع اسلوب الترقية على اساس الكفاءة.

- **النقل الوظيفي:** يعني تقوم المؤسسة بتنويع خبرات العاملين لديها فتقوم بسياسة التوظيف من داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة الى اخرى مساوية للوظيفة الاولى في المسؤوليات والمركز والاجر لتحقيق ضرورة في العمل والوصول الي درجة الرضا.
- **الاعلان الداخلي:** اين تقوم المؤسسة باعلان عن الوظائف في المستويات الدنيا فتنتشر ذلك في لوحات اعلانات داخلها او عن طريق منشور يوزع على العاملين وبتالي هذه الاعلانات يقرأها العاملون بالمؤسسة وينشرون تلك الاخبار بين الاصدقاء وخارج المؤسسة تم يتقدم من يجد فيه مواصفات لشغلها.
- اما في حالة عدم توفر الكفاءات والمهارات المطلوبة لشغل الوظيفة الشاغرة داخل المؤسسة او تريد هذه الاخيرة اضافة افراد جدد للحصول على اراء وافكار جديدة للتغيير وتطوير الاداء، فتقوم بالاستعانة بمصادر خارجية من بينها:
- **الاعلان:** فتقوم المؤسسة باعلان حاجتها من الموارد البشرية وفق الاعلان الذي زادت اهمية الاعتماد عليه بعد ان ارتفعت نسبة التعليم وانتشرت وسائل الاتصال الجماهيري ،اد يتم الاعلان في الصحف اليومية، المجلات والدوريات المتخصصة ومواقع التواصل الاجتماعي.
- **مكاتب العمل الحكومية:** وهو اكثر الاساليب التي تعتمدھا المؤسسة في استقطاب افضل الكفاءات لشغل الوظائف داخلها فهي مكاتب تدار من قبل الحكومة هدفها الرئيسي ايجاد فرص عمل لكل عاطل عن العمل حيث يسجلون اسمائهم وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمل اي تقوم هذه الاخيرة بدور الوسيط بين طالبي العمل والمؤسسة.
- **المؤسسات التعليمية:** المدارس والجامعات والمعاهد الفنية مصدرا مهما لاستقطاب الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **الانترنت:** تلجأ له المؤسسة لتوفير الجهد وريح الوقت والتكلفة في عملية الاستقطاب فمن خلال الانترنت لا يتم الاعلان عن الوظائف فحسب ،ولكن ايضا ان يقوم الاشخاص الراغبين في العمل بادخال بعض التفاصيل الخاصة بهم بغية ان يراها اصحاب العمل وهكذا تستغل المؤسسة الفرصة وتستقطب الانسب لوظيفتها الشاغرة.

فمن خلال معرفة واقع اسلوب الاستقطاب في مؤسسة اتصالات الجزائر تمكنا من الوصول الي النتائج التالية التي تؤكد انه يؤثر في خلق الابتكار والتميز المؤسسي من بين النتائج نجد:

- ان نظام الترقية الذي تتبعه مؤسسة اتصالات الجزائر له دور كبير في تحفيز الموظفين على بذل مجهود أكبر ويساهم في زيادة فاعلية أداء العاملين و زيادة روح المنافسة بين الموظفين وبتالي يحقق أداء متميز مبتكر.
- عملية الاستقطاب لها دور كبير في إعطاء الثقة لدى المتقدمين بأن هذه المؤسسة هي الانسب لهم.
- دراية المؤسسة بموظفيها وكفائتهم له تأثير كبير في توفير وقت في عملية الاستقطاب وسهولة تحديد المصادر التي يجب استخدامها وبتالي حتى عملية تدريبهم تكون بتكاليف وبطرق بسيطة.
- ان تحديد نوع المصدر سواء كان مصدر داخلي أو خارجي في عملية الاستقطاب له دور كبير في سهولة استقطاب موارد بشرية ذات كفاءات عالية.

2/ اسلوب تدريب العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر:

ان التدريب باعتباره مجموعة من الأنشطة و العمليات التي تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة و الفعالية و المهبة للمورد البشري و التي تتناسب مع متطلبات عمله الحالية أو المستقبلية و هي تساهم بشكل كبير في تطوير وزيادة مهارة العاملين و تحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم.

فاستنادا للمقابلة التي قمنا بها مع مديري اتصالات الجزائر تمكنا من معرفة ان الافراد يخضعوا الي برامج تدريبية وفق طريقتين من التدريب فالاولى داخل المؤسسة والثانية خارج المؤسسة بالمراكز التي سبق ذكرها.

- **التدريب داخل المؤسسة:** و يكون داخل المؤسسة بكفاءة داخلية اد تتراوح مدته ما بين أسبوع و ثلاثة أسابيع على حسب الحاجة من أجل تمكين الموظفين من مواولة عملهم في ظروف جيدة و مما يكسب المؤسسة ربحا للوقت و المال، وهو بدوره يحتوي على نوعين :

- **التدريب قبل العمل:** لاجل التحكم في التقنيات والتكنولوجية المستعملة في المؤسسة والتعرف على طرق العمل داخلها ويطلق عليه عادة التهيئة المبدئية للعاملين الجدد.

- **التدريب في العمل:** في حالة النقص في أداء العامل وعدم التحكم في التقنيات الجديدة والتكنولوجية وعدم التكيف معها ، مما يتسبب في انخفاض المردودية وتقادم المهارات ، مما قد ينتج عنه الشعور بعدم المسؤولية وعدم تطبيق التعليمات والتوجيهات ، لهذا مؤسسة اتصالات الجزائر تشرع في القيام بالاجراءات واساليب تصحيحية

سلوك الموارد البشرية ،ومن هذه الاجراءات والاساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في التدريب يوجد اسلوبين هامين يتمثلان في مايلي:

-**الاسلوب النظري:** اين يتم استدعاء فيه المدربين ذوي الخبرة والكفاءة العالية والمتخصصين في التكنولوجيات الحديثة من خارج المؤسسة كالمعاهد الوطنية، يخص المتربصين الاداريين من خلال:المحاضرات الندوات والمملتقيات ،المؤتمرات اد رأت المؤسسة في هذا الاسلوب تكاليف اقل.

-**الاسلوب التطبيقي:** اي ميداني ويكون لاجل ملئ فجوة النقص في الاداء في استخدام التقنيات الجديدة والتكنولوجية الحديثة المتطورة وهو تدريب يتم عبر فترات.

-**اما التدريب الخارجي** في مؤسسة اتصالات الجزائر للمؤسسات محل الدراسة يتم في المعاهد الوطنية والمدارس السابقة الذكر بحيث ترسل دفعات حسب الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية ويكون وفق نوعين:

-**قصير المدى :** أي يكون من شهر إلى ثلاثة أشهر و يكون مع تعاقد و كما يخضع إلى السعر المنخفض حتى خمسون ألف دينار ، أما إذا كان فوق خمسون دينار فيجب على المؤسسة التعاقد مع اثنين أو ثلاثة .

-**طويل المدى :** أي ثلاثة أشهر حتى ستة أشهر فيكون خاص بالفئات التي تعمل في المجال التقني.

-**سير العملية التدريبية بمؤسسة اتصالات الجزائر** تشمل باختصار في الخطوات التالية:

تقوم مصلحة التدريب سنويا بارسال استبيان تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، يحتوي على اسئلة خاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالعمال التابعين للمؤسسة في جميع القطاعات ويرسل هذا الاستبيان الى المدراء حيث يقوم كل مدير بتوزيع الاستبيان على رؤساء الأقسام والمصالح الملىء هذا الاستبيان من خلال معرفة احتياج كل عامل وتقوم بدورها باعادة ارساله إلى مصلحة التدريب بعد فترة زمنية لا تتجاوز الشهر.

- بعد استلام مصلحة التدريب للاستبيات تقوم بتجميع كل هذه المعلومات ووضعها في جدول يسمى برنامج التدريب ومن خلاله يتم معرفة عدد المتربصين في كل وظيفة والعدد الإجمالي للمتربصين.

- تم عند معرفة عدد المتربصين في كل وظيفة تقوم المصلحة بمقارنة عدد المتربصين وتكلفة تدريبهم مع ميزانية التدريب وإمكانياتها المتوفرة، و في حالة تجاوز تكلفة عدد المتربصين لميزانية التدريب تقوم المصلحة باختيار المتربصين حسب اولوية واهمية الوظيفة واما بالنسبة للباقي يتم تاجيل فترة تدريبهم الى السنة القادمة.

بعد هذه المرحلة يتم تنفيذ ومتابعة برامج التدريب: وفي هذه المرحلة يتم الحاق المتدربين بأماكن تدريبهم حسب الاسلوب المختار داخلي او خارجي، حيث يتم تنفيذ برنامج التدريب بتلقي المتدربين المادة المخصصة لهم حسب الاشكال المعدة لهم نظري او تطبيقي.

كما انه يتم متابعة تنفيذ هذه الدورات وذلك من خلال تتبع حضور المتدربين الي اماكن التدريب وتسجيل غياباتهم، حيث ان كل تغيب غير مبرر اثناء فترة التدريب يعد على صاحبه كتغيب اثناء فترة العمل، ويتلقى نفس العقوبة المحسوبة اثناء العمل.

-تلي هذه المرحلة تقييم البرامج التدريبية: يتم تقييم التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال جهتين مختصتين:

-تقييم المتدرب من طرف مركز التدريب: بعد انتهاء المتدرب من فترة التدريب يقوم المركز بتقييمه بالاعتماد على عدة معايير ومؤشرات.

-تقييم المتدرب من طرف المسؤول المباشر: يقوم مركز التدريب بارسال استمارة الي المسؤول المباشر للعامل الذي تم تدريبه بهدف تقييمه.

كذلك تقييم العملية التدريبية من طرف المتربص: بعد الانتهاء من فترة التدريب يقوم مركز التدريب بتقديم استمارتين للمتربص بهدف تقييم المتربص للعملية التدريبية والوسائل المستخدمة وظروف التدريب من خلال الاجابة على الاسئلة المتواجدة في الاستمارتين المتمثلتين في:

1-FICHE D'ÉVALUATION A CHAUD DE CONTENU DE LA FORMATION.

-يقوم المتربص بملء هذه الاستمارة مباشرة بعد الانتهاء من التدريب.

2-FICHE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION PAR L'APPRENANT.

- يقوم المتربص بتقديم هذه الاستمارة مباشرة بعد انتهاء العملية التدريبية وهي غير ضرورية الا ان المؤسسة قامت بوضع هذه الاستمارة من اجل ان تكون عملية تقييم التدريب أكثر دقة.

- بعد التحري والبحث عن واقع التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر تمكنا من الوصول الي العلاقة التأثيرية القوية الموجودة بين اسلوب التدريب وتنمية القدرات والافكار الابتكارية للموارد البشرية في المؤسسة على تحقيق الابتكار والتميز وهذا ما تأكده النتائج التالية:
- من خلال التدريب يتم تحسين و تطوير كفاءات و قدرات الأفراد الابتكارية و بالتالي تحسين فهمهم للمهام المقدمة لهم و استيعاب دورهم فيها.
- يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد كما يساهم في الصحة النفسية اثناء العمل وتقليل التغيب عن العمل،وتقليل المشاكل الشخصية الناجمة عن الاجهاد في العمل،وبالتالي زيادة كفاءاتهم الابتكارية.
- يطور الدافعية للأداء، إذ يساعد في تحفيز العمال على تطوير أدائهم الي الاداء المتميز.
- يساهم التدريب في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي و ذلك من خلال مواكبتها للتطورات والتغيرات البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية.
- يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبناء قاعدة فعالة للاتصالات و الاستثمارات الداخلية.
- يساهم التدريب بشكل مباشر في تنمية الجوانب السلوكية خاصة في مجال التعامل مع الزملاء و العملاء و الرؤساء و تقوية الاتصالات الشخصية الفعالة.
- يقوم التدريب بتسهيل قابلية الموظفين ليكونوا خلاقين ومساعدتهم في تعلم الابتكار.

3/أسلوب تحفيز العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعرف الحوافز بأنها مؤثر خارجي يعمل على تحريك الدافع الداخلي للفرد إيجابيا، ومن اجل رفع اداء وتحسين مهارات وقدرات الموارد البشرية،لابد من توفرها داخل المؤسسة، فنجد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حوافز متعددة ومتنوعة،وتتخذ عدة صور مختلفة سطرها قانون العام للعامل،لذلك سوف نتطرق لاهم الحوافز الموجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة معنوية ومادية كانت ام سلبية التي تقدمها لمواردها البشرية وذلك قصد زيادة حافزية العاملين على الاداء الابتكاري وبالتالي تحقق التميز.

تبعا لما جاء في الاتفاقية الجماعية الاولى لمؤسسة اتصالات الجزائر بتاريخ:16/07/2003 فان النظام الداخلي للمؤسسة يعطي للعامل مجموعة من الحقوق نذكرها في مايلي:

- ممارسة الحق النقابي
 - التفاوض الجماعي
 - المشاركة في الهيئة المستخدمة
 - الضمان الاجتماعي
 - الوقاية الصحية الامن وطب العمل
 - العطل والراحة
 - المساهمة في الوقاية من نزاعات العمل اللجوء الي الاضراب
 - احترام السلامة البدنية والمعنوية وكرامتهم
 - التدريب والتكوين المهني والترقية في العمل
 - الدفع المنظم للاجر المستحق
 - الخدمات الاجتماعية... الخ
- ولاجل تلخيص واقع نظام التحفيز في مؤسسة اتصالات الجزائر (تلمسان، وهران، عين تموشنت، سيدي بلعباس) اجرينا مقابلات مع مسئولين الموارد البشرية الذين ادلو لنا بالتقسيمات التالية حسب الاتفاقية الجماعية الاولى لمؤسسة اتصالات الجزائر.

أولا/ الحوافز المادية:

- 1- الأجر:** حيث يستفيد الموظف من اجر قاعدي حسب المادة 82 من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة المؤرخة في 16/07/2003 بالاضافة الي التعويضات حسب المادة 83 من نفس الاتفاقية والتي هي كالتالي :
- أ)- **تعويض الخبرة المهنية:** وهي منحة تقدم على حسب الخبرة التي يكتسبها داخل المؤسسة خلال سنوات عمله أي حسب اقدمية المتحصل عليها، وهي تقدم على شكل نسب مئوية من الاجر القاعدي كمايلي:

- من سنة الي سبع سنوات اقدمية.
- من سبع سنوات الي خمسة عشرة سنة اقدمية.
- من خمسة عشرة سنة الي عشرون سنة اقدمية.
- من عشرون سنة فما فوق.

وتحدد هذه الاتفاقية النسبة القصوى لتعويض الخبرة المهنية ب60%

(ب)- **منحة المنصب:** وهي منح تمنح طبقا للمواد التي سوف نذكرها حسب كل واحدة منها في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة بتاريخ 16/07/2003:

- **منحة الساعات الاضافية:** تمنح حسب المادة 2.83 هي منحة خارج المدة القانونية او مدة العمل التي تعادلها بنسبة اضافية تحدد على النحو التالي:

- 50% بالنسبة للساعات الاربعة الاولى.

- 75% بالنسبة للساعات الاضافية المؤداة بعد الخامسة.

- 100% بالنسبة للساعات الاضافية المؤداة بين الساعة التاسعة ليلا والخامسة صباحا ادا لم تكن في اطار المناوبة.

- **منحة الخدمة الالزامية:** تمنح طبقا للمادة 4.83، حيث يؤدي الموظف خدمة خارج ساعات العمل العادية للعمل وهي تبعة مفروضة غير الساعات الاضافية، حيث يتم الانفاق عليها مسبقا ويبقى خلالها الموظف تحت تصرف المؤسسة او المصلحة التابع لها.

- **منحة الادارة والمسؤولية:** تمنح بموجب المادة 5.83 وتصل النسبة فيها الي 20% من الاجر القاعدي.

- **منحة السلة:** وهي تمنح تعويضا للضرر على التكاليف التي ينفقها المستخدمون على احد واجباتهم في موقع العمل، وتقدم شهريا الي الاجير في ورقة راتب وهي حسب المادة 7.83 من نفس الاتفاقية الجماعية المؤرخة في 2003/07/13.

- **منحة النقل:** ويحدد النظام الداخلي للمؤسسة الشروط الواجب استيفائها للاستفادة من تعويض ضرر تكاليف النقل ، حيث يعد المقياس العام لهذه المنحة حسب المسافات المقطوعة والمقدرة كمايلي:

- من 2 كلم الي 5 كلم ب: 500 دج شهريا

- من 5 كلم الي 10 كلم ب: 700 دج شهريا

- من 10 كلم الي 15 كلم ب: 1000 دج شهريا

- من 15 كلم الي 30 كلم ب: 1500 دج شهريا

- اكثر من 30 كلم ب: 2000 دج شهريا

- الراتب الوحيد: وتمنح طبقا للمواد 13.83 و 14.83 من نفس الاتفاقية الجماعية للمؤسسة المؤرخة في 2003/07/13 وهي المنح التالية:
 - المنح العائلية: حيث يتحصل العامل المتزوج والدي لايمارس زوجه اي نشاط مأجور منحة تقدر ب750 دج شهريا.
 - منحة راس مال الوفاة: تدفع لذوي الحقوق بمقتضى التشريع المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.
- 2- العلاوات ومكافآت الانتاج:** وهي تتمثل حسب الاتفاقية الجماعية في مايلي:
- الانتفاع من النتائج: وهي علاوة تخصص للعمال للاستفادة من نتائج المؤسسة المتحصل عليها بقرار من الهيئات الاجتماعية للمؤسسة.
 - علاوة الابتكار: وهي تمنح طبقا للمادة 17.83 من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة بتاريخ: 2003/07/13 للعمال الذي يتميز بأعمال شخصية في مجالات البحث، التصميم او الانجاز والتي تأتي بمكاسب اضافية للمؤسسة.
 - مكافأة الانتاجية: وهي محددة وارتفعت الي 2000 دج
- 3- القروض الاجتماعية:** تمنح حسب المادة 73 من الاتفاقية الاجتماعية للمؤسسة المؤرخة 2003/07/13 وهي قروض اجتماعية الهدف منها المساهمة في تحسين الحالة الصحية والعقلية للعمال والعائلات التي يتكفلون بها، وتمنح هذه القروض عن طريق لجنة تدرس الملفات المقدمة لأجل اقتناء القرض الاجتماعي، كما يمكن ان تمنح هذه القروض في الحالات التالية:
- المساعدة الاجتماعية
 - الخدمات في مجال الصحة
 - الرياضة الجماهيرية
 - النشاطات الثقافية
 - المخيمات الصيفية، مراكز الاستحمام العائلية وحدائق الاطفال.
 - نشاطات ذات طابع اداري كتسهيل انشاء تعاونيات عقارية.

كما ان القانون يحدد مساهمة المؤسسة في صندوق الخدمات الاجتماعية، كما انه لا يتم اسقاط تحصيلها في حالة اختتام السنة المالية.

ثانيا/الحوافز المعنوية:

اضافة الى الحوافز المادية فان للمؤسسة حوافز معنوية منها توفير المناخ الملائم للعامل في التكيف وتحقيق الانتماء لها، وطبقا لنفس الاتفاقية الاجتماعية المؤرخة في 2003/07/13 فانه توجد مواد تمنح للعامل الحق في هذه التحفيزات المعنوية نذكر منها:

- **الترقية:** طبقا للمادة 59 وهي حق للعامل حيث يرفع العامل في سلم المؤهلات او في سلسلة الترتيب المهني.

وتتم هذه الترقية استنادا الى المناصب المتوفرة وكفاءة العامل وحدارته ومؤهلاته المهنية والمعارف التي يكتسبها والشهادات المتحصل عليها عقب اي تدريب او تكوين تبادره او توافق عليه المؤسسة.

- **منح ميداليات ولوحات الشرفية:** وهي ميداليات تمنح حسب الاقدمية والخبرة في العمل بالاضافة الى لوحات شرفية ومبالغ مالية.

ثالثا/ الحوافز السلبية:

كما توجد للمؤسسة الحوافز الايجابية فانها في المقابل توجد لها حوافز سلبية، وحسب ما ورد في التنظيم الداخلي للمؤسسة في المادة 118 المبني على ماتخوله المادة 72 من مجلة الاتفاقية الاجتماعية الواردة بتاريخ 2003/07/13، فانه تصنف العقوبات المطبقة على حسب الاخطاء المهنية وانضباط العام وهي كالتالي:

- عقوبة من الدرجة الاولى "جاء ارتكاب الاخطاء الخفيفة" وهي كالتالي:
- الانحدار الكتابي: ردع كتابي يوجه لجلب الانتباه.
- التوبيخ: استنكار بتصرف او موقف.
- التوقيف عن العمل لثلاثة ايام: توقيف لعلاقة العمل يترتب عنه الحرمان من الاجر المناسب لها.
- عقوبة من الدرجة الثانية: "جاء ارتكاب الاخطاء الشبه خطيرة" وتمثل في مايلي:
- التوقيف عن العمل من 4 ايام الى 8 ايام: توقيف لعلاقة العمل بالحرمان من الاجر المطابق به
- العقوبة من الدرجة الثالثة: "جاء ارتكاب الاخطاء الخطيرة" وتمثل في مايلي:

- التحويل التلقائي: النقل نحو موقع اخر للعمل.
 - التنزيل في الرتبة: التحويل الي منصب عمل برتبة اقل و باجر مطابق له.
 - التسريح دات الطابع التاديبى: انهاء علاقة العمل.
- فالغرض من التحفيز الإيجابي والسلبي لا يختلف وكلاهما يهدف الى تغيير السلوك الى الافضل والمحافظة عليه علما بان الاول قد يستخدم مع جميع فئات الموظفين اما النوع الثاني وهو التحفيز السلبي تستخدمه المؤسسة فقط مع المقصرين في جوانب عمله معينة مثل كثيري الغياب والتأخير والمهملين ... الخ وأنواعه كثيرة منها النصح والتوجيه الشفهي وسجل الإرشاد والحرمان من العلاوة والحسم من الراتب.
- فمن خلال تشخيص واقع تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر لاسلوب التحفيز توصلنا انه يؤثر وبصفة فعالة في توفير الكفاءات والقدرات الابتكارية التي تقود المؤسسة للتميز وذلك استنادا للنتائج التالية:
- زيادة إنتاجية العاملين حيث عندما يشعر العامل بالرضا تجاه عمله سيكون لديه الدافع القوي والحرص العالي على زيادة نسبة إنتاجيته في عمله مما يساهم بشكل كبير على تحقيق النتائج المطلوبة بتميز.
 - التطور في أنشطة المؤسسة تساهم الحوافز بصورة كبيرة في جعل العمل في المؤسسة أكثر تطور وهذا يكون له مردود قوي وإيجابي للغاية على تلك العمليات التشغيلية بالمؤسسة.
 - تحفيز ورفع الروح المعنوية للعاملين حيث أنها سوف تعمل على زيادة شعور العاملين بأن لهم قيمة كبيرة في مكان عملهم، و أنهم هم جزء أساسي يعتمد عليهم الكيان في نجاحه وبالتالي خلق الانتماء لدى العامل تجعله يقدم اقصى ما لديه من جهد في ادائه.
 - دعم العاملين المتميزين في المؤسسة مما يجعل العاملين في المؤسسة يقومون بتحسين وتطوير أدائهم للتميز حتى يصبح لديهم الفرصة في الحصول على مكافأة مالية أو معنوية مثل حصولهم على الترقيات الوظيفية وبالتالي يقدم كل منهم أحسن ما لديه من طاقات إنتاجية.
 - تشجيع العاملين على الابداع و الابتكار وذلك يأتي من خلال توفيرها للبيئة المناسبة لهم من أجل العمل على مجموعة من الابتكارات المهنية الجديدة مما يدفع بقوة إلى تطور كبير في بيئة العمل.
 - فخلاصة القول من خلال اجرائنا للمقابلة مع مسؤولين الموارد البشرية والملاحظة لواقع الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر توصلنا ان المؤسسة تعمل جاهدة لتطبيق الفعلي لأساليب الاستثمار في هدا

الاحير حتى تحقق التميز والابتكار ومن اجل التأكد من هذه العلاقة التأثيرية المتواجدة بين الاستثمار في رأس المال البشري والتميز والابتكار قمنا باعداد استبيان قدمناه للمسؤولين والعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر من اجل الحصول على المعلومات وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وصولا إلى استخلاص النتائج الإحصائية وأثبتت العلاقة بين متغيري الدراسة وهذا ماسوف نتناوله في المبحث الثاني والثالث.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من المتفق عليه أنه لكل بحث علمي إطاره المنهجي، الذي يتم إتباعه لحصر مختلف جوانب البحث وأبعاده في مراحل تسهل عملية الدراسة وتقضي الواقع، ويعتبر هذا الإطار بمثابة مدخل لعرض النتائج والتحليلات اللازمة للإجابة على مختلف أسئلة البحث.

المطلب الأول: منهج الدراسة

من خلال التطرق لمنهجية وتصميم الدراسة الميدانية سنعمل على عرض الإطار النظري لنموذج الدراسة عن طريق توضيح متغيراته و تحديد أبعاده من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة "اتصالات الجزائر" بولايات تلمسان سيدي بلعباس وهران عين تموشنت ، حيث تم الاعتماد على عدة طرق منها الملاحظة والمقابلة التي تمت مع مجموعة من المديرين ورؤساء الاقسام والعاملين كذلك بالمديرية العامة للمؤسسة وكذلك دراسة وتحليل مختلف الوثائق والبيانات والمعطيات الفعلية التي مكنتنا من دراسة متغيرات الدراسة .

1- الدراسة الميدانية(ادوات، مجتمع وعينة الدراسة): سوف نتطرق في هذه النقطة الي كل من ادوات الدراسة

ومجتمع الدراسة وكذا عينة الدراسة كالتالي:

- أدوات الدراسة الميدانية :

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها و كذلك المنهج المتبع في هذه الدراسة، ارتأينا أن الأداة الملائمة لتحقيق أهداف الدراسة تتمثل في الاستبانة من أجل معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، وقد تم كذلك الاعتماد على المقابلة التي تمت مع بعض مديري الإدارات بالمؤسسة محل الدراسة وإطارات لهم علاقة بموضوع الدراسة.

صممت الاستبانة بغرض الحصول على البيانات الأولية المتعلقة بمشكلة الدراسة، و قد تم استخدام أسئلة موجهة وفق مقياس ذو خمس درجات باللجوء إلى سلم الليكرت الخماسي من اجل قياس مدى توافق آراء عينة الدراسة مع الأسئلة المطروحة .

لقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية في الدراسة نظرا لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كاليانات المنشورة، وعليه فقد تم إنجازها بالاعتماد على الدراسات التي تناولت مواضيع الاستثمار في رأس المال البشري التميز والابتكار، وفيما يلي توضيح لأهم محاورها:

- **القسم الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية (العمر، المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

- **القسم الثاني:** ويتعلق بقياس متغيرات الدراسة وينقسم إلى محورين هما :

- **المحور الأول:** يهتم بقياس مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من خلال 15 فقرة موزعة على ثلاث أبعاد (استقطاب رأس المال البشري ، تدريب رأس المال البشري ، تحفيز رأس المال البشري)
- **المحور الثاني:** تم تخصيصه لقياس التميز والابتكار وتضمن 32 فقرة موزعة على (التميز، والابتكار)

ومن اجل بناء الاستبانة تم الاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع والاستفادة منها في صياغة الأبعاد والفقرات، حيث تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية بالاعتماد على 60 فقرة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين، وفي ضوء آرائهم وتصويباتهم تم تعديل الاستبانة لتخرج في حلتها النهائية مكونة من 47 فقرة.

- **مجتمع الدراسة:**

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرس من قبل الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون مشكلة الدراسة، كما يصطلح عليه أيضا اسم المجتمع الإحصائي، أي أن المفردات التي تسمى بالمجتمع والتي سيتم دراستها وجمع المعلومات والبيانات لها تكون مختلفة من حالة لأخرى أو من دراسة لأخرى²³⁴، التحديد الواضح لمجتمع الدراسة والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي سيدرسها

²³⁴ دلال القاضي محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد، عمان الأردن، الطبعة الأولى،

الباحث أمر ضروري جدا لأنه سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع خاصة وأن بعض المشكلات المدروسة تغطي مجتمعات كبيرة يصعب دراية كل عنصر أو حالة فيها، كذلك قد يترتب على دراسة كل عنصر أو حالة تكاليف باهظة يتعذر معها تنفيذ الدراسة، وفي بعض الأحيان يصعب الوصول إلى كل عنصر من عناصر الدراسة لسبب أو لآخر، كذلك قد تكون دراسة جميع عناصر المجتمع غير مجدية خصوصا إذا ما كانت هذه العناصر متجانسة نسبيا.

وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها تم استهداف شريحة من المديرين، إدارات عليا، رؤساء الأقسام والمصالح وعدد من الإدارات ذوي الاختصاص بموضوع الدراسة والعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولايات تلمسان، سيدي بلعباس، وهران وعين تموشنت، حيث انه قدر عددهم 478، متواجدين في جميع مديريات المؤسسة.

- عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.²³⁵

تفرض طبيعة الدراسة انتهاج أسلوب العينات الاحتمالية، والعينة الأنسب للاستخدام في هذه الحالة متمثلة في العينة العشوائية، وتقتضي المعاينة وفق هذا الأسلوب اختيار مفردات العينة على أساس سهولة ووصول الباحث إليها وجمع البيانات منها، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 320 من مجتمع إحصائي مكون من 478 أي بنسبة تمثيل تقدر ب 66.95%.

2- توزيع الاستبانة:

تم توزيع أداة قياس الدراسة (الاستبانة) على وحدة معاينة الدراسة والمتمثلة في 320 عامل من مؤسسة اتصالات الجزائر بولايات تلمسان، سيدي بلعباس، وهران وعين تموشنت .
تم توزيع (320) استبانة استبيان فكانت نسبة ما تم استرجاعه وما هو صالح منها للتحليل كما يلي:

²³⁵ أحمد عارف العساف محمود حسين الوادي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار الصفاء، عمان الأردن، 2015، ص 224.

جدول رقم (11): الاستثمارات الموزعة، المسترجعة والصالحة للتحليل

الإستيبيانات الصالحة للتحليل	الإستيبيانات المسترجعة	الإستيبيانات الموزعة	الولاية
76	77	80	سيدي بلعباس
78	79	80	تلمسان
76	76	80	وهران
77	78	80	عين تموشنت
307	310	320	المجموع

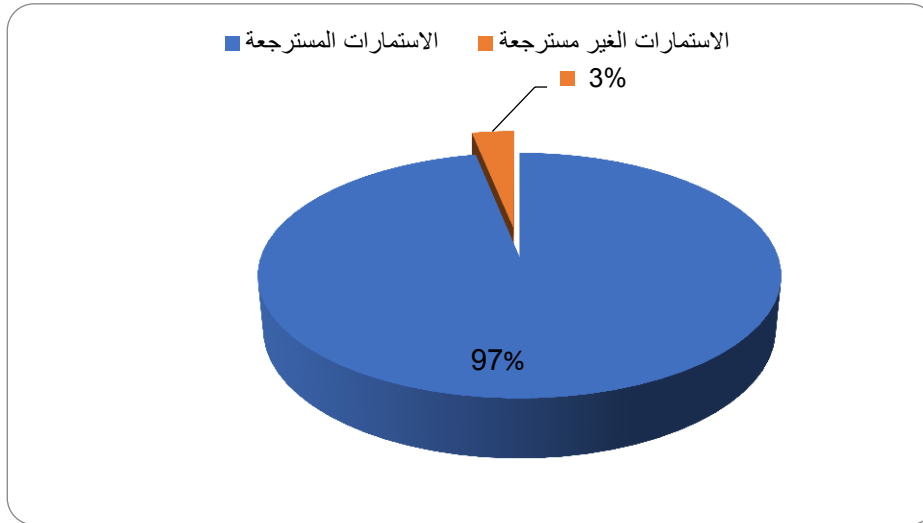
المصدر: من إعداد الطالبة.

تم توزيع (320) استمارة استبيان على أفراد وحدة معاينة الدراسة، من بين الاستثمارات الموزعة تم استرجاع (310) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (97%).

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة في الجدول أعلاه حول توزيع الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والغير مسترجعة

بالشكل التالي:

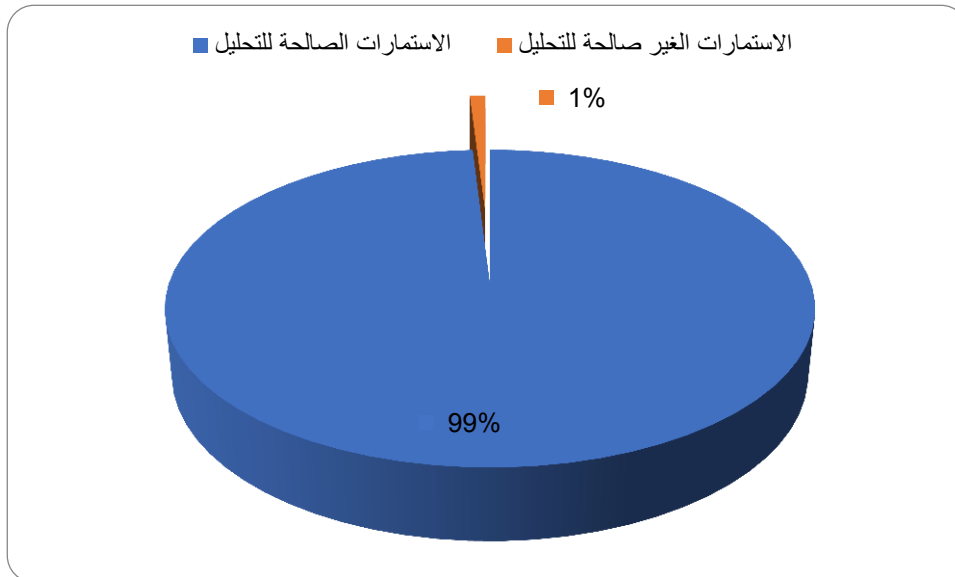
شكل رقم (16): الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والغير مسترجعة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

في حين نلاحظ أن نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل قد بلغت نسبة (99%) مقابل ما نسبته (01%) غير صالحة للتحليل وتم استبعادها لأسباب مختلفة منها عدم الإجابة على الأسئلة بشكل كامل أو إعطاء عدة إجابات لسؤال واحد وفق سلم الليكرت الخماسي ، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم(17): الاستثمارات الصالحة للتحليل والغير صالحة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

3- متغيرات ونموذج الدراسة :

تتضمن الدراسة المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل :** والممثل في الاستثمار في رأس المال البشري، حيث تم التعبير عنه في المحور الثاني من الاستبانة بثلاثة أبعاد كالتالي :

• **البعد الأول:** والممثل في استقطاب رأس المال البشري والتي تم التعبير عنها بالفقرات (01-04) في الاستبانة.

• **البعد الثاني :** الممثل في تدريب رأس المال البشري و تم التعبير عنه بالفقرات (05-09) في الاستبانة.

• **البعد الثالث:** الممثل في تحفيز رأس المال البشري وتم التعبير عنه بالفقرات (10-15) في الاستبانة.

- **المتغير التابع :** ويتمثل في التميز والابتكار ، والذي تم التعبير عنه في المحور الثالث من الاستبانة وفق البعدين التاليين:

• **البعد الأول:** والممثل في التميز وتم التعبير عنه بالفقرات (16-29) في الاستبانة.

• **البعد الثاني:** والممثل في الابتكار وتم التعبير عنه بالفقرات (30-47) في الاستبانة.

4- أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك باستخدام برنامج (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية*) أو كما أصبح يسمى مؤخرًا (الحلول الإحصائية للخدمات والمنتجات**) والذي يرمز له اختصارًا (SPSS) حيث تم استخدام الإصدار الخامس والعشرين (vol 25) ، وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، اختبار فرضياتها، وتحليل البيانات التي تم تجميعها وتوضيح العلاقة ما بين متغيرات الدراسة، ويعتبر برنامج (SPSS) من أهم البرامج في تنفيذ التحليلات الإحصائية اللازمة لمجالات البحث العلمي بكفاية عالية، تستخدم

* Statistical Package for Social Science.

** Statistical Product and Service Solutions.

الأساليب الإحصائية من الخروج بالنتائج والقرارات، ولا بد أن يمر بعدة خطوات، أولى هذه الخطوات تحديد المشكلة المراد دراستها والتي تعتبر الركيزة الأولى من اجل استخدام الأساليب الإحصائية، لتأتي الخطوة الثانية وهي تحديد أداة جمع البيانات، ثم الخطوة الثالثة وهي تحديد العينة التي يتم جمع البيانات منها وطرق جمعها، ثم الخطوة الرابعة تتمثل في ترميز البيانات وإدخالها، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية حسب الأهداف المنشودة من الدراسة.²³⁶

وفي ما يلي أهم المقاييس الإحصائية التي تم استخدامها:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات محاور وأبعاد الاستبيان.
- معامل الارتباط سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
- التكرارات والنسب المئوية (Percentages & Frequencies) من أجل التعرف على الخصائص الوظيفية لعينة الأفراد المبحوثين، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور التي تضمنتها الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات عينة الأفراد المبحوثين على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
- استخدام الانحراف المعياري (Standard Déviation) للتعرف على مدى انحراف إجابات عينة الأفراد المبحوثين لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، كما استخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح أقل تشتت.
- اختبار تحليل الارتباط بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لقياس نوع ودرجة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة .

²³⁶ محمد عبد العالي النعيمي عبد الرحمن العوده، مقدمة في الإحصاء، دار الوراق، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 16

- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) لقياس تأثير متغير مستقل واحد على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) بطريقة (stepwise) من أجل قياس أثر أكثر من متغير مستقل على المتغير التابع.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لقياس درجة معنوية الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

يعتبر الصدق والثبات من الخصائص المطلوبة لأداة الدراسة (الاستبانة) لذلك تم تقنين العبارات الأساسية للتأكد من صدق وثبات الاستبانة كما يلي:

1- صدق أداة الدراسة:

المقصود بصدق الاستبانة التأكد من انه سوف يقيس ما أعد لقياسه وتحقيق الهدف الذي وضع لأجله، وتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري:

تم عرض استبانة الدراسة على مجموعة من الأساتذة المحكمين ومهنيين متخصصين في مجال الإدارة والبحث العلمي، وقد تم تصويب وتعديل الاستبانة من خلال الملاحظات والمقترحات التي قدمها المحكمون، بحيث تم استبعاد العبارات الغير ملائمة وإجراء تعديلات على عبارات أخرى، ما ساهم في إخراج الاستبانة في صورتها النهائية.

ثانياً: الاتساق الداخلي

يعتبر الاتساق الداخلي أو الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وبعد التأكد من الصدق الظاهري تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman correlation coefficient) بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه.

1- نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول الاستثمار في رأس المال البشري : يوضح الجدول رقم

(12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور و الدرجة الكلية للمحور الأول "الاستثمار في

رأس المال البشري"، كما يلي :

جدول(12): معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور الاستثمار في رأس المال البشري مع

الدرجة الكلية للمحور

الاستثمار في رأس المال البشري			
الأبعاد	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
استقطاب رأس المال البشري	تبحث المؤسسة عن أصحاب الشهادات وتجدّم للعمل	0.479	**0.000
	تعتمد المؤسسة على مكاتب التوظيف العامة في عملية الاستقطاب	0.525	**0.000
	تلجأ المؤسسة إلى نقل العمال من وظيفة إلى أخرى ملء الوظائف الشاغرة	0.392	**0.000
	تعتمد المؤسسة على ذوي الخبرة لشغل الوظائف المهمة	0.672	**0.000
تدريب رأس المال البشري	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	0.452	**0.000
	تناسب البرامج التدريبية مع حاجات المؤسسة	0.426	**0.000
	يوجد في المؤسسة كفاءات مؤهلة لتدريب العمال	0.732	**0.000
	تتوفر مراكز تدريب في المؤسسة على وسائل وتقنيات حديثة	0.551	**0.000
	تساهم الدورات التدريبية في تغيير سلوك العامل في العمل	0.369	**0.000
	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل	0.377	**0.000
تحفيز رأس المال البشري	تقدر المؤسسة جهود العاملين فيها	0.438	**0.000
	تم الترقية في مؤسستكم على أساس الأداء والكفاءة في العمل	0.541	**0.000
	تمنح المؤسسة شهادات للمبدعين في العمل	0.569	**0.000
	تكافئ المؤسسة كل من لديه أفكار جديدة	0.405	**0.000
	تمنح المؤسسة للعاملين نسبة من الأرباح التي تحققها	0.320	**0.000
	**دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01		
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss .

بناءً على نتائج الجدول (12) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 وذات إشارة موجبة، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين جميع عبارات مقومات الاستثمار في رأس المال البشري مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين (0.732) في حدها الأعلى أمام الفقرة (07) من البعد الثاني تدريب رأس المال البشري في حين بلغت (0.320) أمام العبارة رقم (15) من البعد الثالث تحفيز رأس المال البشري كأدنى حد.

2- نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني التميز والابتكار : يوضح الجدول رقم (13) معامل

الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور و الدرجة الكلية للمحور الثاني "التميز والابتكار"، كما يلي:

جدول(13): معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور التميز والابتكار مع الدرجة الكلية

للمحور

التميز والابتكار			
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات	الأبعاد
**0.000	0.663	تمتع الشركة بمكانة متميزة في السوق المحلي والوطني	التميز
**0.000	0.466	تعمل الشركة على نشر ثقافة التميز بين العاملين،	
**0.000	0.407	هناك تركيز على نتائج التميز الأساسية المتضمنة: (نتائج الأداء المالي، العملاء/نتائج العاملين/والتأثير على المجتمع)	
**0.000	0.453	تمتلك الشركة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة المنتجات للتميز في السوق	
**0.000	0.413	تؤكد الإدارة العليا على الالتزام بالتميز القيادي مقارنة بالمنافسين	
**0.000	0.488	هناك رقابة مستمرة على مختلف المرافق والمعدات لتحسين آليات تقديم المنتج	
**0.000	0.653	تساهم التكنولوجيا التي تمتلكها الشركة بشكل كبير في تميز أدائها	
**0.000	0.683	تحرص إدارة المؤسسة على إعطاء الموظفين المتميزين شهادات تقدير وتكريم	

**0.000	0.531	تقوم مؤسستكم بنشر مفاهيم الجودة بين الأفراد	
**0.000	0.331	تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة على استثمار رأس المال البشري من خلال العديد من الطرق بما يصب في تحقيق الأداء المتميز	
**0.000	0.491	يتحقق التميز بالشركة من خلال تركيز الاستثمار على الفئات المتميزة فقط من رأس المال البشري	
**0.000	0.451	يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز من خلال تحسين المنتج	
**0.000	0.543	إن تحفيز رأس المال البشري على الإبداع والتجديد يجعله أداة فاعلة في تحقيق ودعم التميز	
**0.000	0.404	رفع قدرات رأس المال البشري المتعلقة بالتحكم في التكنولوجيا يساهم بشكل واضح في إحراز الأداء المتميز	
**0.000	0.461	قامت الشركة باستحداث تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية	الابتكار
**0.000	0.568	اتخذت الشركة سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها ومركزها التسويقي	
**0.000	0.409	استحدثت الشركة سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز	
**0.000	0.501	تقوم الشركة باستحداث في استراتيجياتها وتصميم خدماتها ونظم الرقابة عليها	
**0.000	0.531	قامت الشركة بمنح العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقدم خدماتها	
**0.000	0.655	تقوم المؤسسة بابتكار أساليب وطرق جديدة لعملياتها الإنتاجية لتحسين النوعية	
**0.000	0.377	أجرت الشركة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة	
**0.000	0.325	قامت الشركة بابتكار طرق جديدة لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الخدمية	
**0.000	0.451	قدمت الشركة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين	
**0.000	0.335	تقتني المؤسسة براءات اختراع لزيادة ابتكاراتها الإنتاجية	

**0.000	0.650	إدارة المؤسسة تشجع الأفكار الجديدة للتطوير والابتكار المقترحة من قبل الموظفين
**0.000	0.429	إدارة المؤسسة تقدم كل التسهيلات لجذب الأفراد المبتكرين والحرص على استمرارهم في العمل
**0.000	0.307	أدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على رفع منتجاتها مقارنة بالمنافسين
**0.000	0.545	يهتم المدبرون بالبحث عن الفرص التطويرية والأفكار الإبداعية
**0.000	0.483	تستخدم الإدارة إستراتيجية فعالة لتوفير أساليب متنوعة تقوم على تشجيع الابتكار والأفكار الجديدة
**0.000	0.482	تشجع الإدارة الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الابتكار والتحسين المستمر
**0.000	0.582	توفر الإدارة الموارد اللازمة للإبداع والابتكار والتميز
**0.000	0.447	نظام الحوافز في المؤسسة يحافظ على الكفاءات ويشجعها على الابتكار
**دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01		
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss .

بناءً على نتائج الجدول (13) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، وكل العبارات ذات إشارة موجبة، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين جميع عبارات محور التميز والابتكار مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين (0.683) في حدها الأعلى أمام الفقرة (23) من البعد الأول التميز في حين بلغت (0.307) أمام العبارة رقم (42) من البعد الثاني الابتكار كأدنى حد.

ومن خلال الجداول السابقة يتبين لنا صدق أداة الدراسة ما يبين مدى ملائمتها وتماسكها مما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وبالتالي تعتبر صادقة لما أعدت من اجل قياسه.

2- ثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات الدرجة التي يحقق فيها مقياس البحث (الاستبانة) النتائج نفسها في حالة تكرار الاختبار أي أن نتحصل على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة في نفس الظروف وفي أوقات مختلفة، وقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (cronbach's alfa) من اجل معرفة الثبات لمحاور الاستمارة و نعرض نتائجه في الجدول التالي :

جدول رقم (14) : معامل الثبات لمحاور الاستمارة(ألفا كرونباخ)

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور :
0.888	0.789	15	الاستثمار في رأس المال البشري
0.886	0.786	04	استقطاب رأس المال البشري
0.883	0.780	05	تدريب رأس المال البشري
0.819	0.671	06	تحفيز رأس المال البشري
0.908	0.825	32	التميز والابتكار
0.859	0.738	14	التميز
0.878	0.771	18	الابتكار
0.930	0.865	47	الكل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن محوري الدراسة يتمتعان بنسبة ثبات عالية ، مما يزيد من قدرة الاستمارة على تحقيق أغراض الدراسة ، حيث بلغ معامل الثبات للمحور الأول (0.789) ، أما المحور الثاني فبلغ (0.825)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي (0.865) ، وهذا يعزز من قدرة أداة الدراسة على تحقيق الأغراض والأهداف التي وضعت لأجلها، وبشكل عام تبين معاملات ألفا كرونباخ إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة قياس الدراسة جراء تطبيقها.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي

سيتم استعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة مع محاولة تحليلها من خلال المعلومات والبيانات التي تمت الحصول عليها ضمن دراستنا الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر والتي هدفت إلى تبيان الدور الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز والابتكار وذلك من خلال البحث في العلاقة الارتباطية الموجودة ما بين متغيري الدراسة وتوضيح أثر تطبيق الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز والابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر، ومن ثم الإجابة عن أسئلة الدراسة بعد اختبار فرضياتها التي وضعت موضع الاختبار من خلال الأساليب الإحصائية المختلفة (الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد)، كما تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من محاور الاستبانة لغرض قياس مدى توافق آراء أفراد عينة الدراسة مع عبارات محاور الدراسة، تم الاعتماد على الشكل المغلق في إعداد الاستبانة، وفقا لمقياس ليكرت **lekert** الخماسي، وذلك بمقابلة كل عبارة قائمة من الاختيارات (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة)، كما تم إعطاء كل اختيار درجات ترجيح كما يلي: أتفق بشدة (05 درجات)، أتفق (04 درجات)، محايد (03 درجات)، لا أتفق (درجتان 02)، لا أتفق بشدة (درجة واحدة 01).

إن تحديد طول الفئات لمقياس ليكرت الخماسي، تطلب حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح، أي (5/4=0.8)، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فنتحصل على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة والتي تم إدراجها في الجدول أدناه:

جدول رقم (15): الحدود الدنيا والعليا لمقياس " ليكرت الخماسي "

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
لا أتفق بشدة	1 - 1.79
لا أتفق	1.80 - 2.59
محايد	2.60 - 3.39
أتفق	3.40 - 4.19
أتفق بشدة	4.20 - 5

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية

من أجل التعرف على الخصائص الوظيفية لعينة الأفراد المبحوثين تم توزيعهم حسب: السن ، الوظيفة، المستوى التعليمي ، الأقدمية في الوظيفة .

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن:

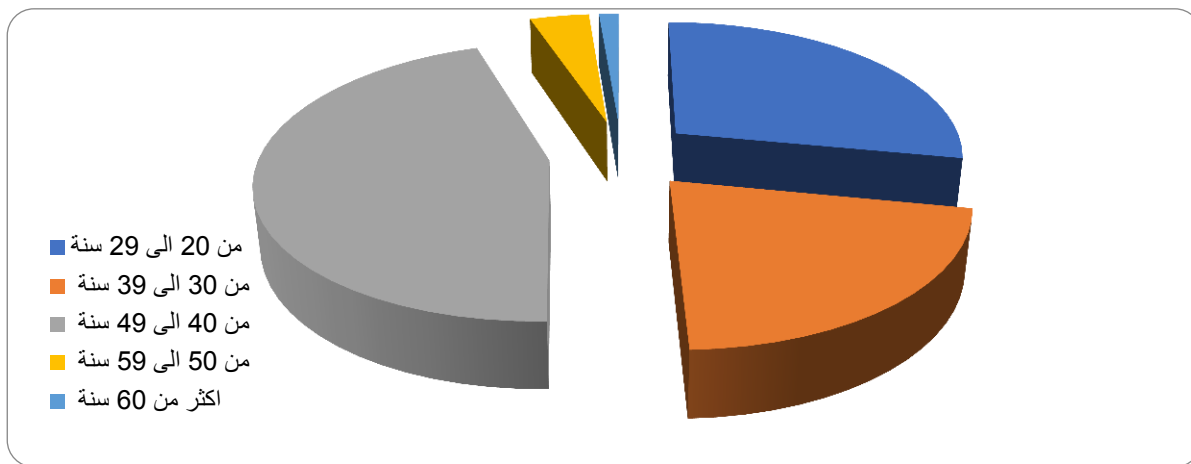
جدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
28	86	من 20 إلى 29 سنة
21.5	66	من 30 إلى 39 سنة
45.3	139	من 40 إلى 49 سنة
3.9	12	من 50 إلى 59 سنة
1.3	04	أكثر من 60 سنة
100	307	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة في الجدول أعلاه حول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن بالشكل التالي:

شكل رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول رقم (16) إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير السن للمستجوبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن 45.3% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة ، و 28% تتراوح أعمارهم بين 20 و 29 سنة ، و 21.5 % من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 و39 سنة، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 50 و 59 سنة فقد كانت نسبتهم 3.9 % في حين بلغت نسبة الأفراد الأكثر من 60 سنة 1.3%.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :

جدول رقم (17) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

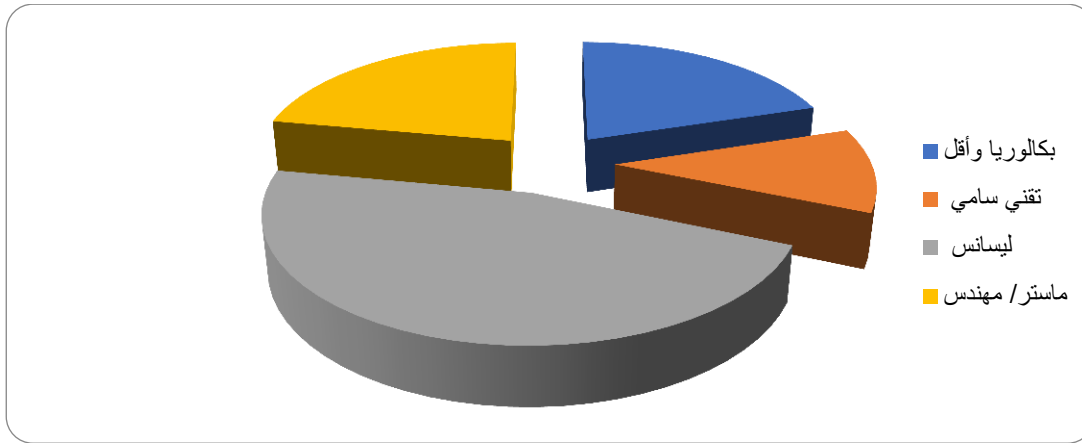
النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
20.2	62	بكالوريا وأقل
11.1	34	تقني سامي
46.6	143	ليسانس
22.1	68	ماستر/مهندس
100	307	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة في الجدول أعلاه حول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

بالشكل التالي:

شكل رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

يشير الجدول رقم (17) إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير المستوى التعليمي للمستجوبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن 46.6% من أفراد عينة الدراسة لهم مستوى ليسانس، و 22.1% لهم مستوى ماستر ومهندس، كما تتراوح نسبة حاملي شهادة تقني سامي 11.1% من أفراد عينة الدراسة وأخيرا ما نسبته 20.2% هم من حاملي بكالوريا فأقل.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة :

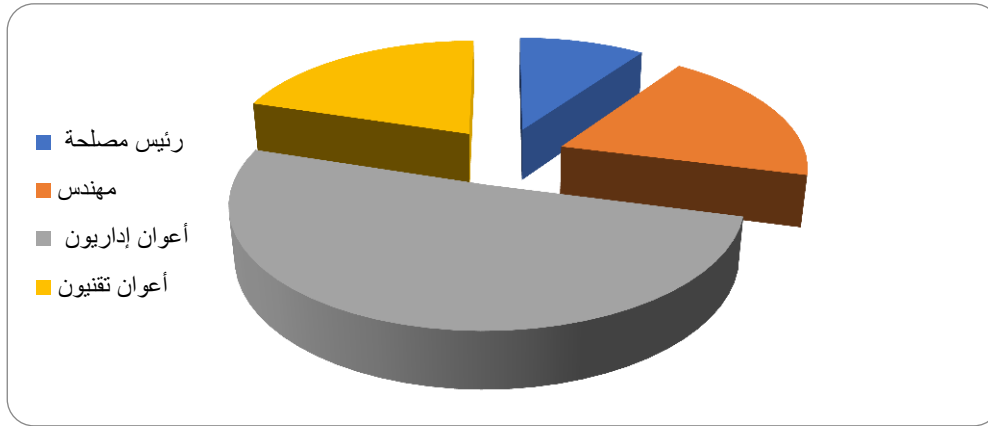
جدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
رئيس مصلحة	30	9.8
مهندس	59	19.2
أعوان إداريون	156	50.8
أعوان تقنيون	62	20.2
المجموع	307	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة في الجدول أعلاه حول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة بالشكل التالي:

شكل رقم (20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

يشير الجدول رقم (18) إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير الوظيفة للمستجوبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن 50.8% من أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة أعوان الإدارة ، و 20.2% يشغلون وظيفة أعوان تقنيون، في حين أن 19.2% من أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة مهندس ، أما 9.8% يمثلون رؤساء المصالح.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة :

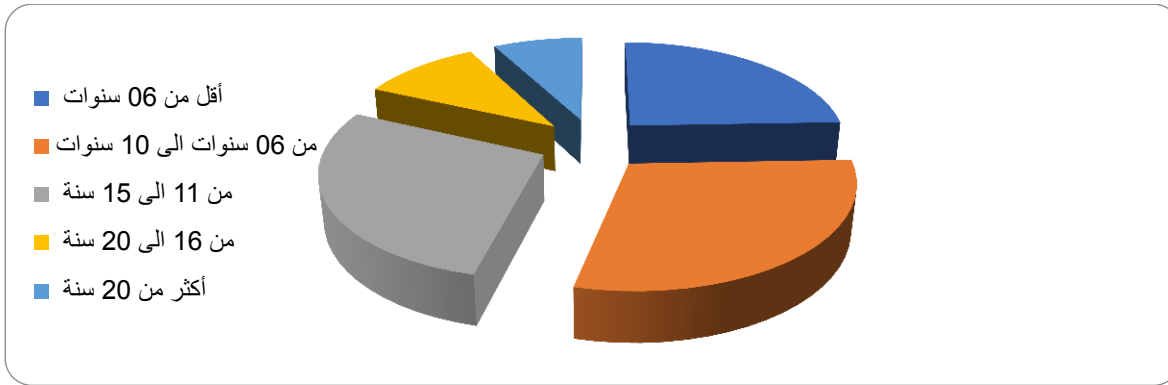
جدول رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة

النسبة %	التكرار	الأقدمية في الوظيفة
24.4	75	اقل من 06 سنوات
29.3	90	من 06 إلى 10 سنوات
28	86	من 11 إلى 15 سنة
10.4	32	من 16 إلى 20 سنة
7.8	24	أكثر من 20
100	307	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة في الجدول أعلاه حول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة بالشكل التالي:

شكل رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

يشير الجدول رقم (19) إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير الخبرة المهنية للمستجوبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن ما نسبته 29.3% لديهم خبرة مهنية من 06 إلى 10 سنة ، أما 28% فهم يملكون خبرة مهنية تتراوح بين 11 و 15 سنة ، و 24.4% ف لديهم خبرة مهنية تقل عن 06 سنوات، كما نلاحظ أن 10.4% من العينة لديهم خبرة بين 16 و 20 سنة، في حين 7.8% من العينة لديهم خبرة لأكثر من 20 سنة.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمجالات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب القيام بعرض وتحليل بيانات والمعلومات ، والتي تقيس متغيرات الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر، ولأجل تحقيق هذا الغرض سنقوم باستخدام المقاييس الإحصائية الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري).

1- تحليل فقرات المحور الأول للاستبانة المتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري:

يتضمن هذا الجزء 15 عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد، تهدف إلى تشخيص واقع الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر.

أولاً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد استقطاب رأس المال البشري

جدول رقم(20): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس استقطاب رأس المال البشري

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
				لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
موافق تماماً	1	0.72	4.59	0	6	26	55	220	تلك	01/ تبحث المؤسسة عن أصحاب الشهادات وتجذبهم للعمل
				0	2	8.5	17.9	71.7	%	
موافق	2	0.45	4.03	2	1	11	262	31	تلك	02/ تعتمد المؤسسة على مكاتب التوظيف العامة في عملية الاستقطاب
				0.7	0.3	3.6	85.3	10.1	%	
موافق	4	0.74	4.02	0	6	13	256	32	تلك	03/ تلجأ المؤسسة إلى نقل العمال من وظيفة إلى أخرى لملء الوظائف الشاغرة
				0	2	4.2	83.4	10.4	%	
موافق	3	0.36	4.02	0	3	8	275	21	تلك	04/ تعتمد المؤسسة على ذوي الخبرة لشغل الوظائف المهمة
				0	1	2.6	89.6	6.8	%	
موافق	//	0.29	4.16	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى استقطاب رأس المال البشري						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون بدرجة كبيرة على بعد استقطاب رأس المال البشري، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.16) بانحراف معياري قدره (0.29)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.40 إلى 4.19)، مما يؤكد على أهمية اليقظة لاستقطاب رأس المال البشري في نشاط المؤسسة. وقد حصلت العبارة (01) على أعلى المتوسطات الحسابية، بمتوسط حسابي بلغ (4.59) مع انحراف معياري قدره (0.72)، وحصلت العبارة (03) على أدنى متوسط حسابي قدره ب (4.02) مع انحراف معياري قدره (0.74).

ثانيا: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد تدريب رأس المال البشري

جدول رقم (21): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس تدريب رأس المال البشري

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
				لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
موافق	2	0.39	4.02	2	3	0	283	19	تاك	05/ توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي
				0.7	1	0	92.2	6.2	%	
موافق	3	0.37	4.01	2	2	1	286	16	تاك	06/ تتناسب البرامج التدريبية مع حاجات المؤسسة
				0.7	0.7	0.3	93.2	5.2	%	
موافق	4	0.56	3.78	0	8	65	218	16	تاك	07/ يوجد في المؤسسة كفاءات مؤهلة لتدريب العمال
				0	2.6	21.2	71	5.2	%	
موافق	5	0.70	3.63	1	28	61	208	9	تاك	08/ تتوفر مراكز تدريب في المؤسسة على وسائل وتقنيات حديثة
				0.3	9.1	19.9	67.8	2.9	%	
موافق تماما	1	0.60	4.53	2	2	0	128	175	تاك	09/ تساهم الدورات التدريبية في تغيير سلوك العامل في العمل
				0.7	0.7	0	41.7	57	%	
موافق	//	0.39	4.00	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى تدريب رأس المال البشري						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون بدرجة كبيرة على بعد تدريب رأس المال البشري، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.00) بانحراف معياري قدره (0.39) و يدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.40 إلى 4.19) ، مما يؤكد على أهمية تدريب رأس المال البشري في المؤسسة حيث يلعب دور جد مهم.

وقد تحصلت العبارة (09) على أعلى المتوسطات الحسابية ، بمتوسط حسابي قدره (4.53) بانحراف معياري قدره (0.60) ، و حصلت العبارة (08) على أدنى متوسط حسابي مقدر ب (3.63) مع انحراف معياري قدره (0.70) .

ثالثا: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد تحفيز رأس المال البشري

جدول رقم (22): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس تحفيز رأس المال البشري

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
				لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
موافق	1	0.34	3.97	2	1	7	290	7	10/ يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل
				0.7	0.3	2.3	94.5	2.3	
موافق	3	0.39	3.93	2	4	11	286	4	11/ تقدر المؤسسة جهود العاملين فيها
				0.7	1.3	3.6	93.2	1.3	
موافق	4	0.67	3.50	4	14	117	166	6	12/ تتم الترقية في مؤسستكم على أساس الأداء والكفاءة في العمل
				1.3	4.6	38.1	54.1	2	
محايد	5	0.82	2.79	6	115	132	44	10	13/ تمنح المؤسسة شهادات للمبدعين في العمل
				2	37.5	43	14.3	3.3	
محايد	6	0.81	2.60	19	122	139	18	9	14/ تكافئ المؤسسة كل من لديه أفكار جديدة
				6.2	39.7	45.3	5.9	2.9	
موافق	2	0.88	3.95	8	25	6	203	65	15/ تمنح المؤسسة للعاملين نسبة من الأرباح التي تحققها
				2.6	8.1	2	66.1	21.2	
موافق	//	0.42	3.45	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى تحفيز رأس المال البشري					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون بدرجة كبيرة على بعد تحفيز رأس المال البشري، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.45) بانحراف معياري قدره (0.42) و يدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.40 إلى 4.19) ، مما يؤكد على أهمية نشاط تحفيز رأس المال البشري باعتباره وسيلة المؤسسة للتحقيق أداء متميز .

وقد تحصلت العبارة (10) على أعلى المتوسطات الحسابية ، بمتوسط حسابي قدره (3.97) بانحراف معياري قدره (0.34) ، و حصلت العبارة (14) على أدنى متوسط حسابي مقدر ب (2.60) مع انحراف معياري قدره (0.81) .

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري وترتيبها كما يلي:

جدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف لمعياري لأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري
0.29	4.16	استقطاب رأس المال البشري
0.39	4.00	تدريب رأس المال البشري
0.42	3.45	تحفيز رأس المال البشري
0.30	3.82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون بدرجة كبيرة على الاستثمار في رأس المال البشري، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.82) بانحراف معياري قدره (0.30) و يدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.40 إلى 4.19) ، مما يؤكد على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري من وجهة نظر المستجوبين بمؤسسة اتصالات الجزائر، وقد جاء بعد (استقطاب رأس المال البشري) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.16) وانحراف معياري قدره (0.29)، وحل بعد (تدريب رأس المال البشري) ثانيا بمتوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف معياري قدره (0.39)، في حين حل بعد (تحفيز رأس المال البشري) ثالثا بمتوسط حسابي قدره (3.45) وانحراف معياري قدره (0.42).

-من خلال النتائج المتحصل عليها اعلاه فاننا نقبل الفرضية القائلة ان المستوى السائد لممارسات الاستثمار في رأس المال البشري بأساليبه المختلفة في المؤسسات محل الدراسة يصل الى المستوى المطلوب.

2- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني للاستبانة المتعلق بقياس التميز والابتكار:

يتضمن هذا الجزء 32 عبارة مقسمة على أربعة أبعاد، تهدف إلى تشخيص التميز والابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر.

أولاً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد التميز

جدول رقم(24): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس بعد التميز

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
				لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
موافق	6	0.61	3.88	5	10	18	256	18	تلك	16/ تتمتع الشركة بمكانة متميزة في السوق المحلي والوطني
				1.6	3.3	5.9	83.4	5.9	%	
موافق	13	0.96	3.44	10	48	70	152	27	تلك	17/ تعمل الشركة على نشر ثقافة التميز بين العاملين
				3.3	15.6	22.8	49.5	8.8	%	
موافق	9	0.87	3.77	3	32	46	177	49	تلك	18/ هناك تركيز على نتائج التميز الأساسية المتضمنة: (نتائج الأداء المالي، العملاء/نتائج العاملين/والتأثير على المجتمع)
				1	10.4	15	57.7	16	%	
موافق	5	0.70	3.89	0	29	6	239	33	تلك	19/ تمتلك الشركة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة المنتجات للتميز في السوق
				0	9.4	2	77.9	10.7	%	
موافق	4	0.68	3.91	0	27	14	234	35	تلك	20/ تؤكد الإدارة العليا على الالتزام بالتميز القيادي مقارنة بالمنافسين
				0	7.8	4.6	76.2	11.4	%	
موافق	7	0.69	3.88	0	23	23	226	35	تلك	21/ هناك رقابة مستمرة على مختلف المرافق والمعدات لتحسين آليات تقديم المنتج
				0	7.5	7.5	73.6	11.4	%	

موافق	3	0.64	4.10	0	6	32	193	76	تلك	22/ تساهم التكنولوجيا التي تمتلكها الشركة بشكل كبير في تميز أدائها
				0	2	10.4	62.9	24.8	%	
موافق	12	0.83	3.59	4	37	60	185	21	تلك	23/ تركز إدارة المؤسسة على إعطاء الموظفين المتميزين شهادات تقدير وتكريم
				1.3	12.1	19.5	60.3	6.8	%	
موافق	10	0.87	3.70	4	30	62	167	44	تلك	24/ تقوم مؤسستكم بنشر مفاهيم الجودة بين الأفراد
				1.3	9.8	20.2	54.4	14.3	%	
موافق	11	0.71	3.66	3	36	22	246	0	تلك	25/ تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة على استثمار رأس المال البشري من خلال العديد من الطرق بما يصب في تحقيق الأداء المتميز
				1	11.7	7.2	80.1	0	%	
محايد	14	1.03	2.86	3	157	47	79	21	تلك	26/ يتحقق التميز بالشركة من خلال تركيز الاستثمار على الفئات المتميزة فقط من رأس المال البشري
				1	51.1	15.3	25.7	6.8	%	
موافق	8	0.69	3.83	0	28	20	233	26	تلك	27/ يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز من خلال تحسين المنتج
				0	9.1	6.5	75.9	8.5	%	
موافق تماما	2	0.81	4.20	0	23	8	159	117	تلك	28/ إن تحفيز رأس المال البشري على الإبداع والتجديد يجعله أداة فاعلة في تحقيق ودعم التميز
				0	7.5	2.6	51.8	38.1	%	
موافق تماما	1	0.59	4.29	0	1	20	174	112	تلك	29/ رفع قدرات رأس المال البشري المتعلقة بالتحكم في التكنولوجيا يساهم بشكل واضح في إحراز الأداء المتميز
				0	0.3	6.5	56.7	36.5	%	
موافق	//	0.37	3.79	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى التميز						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون على بعد التميز ، حيث بلغ المتوسط الحسابي

(3.79) بانحراف معياري قدره (0.37) ، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.40 إلى 4.19) ، مما

يؤكد أن المؤسسة تولي عناية كبيرة لهذا البعد وتسعى جاهدة لتحقيق التميز.

وقد حصلت العبارة (29) على أعلى المتوسطات الحسابية ،بمتوسط حسابي قدره (4.20) بانحراف معياري قدره (0.81) ، و حصلت العبارة (26) على أدنى متوسط حسابي مقدر بـ (2.86) بانحراف معياري قدره (1.03).

ثانيا: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد الابتكار

جدول رقم(25): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس بعد الابتكار

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
				لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
موافق	7	0.73	3.86	0	20	45	198	44	تلك	30/ قامت الشركة باستحداث تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية
				0	6.5	14.7	64.5	14.3	%	
موافق	5	0.65	3.87	0	23	18	241	25	تلك	31/ اتخذت الشركة سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها ومركزها التسويقي
				0	7.5	5.9	78.5	8.1	%	
موافق	11	0.91	3.68	0	58	19	193	37	تلك	32/ استحدثت الشركة سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز
				0	18.8	6.2	62.9	12.1	%	
موافق	2	0.46	3.99	0	5	19	257	26	تلك	33/تقوم الشركة باستحداث في استراتيجياتها وتصميم خدماتها ونظم الرقابة عليها
				0	1.6	6.2	83.7	8.5	%	
محايد	17	0.93	3.36	3	78	41	175	10	تلك	34/ قامت الشركة بمنح العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها
				1	25.4	13.4	57	3.3	%	
موافق	12	0.80	3.61	0	49	35	208	15	تلك	35/ تقوم المؤسسة بابتكار أساليب وطرق جديدة لعملياتها الإنتاجية لتحسين النوعية
				0	16	11.4	67.8	4.9	%	
موافق	3	0.47	3.96	0	10	10	267	20	تلك	36/ أجرت الشركة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة
				0	3.3	3.3	87	6.5	%	
موافق	6	0.53	3.86	0	7	45	236	19	تلك	37/ قامت الشركة بابتكار طرق جديدة لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الخدمية
				0	2.3	14.7	76.9	6.2	%	

موافق	8	0.52	3.85	0	10	37	246	14	تلك	38/ قدمت الشركة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين
				0	3.3	12.1	80.1	4.6	%	
محايد	18	0.86	3.11	2	77	126	87	15	تلك	39/ تقتني المؤسسة براءات اختراع لزيادة ابتكاراتها الإنتاجية
				0.7	25.1	41	28.3	4.9	%	
محايد	15	0.72	3.39	0	38	115	148	6	تلك	40/ إدارة المؤسسة تشجع الأفكار الجديدة للتطوير والابتكار المقترحة من قبل الموظفين
				0	12.4	37.5	48.2	2	%	
موافق	14	0.84	3.52	1	57	40	198	11	تلك	41/ إدارة المؤسسة تقدم كل التسهيلات لجذب الأفراد المبتكرين والحرص على استمرارهم في العمل
موافق	4	0.51	3.94	0.3	18.6	13	64.5	3.6	تلك	42/ أدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على رفع منتجاتها مقارنة بالمنافسين
				0	15	4	271	17	%	
محايد	16	1.05	3.39	0	4.9	1.3	88.3	5.5	تلك	43/ يهتم المديرون بالبحث عن الفرص التطويرية والأفكار الإبداعية
				0	100	18	156	33	%	
موافق	10	0.77	3.68	0	32.6	5.9	50.8	10.7	تلك	44/ تستخدم الإدارة إستراتيجية فعالة لتوفير أساليب متنوعة تقوم على تشجيع الابتكار والأفكار الجديدة
				0	34	54	193	26	%	
موافق	13	1.02	3.60	0	11.1	17.6	62.9	8.5	تلك	45/ تشجع الإدارة الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الابتكار والتحسين المستمر
				0	77	15	168	47	%	
موافق	9	0.64	3.73	0	25.1	4.9	54.7	15.3	تلك	46/ توفر الإدارة الموارد اللازمة للإبداع والابتكار والتميز
				2	14	61	216	14	%	
موافق	1	0.70	4.17	0.7	4.6	19.9	70.4	4.6	تلك	47/ نظام الحوافز في المؤسسة يحافظ على الكفاءات ويشجعها على الابتكار
				0	12	17	182	96	%	
موافق	//	0.34	3.70	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى الابتكار						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون على بعد الابتكار، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70) بانحراف معياري قدره (0.34) ، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.40 إلى 4.19) ، مما يدل على أن المؤسسة تولي اهتمام كبير بالابتكار .

وقد حصلت العبارة (47) على أعلى المتوسطات الحسابية ، بمتوسط حسابي قدره (4.11) بانحراف معياري قدره (0.70) ، في حين حصلت العبارة (39) على أدنى متوسط حسابي مقدر بـ (3.11) بانحراف معياري قدره (0.86).

جدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التميز والابتكار

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد التميز والابتكار
0.37	3.79	التميز
0.34	3.70	الابتكار
0.30	3.74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون على وجود التميز والابتكار، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.74) بانحراف معياري قدره (0.30) و يدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.40 إلى 4.19) ، مما يؤكد على أهمية التميز والابتكار من وجهة نظر المستجوبين بمؤسسة اتصالات الجزائر ، وقد جاء بعد (التميز) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.79) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.74) و انحراف معياري قدره (0.37)، في حين حل بعد (الابتكار) ثانيا بمتوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري قدره (0.34).

-من خلال النتائج المتحصل عليها اعلاه فاننا نقبل الفرضية القائلة ان المستوى الحالي لأداء المؤسسات المدروسة بكل اشكاله يرقى للتميز والابتكار.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، الشرطان اللذان يحددان مدى جودة البيانات وقدرتها على اختبار صحة الفرضيات بكل موضوعية، سنسعى من خلال هذا المطلب إلى اختبار صحة فرضيات الدراسة

الميدانية من خلال استعمال البيانات المتحصل عليها من المستجوبين ومن ثم استخلاص وتفسير النتائج المتوصل إليها.

اولا- نتائج تحليل ومناقشة الفرضية الأساسية الأولى:

1-الفرضية الاساسية الاولى:

تهدف الفرضية الأولى لدراستنا لتبيان وجود علاقة معنوية تأثيرية ما بين الاستثمار في رأس المال البشري على التميز والابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما سيتم اختباره كآآتي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثمار في رأس المال البشري على التميز والابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر."

ومن أجل تحقيق ذلك قمنا بتقسيم هذه الفرضية الرئيسية إلى فرضيتين فرعيتين، وقد ارتأينا اختبار كل فرضية فرعية عن طريق تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد بطريقة stepwise، والفرضية الرئيسية تم استعمال الانحدار الخطي البسيط والمتعدد كذلك باعتبارهما الأنسب لمثل هذه الدراسات .

ولاختبار كل فرضية فرعية انطلقنا من الفرضية الصفرية وذلك بناء على خيارين أساسين هما:

إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولة، أو إذا كان مستوى الدلالة لقيمة (T) المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض البديلة (H_1)، والنتيجة تكون عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثمار في رأس المال البشري على التميز والابتكار.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

تم استخدام نتائج تحليل التباين (analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و الجدول (27) يبين :

H_01 : لا يوجد اثر للاستثمار في رأس المال البشري على التميز في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم(27) : تحليل التباين لانحدار الاستثمار في رأس المال البشري على التمييز.

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	1.967	1	1.967	14.831	*0.000
الخطأ	40.315	305	0.133		
المجموع	42.282	306	//////		

* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (27) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (14.831) و هي أكبر من F الجدولة ، بقيمة احتمالية قدرها 0.000 هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى ، و التي يتم اختبارها فيما بعد، وذلك بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين التابع والمتمثل في التمييز و بعد المتغير المستقل المتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري و قد تم تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي :

جدول رقم(28) : نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الاستثمار في رأس المال البشري على التمييز

النموذج	(R)	(R ²)	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	Sig* مستوى الدلالة T
			B	الخطأ المعياري			
(الحد الثابت)			2.779	0.264	-	10.545	*0.000
الاستثمار في رأس المال البشري	0.216	0.047	0.264	0.069	0.216	3.851	*0.000

* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير معطيات هذا الجدول (28) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "الاستثمار في رأس المال البشري" و المتغير التابع "التميز" في المؤسسة محل الدراسة ، وبالتالي وجود دور معنوي بينهما ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة t المحسوبة البالغة (3.851) بمستوى دلالة 0.000 ، كما قدر معامل الارتباط ب (0.216) ، وهو يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.047) و هذا يعني أن (4.7%) من التغيرات الحاصلة في التميز ترجع إلى التغير في الاستثمار في رأس المال البشري ، كما بلغت درجة التأثير $\beta(0.216)$ و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى زيادة في تحقيق التميز بمؤسسة اتصالات الجزائر بقيمة (0.216).

بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثمار في رأس المال البشري على التميز في مؤسسة اتصالات الجزائر".

ولتوضيح البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المتغير المستقل الاستثمار في رأس المال البشري على التميز بمؤسسة اتصالات الجزائر تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (stepwise) من اجل استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع.

جدول رقم(29): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (stepwise) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من الاستثمار في رأس المال البشري في التميز.

المتغير المستقل	قيمة β	اختبار T		اختبار F		معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
		قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة		
(الحد الثابت)	-	6.336	*0.000	23.663	*0.000	0.436	0.190
استقطاب رأس المال البشري	0.420	7.405	*0.000				
تدريب رأس المال البشري	0.273	4.118	*0.000				
تحفيز رأس المال البشري	0.247	3.969	*0.000				
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (29) أن كل أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري، تساهم في تحقيق التميز في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث بلغ معامل الارتباط (0.436) أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري والتميز، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.190) حيث تفسر أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري ما نسبته 19.0% من التغيرات الحاصلة في التميز، كما بلغت قيمة T لبعدها استقطاب رأس المال البشري 7.405 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغت درجة التأثير β (0.420) أي أن الزيادة في استقطاب رأس المال البشري بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في التميز بمقدار (0.420)، وقد بلغت كذلك قيمة T لبعدها تدريب رأس المال البشري 4.118 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغ معامل التأثير

$\beta(0.273)$ أي أن كل زيادة في بعد تدريب رأس المال البشري بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في التميز بمقدار (0.273) ، كما بلغت كذلك قيمة T لبعده تحفيز رأس المال البشري 3.969 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغ معامل التأثير $\beta(0.247)$ أي أن كل زيادة في بعد تحفيز رأس المال البشري بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في التميز بمقدار (0.247) .

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

تم استخدام نتائج تحليل التباين (analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و الجدول (30) يبين :

H02 : لا يوجد اثر للاستثمار في رأس المال البشري على الابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$

جدول رقم(30) : تحليل التباين لانحدار الاستثمار في رأس المال البشري على الابتكار.

مستوى الدلالة <i>sig</i>	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	مصدر التباين
*0.000	180.259	13.235	1	13.235	الانحدار
		0.073	305	22.394	الخطأ
		//////	306	35.629	المجموع
* مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

من خلال النتائج الواردة في الجدول (30) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (180.259) و هي أكبر من F الجدولة ، بقيمة احتمالية قدرها 0.000 هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي يتم اختبارها فيما بعد، وذلك بغية تحديد العلاقة

بين المتغيرين التابع والمتمثل في الابتكار و بعد المتغير المستقل المتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري و قد تم تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي :

جدول رقم(31) : نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الاستثمار في رأس المال البشري على الابتكار.

Sig* مستوى الدلالة T	T المحسوبة	المعاملات المعيارية		معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	النموذج	
		Beta	الخطأ المعيارية B				
*0.000	5.503	-	0.196	1.079		(الحد الثابت)	
*0.000	13.426	0.609	0.051	0.685	0.371	0.609	الاستثمار في رأس المال البشري

* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

تشير معطيات هذا الجدول (31) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "الاستثمار في رأس المال البشري" و المتغير التابع "الابتكار" في مؤسسة اتصالات الجزائر، وبالتالي وجود دور معنوي بينهما ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة T المحسوبة البالغة (13.426) بمستوى دلالة 0.000 ، كما قدر معامل الارتباط ب (0.609) ، وهو يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.371) و هذا يعني أن (37.1%) من التغيرات الحاصلة في الابتكار ترجع إلى تغير في الاستثمار في رأس المال البشري، كما بلغت درجة التأثير $\beta(0.609)$ و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى زيادة في الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر بقيمة (0.609).

بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية (H02)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثمار في رأس المال البشري على الابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر.

ولتوضيح البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المتغير المستقل الاستثمار في رأس المال البشري في الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (stepwise) من اجل استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع.

جدول رقم(32): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (stepwise) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من

الاستثمار في رأس المال البشري في الابتكار

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F		اختبار T		قيمة β	المتغير المستقل
		مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T		
0.383	0.619	*0.000	62.590	*0.000	4.419	-	(الحد الثابت)
				*0.000	4.069	0.201	استقطاب رأس المال البشري
				*0.016	2.415	0.140	تدريب رأس المال البشري
				*0.000	8.102	0.439	تحفيز رأس المال البشري
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (32) أن كل أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري، تساهم في تحقيق الابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث بلغ معامل الارتباط (0.619) أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.383) حيث تفسر أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري ما نسبته 38.3% من التغيرات الحاصلة في الابتكار، كما بلغت قيمة T لبعد تحفيز رأس المال البشري 8.102 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغت درجة التأثير β (0.439) أي أن الزيادة في تحفيز رأس المال البشري بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الابتكار بمقدار (0.439)، وقد بلغت قيمة T لبعد استقطاب رأس المال البشري 4.069

بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغت درجة التأثير β (0.201) أي أن الزيادة في تدريب رأس المال البشري بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الابتكار بمقدار (0.201)، وأخيرا بلغت قيمة T لبعد تدريب رأس المال البشري 2.415 بمستوى دلالة 0.016 فيما بلغت درجة التأثير β (0.140) أي أن الزيادة في استقطاب رأس المال البشري بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الابتكار بمقدار (0.140).

• إختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

أولاً: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستثمار في رأس المال البشري على المتغير التابع "التميز والابتكار" في مؤسسة اتصالات الجزائر .

تم استخدام نتائج تحليل التباين (analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و الجدول (33) يبين :

H0 : لا يوجد اثر للاستثمار في رأس المال البشري على التميز والابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم(33) : تحليل التباين لانحدار الاستثمار في رأس المال البشري على التميز والابتكار.

مستوى الدلالة <i>sig</i>	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	مصدر التباين
*0.000	98.981	6.351	1	6.351	الانحدار
		0.071	305	21.770	الخطأ
		//////	306	28.122	المجموع
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول(33) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (98.981) و هي اكبر من F الجدولة ، بقيمة احتمالية قدرها 0.000 هذا ما يثبت

صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والتي يتم اختبارها فيما بعد، وذلك بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين التابع والمتمثل في التميز والابتكار و بعد المتغير المستقل المتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري و قد تم تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي :

جدول رقم(34) : نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز والابتكار .

Sig* مستوى الدلالة T	T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		(R ²) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	النموذج
		Beta	الخطأ المعيارى	B			
*0.000	9.977	-	0.193	1.929	0.226	0.475	(الحد الثابت)
*0.000	9.433	0.475	0.050	0.475			الاستثمار في رأس المال البشري
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

تشير معطيات هذا الجدول (34) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "الاستثمار في رأس المال البشري" و المتغير التابع "التميز والابتكار" في المؤسسة محل الدراسة ، وبالتالي وجود دور معنوي بينهما ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة t المحسوبة البالغة (9.433) بمستوى دلالة 0.000 ، كما قدر معامل الارتباط ب (0.475) ، وهو يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.226) و هذا يعني أن (22.6%) من التغيرات الحاصلة في التميز والابتكار ترجع إلى التغير في الاستثمار في رأس المال البشري ، كما بلغت درجة التأثير β (0.475) و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى زيادة في التميز والابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر بقيمة (0.475).

بناءً على النتائج السابقة، نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثمار في رأس المال البشري على التميز والابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر. ولتوضيح البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المتغير المستقل الاستثمار في رأس المال البشري في التميز والابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (stepwise) من أجل استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع.

جدول رقم (35): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (stepwise) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من

الاستثمار في رأس المال البشري في التميز والابتكار

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F		اختبار T		قيمة β	المتغير المستقل
		مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T		
0.299	0.547	*0.000	64.809	*0.000	6.394	-	(الحد الثابت)
				*0.000	7.218	0.356	تحفيز رأس المال البشري
				*0.000	6.972	0.343	استقطاب رأس المال البشري
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (35) أن من بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري، بعدي تحفيز رأس المال البشري واستقطاب رأس المال البشري يساهمان في التميز والابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث بلغ معامل الارتباط (0.547) أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين البعدين المذكورين والتميز والابتكار، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.299) حيث يفسر بعدي تحفيز رأس المال البشري واستقطاب رأس المال البشري ما نسبته 29.9% من التغيرات الحاصلة في التميز والابتكار، كما بلغت قيمة T لبعدي تحفيز رأس المال البشري

7.218 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغت درجة التأثير $\beta(0.356)$ أي أن الزيادة في تحفيز رأس المال البشري بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في التميز والابتكار بمقدار (0.356)، وقد بلغت كذلك قيمة T لبعدها استقطاب رأس المال البشري 6.972 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغ معامل التأثير $\beta(0.343)$ أي أن كل زيادة في بعد استقطاب رأس المال البشري بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في التميز والابتكار بمقدار (0.343).

ثانيا- الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين حول الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار من وجهة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغيرات كل من (السن، المستوى التعليمي، الوظيفة و الخبرة المهنية) .

قصد اختبار مدى صحة الفرضيات التي تدرس الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تعزى للمتغيرات الديمغرافية فإنه يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) و تنقسم الفرضية الأساسية إلى مجموعة فرضيات فرعية كالآتي :

✓ تحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أنه :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين حول الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار من وجهة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير السن ، سيتم دراسة الفروق التي تعزى إلى السن ، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي:

الجدول رقم (36): تحليل التباين الأحادي **one way ANOVA** للفروق في الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار تعزى للسن

القيمة الاحتمالية sig*	قيمة اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.514	0.819	0.053	4	0.211	بين المجموعات	الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار
		0.064	302	19.431	داخل المجموعات	
		///////	306	19.642	المجموع	
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

انطلاقاً من الجدول رقم (36) تبين لنا أن القيمة الاحتمالية sig كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول هذه المتغيرات تعزى للسن، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر كانوا سنهم يتراوح بين 40 و 49 سنة كما هو موضح في الجدول (16) الذي اظهر بأن ما نسبته 45.3% ينتمون لهذه الفئة، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار المؤسسة المدروسة لدى موظفيها، أي قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار من وجهة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للسن .

✓ تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على انه :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين حول الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار من وجهة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير المستوى التعليمي، سيتم دراسة الفروق التي تعزى إلى المستوى التعليمي، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي:

الجدول رقم (37): تحليل التباين الأحادي **one way ANOVA** للفروق في الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار تعزى للمستوى التعليمي

القيمة الاحتمالية sig*	قيمة اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.239	1.414	0.090	3	0.271	بين المجموعات	الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار
		0.064	303	19.371	داخل المجموعات	
			306	19.642	المجموع	
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

انطلاقاً من الجدول رقم (37) تبين لنا أن القيمة الاحتمالية sig كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول هذه المتغيرات تعزى للمستوى التعليمي، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر هم من حملة شهادة اليسانس كما هو موضح في الجدول (17) الذي اظهر بأن ما نسبته 46.6% تنتمي للفئة السابقة الذكر،

وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار بالمؤسسة المدروسة لدى موظفيها، أي قبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار من وجهة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للمستوى التعليمي .

✓ تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على انه :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار من وجهة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير الوظيفة. سيتم دراسة الفروق التي تعزى إلى الوظيفة، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي:

الجدول رقم (38): تحليل التباين الأحادي **one way ANOVA** للفروق في متغير الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار تعزى للوظيفة.

القيمة الاحتمالية sig*	قيمة اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.96	2.133	0.135	3	0.406	بين المجموعات	الاستثمار في رأس المال
		0.063	303	19.236	داخل المجموعات	البشري للتميز والابتكار
			306	19.642	المجموع	

* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

انطلاقاً من الجدول رقم (38) تبين لنا أن القيمة الاحتمالية sig كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة تعزى للوظيفة، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر كانوا أعوان إداريين بنسبة 50.8% كما هو موضح في الجدول (18)، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار بالمؤسسة المدروسة لدى موظفيها، أي قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار من وجهة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للوظيفة.

✓ تحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار من وجهة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغير الأقدمية في الوظيفة. سيتم دراسة الفروق التي تعزى إلى المؤهل العلمي، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي:

الجدول رقم (39): تحليل التباين الأحادي **one way ANOVA** للفروق في متغير الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار تعزى للأقدمية في الوظيفة

القيمة الاحتمالية sig*	قيمة اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.218	1.449	0.092	4	0.370	بين المجموعات	الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار
		0.064	302	19.272	داخل المجموعات	
			306	19.642	المجموع	
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

انطلاقاً من الجدول رقم (39) تبين لنا أن القيمة الاحتمالية sig كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول هذه المتغيرات تعزى للأقدمية في الوظيفة، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر حيث كانت الشرائح متقاربة كما هو موضح في الجدول (19)، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار بالمؤسسة المدروسة لدى موظفيها، أي قبول الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار من وجهة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للأقدمية في الوظيفة.

- بناءً على اختبار الفرضيات الفرعية السابقة، يمكننا قبول الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين حول الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار من وجهة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغيرات كل من (السن، المستوى التعليمي، الوظيفة و الخبرة المهنية) .

خاتمة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى محاولة الاحاطة والامام بمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث اعتمدنا في البداية على تقديم عام للمؤسسة وذلك بسرد نشأتها التاريخية، اضافة لماهية مؤسسة اتصالات الجزائر كذلك تم التطرق لواقع الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة قصد الوصول الى معرفة دور كل من الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز و الابتكار بالمؤسسات محل الدراسة، في حين خصصنا المبحث الثاني والثالث لوصف اجراءات الدراسة الميدانية من منهج متبع وأدوات مستخدمة بهدف جمع المعلومات وتحليل البيانات، واختبار الفرضيات وصولاً إلى استخلاص النتائج الإحصائية وإثبات العلاقة بين متغيري الدراسة.

ومن خلال نتائج الدراسة تبين انه هناك علاقة وتأثير بين الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز والابتكار حيث تبين ان المؤسسات محل الدراسة تعمل على احراز مستويات تميز و ابتكار من خلال اعطاء اهمية جيدة للاستثمار في رأس مالها البشري باعتماد العديد من الاساليب اد تتمتع مؤسسة اتصالات الجزائر بمركز متميز على مستوى المحلي و العالمي من خلال سعيها المستمر للوصول الى مستويات التميز و الابتكار سواء من ناحية جودة المنتج و جودة الخدمات او جودة التسيير .

اد يساهم الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة في تحقيق التميز و الابتكار من خلال زيادة الكفاءة و الفعالية و اضافة قيمة و رفع مهارات الافراد بالإضافة الى ان الفئة المتميزة من رأس المال البشري ذات الكفاءات العالية تساهم في احراز التميز و الابتكار من خلال البيئة و الاستجابة لمتطلبات التغيير.

الخاتمة العامة

تسعى الإدارة الحديثة في المنظمات إلى توفير الظروف الملائمة للرفع من مستوى أداء مواردها البشرية فالعامل البشري هو الدعامة الأساسية التي تركز عليها المنظمة، فهو يساهم بدور فعال في تحسين الأداء الكلي للمنظمة وتحقيق أهدافها، وينطلق ذلك من ضرورة تحسين أدائه أولاً، فهو يعبر عن مجموع الجهود والقدرات، وإدراك الدور أو المهام المنوط القيام بها، وتتحكم في فعاليته عدة عوامل.

ويشكل رأس المال البشري أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات المعاصرة، أي أن المنظمات المعاصرة اليوم لا يمكنها أن تعمل دون وجود رأس المال البشري، إذ قد تمتلك تلك المنظمات الإمكانيات المالية الجيدة والتكنولوجيا المتقدمة وغيرها من الإمكانيات، إلا أنها لا تتمكن من استخدامها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة دون وجود رأس مال بشري قادر على توجيه واستغلال هذه الموارد بالشكل الذي يتوافق مع أهداف المنظمة، فأكبر تحد سيواجهه مديري المنظمات هي مسألة الاستثمار في رأس المال البشري لذا فإن مهمة استقطاب، تدريب و تطوير، تحفيز الموارد البشرية ذات الإمكانيات الجوهرية والحفاظ عليها تشكل أهم التحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية في ظل اشتداد المنافسة، وقد أكدت معظم الدراسات إلى أن المنظمات التي استطاعت البقاء والنمو لمئات السنين انما بلغت ذلك بفضل الاستثمار في رأس مالها البشري.

و ان المنظمات تستطيع تحقيق التميز و الابتكار اذا توفرت لها البنية الاساسية لبناء إداري متكامل و متناسق اساسه الاستثمار الفعال في البشر لتعظيم العائد عليهم بما يصب في تحقيق اهدافها الاستراتيجية فالمنظمة المتميزة و المبتكرة هي التي تدرك ان رأس مالها البشري هو أساس تحقيق التميز و الابتكار بما يمتلكه من كفاءات و خبرات و تعمل على استثماره من خلال تطوير قدرات افرادها و نشر ثقافة المشاركة و التواصل كما تعمل على التقييم المستمر لهذا الراس المال و تحفيز الكفاءات البشرية و تمكينها بالشكل الذي يعزز الالتزام و الولاء و توجيه المعارف و الخبرات و السلوكيات نحو التميز و الابتكار عن الاخرين.

و تعدد المداخل و الاساليب التي يمكن اتباعها لتحقيق التميز و الابتكار بالمنظمات بالتركيز على الاستثمار في رأس المال البشري و في هذا السياق يقع على عاتق المؤسسات وضع معايير عالية لأداء رأس مالها

البشري و العمل على رفعها بشكل مستمر و تطوير القادة و المديرين و الاطارات البشرية من خلال مختلف طرق التطوير و التعليم المستمر و تنمية العقول عالية التميز و الابتكار و ان تطبيق برامج فعالة للاستثمار في رأس المال البشري يساهم في احداث التغيير المطلوب في مستويات الاداء و الوصول بما الى حالة التفرد و هذا من خلال تطوير المهارات و توجيه السلوكيات و تقييمها باستمرار و بالشكل الذي يساعد الافراد و خاصة الفئات عالية الخبرة و المهارة و المعرفة منهم على تحديد نقاط القوة و الضعف لديهم و تشجيعهم على مواجهة المخاطر و تطوير قدراتهم و العمل على تشجيع الكفاءات الجماعية من خلال تشجيع روح المبادرة و العمل الجماعي و من هنا يساعد الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز و الابتكار .

و يمكن القول بان برامج و سياسات المنظمة يمكن ان تساهم بشكل كبير في تحقيق التميز المنشود عندما تأخذ في حسابها ضرورة العمل على تبني و تطوير مقاييس شاملة و مقبولة لمعرفة المساهمة الفعلية لرأس المال البشري و استثماره في اضافة القيمة و التمكن من تحديد دوره الفعلي في الاداء و مدى جدوى الاستثمار فيه و رصد التغيرات التي تطرا عليه قصد العمل على التحسين المستمر لعمليات الاستثمار في رأس المال البشري .

أولاً-نتائج الدراسة:

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بهدفها الرئيسي وهو إبراز دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز و الابتكار لعينة من المؤسسات اتصالات الجزائر على مستوى ولايات الغرب الجزائري (تلمسان ،وهران ، سيدي بلعباس، عين تموشنت) وفيما يلي عرض لأهم هذه النتائج كما يلي:

- يعتبر مفهوم رأس المال البشري من المفاهيم الحديثة المرتبطة بالموارد البشرية في المنظمة والذي أصبح يحظى باهتمام العديد من المنظمات باختلاف أنواعها، لاسيما في ظل تطور أهمية المعرفة ودور الأصول غير الملموسة في المنظمة والمتضمنة الموارد الفكرية والذي يمكن أن يكون له دورا مهما في خلق الثروة للمنظمة والمتمثلة بالمنافسة والربحية والإنتاجية.

- لا يزال مفهوم رأس المال البشري في مرحلة النمو والتطور والتبلور، فهو يعتبر مفهوم دائم التجدد والتطور يعبر عن الأصول المعرفية للمؤسسات، وهذا راجع إلى سرعة التغير في البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- هناك اهتمام متزايد من قبل الباحثين والمديرين بقياس رأس المال البشري وإدارته، إذ أن توافر رأس المال البشري لن يحقق للمؤسسة النتائج الإيجابية المتوخاة إذا لم يتم قياسه وإدارته بأفضل الأساليب لتحسين الاستفادة من العقول المبدعة.
- لا يوجد نموذج أمثل لقياس رأس المال البشري في المؤسسات، كما لا توجد أساليب فضلى يمكن تحديدها لإدارة رأس المال البشري وتنميته والحفاظة عليه، فلكل مؤسسة وفقا لطبيعة عملها الذي تعمل به وماهية أعمالها وأنشطتها وخططها الاستراتيجية أن تختار ما يلائمها.
- يعتبر الاستقطاب، التدريب والتحفيز، من أهم أساليب الاستثمار في رأس المال البشري، إذا استغلتهم المؤسسة أحسن استغلال وبطرق علمية.
- الاستثمار في الأصول البشرية أمر محتوم على المؤسسات، لا يمكن رفضه ولا تجاهله.
- تعد مسألة الاهتمام باستثمار رأس المال البشري من خلال استحضار كل الطاقات والإمكانات المتاحة، واستنفار القدرات العقلية الخلاقة هو الطريق الوحيد الذي يجعل بالإمكان بناء مؤسسة تتمتع بمستوى أداء يميزها عن باقي المؤسسات.
- وجود اهتمام من طرف المؤسسة بتدريب موظفيها، دراية منها على اهميته وضرورته لتحسين معارفهم مؤهلاتهم وكفاءتهم، مع وجود قناعة كبيرة لدى المؤسسة ان التدريب ليس امر روتيني وان له عائد كبير يعود على العاملين والمؤسسة بالنفع.
- إن الاستثمار في رأس المال البشري يعد مفتاحا أساسيا للتعامل مع التحديات الإدارية المعاصرة، ومن ثم جني فوائدها المختلفة وتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة من جهة، والإفادة من معطيات هذه التحديات لتطوير قدراته وإمكانيته الابتكارية والإبداعية من جهة أخرى.

- من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى ولايات الغرب الجزائري (تلمسان ، وهران، سيدي بلعباس، عين تموشنت) ، وباستعمال أدوات الملاحظة ، المقابلة والاستبيان، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات اسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، وقد وقع اختيارنا عليها لاجراء الدراسة الميدانية فيها نظرا لعدة اسباب اهمها ان مؤسسة اتصالات الجزائر تعتبر من المؤسسات الرائدة في صناعة الاتصالات حاليا في الجزائر في ظل سوق تتميزها الديناميكية والتطور، واعتماد المؤسسة على سياسة خاصة تركز على روح المبادرة والابتكار والانفتاح للاستجابة لتطلعات الزبائن والسهر على تلبية متطلباته وفقا للمستجدات الحاصلة في التكنولوجيا على المستوى الوطني و العالمي بصفتها مؤسسة مبتكرة ومتجهة نحو التجديد، وترغب من خلال ذلك الي تقديم خدمات مميزة للزبون.

- كما ان مؤسسة اتصالات الجزائر تطمح الي بلوغ مستوى عالي من الفعالية التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية لضمان تموقع دائم كرائد في السوق التي تنشط فيه، مع مسايرة ومراعاة واقعه الذي يعرف انفتاحا ومنافسة كبيرة ، كما تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر الي ضمان مكانة لها على المستوى العالمي مع المساهمة في ترقية مجتمع المعلومات في الجزائر وبناء اقتصاد مبني على المعرفة.

- اي ان مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى لتحقيق التميز والابتكار في ظل سوق تسودها المنافسة، وهذا ما دفعنا لاختيارها واجراء الدراسة الميدانية فيها.

- تعمل المؤسسات على استقطاب العاملين ذوي المهارات والمعارف المتنوعة، مما يزيد من كفاءة وفاعلية الاستثمار في رأس المال البشري لديها.

- تتناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف الموكلة والمنوطة لهم.

- تمتلك المؤسسات محل الدراسة التقنيات المتطورة اللازمة لتحقيق التميز و الابتكار في ميدان المنافسة مع المؤسسات الأخرى، وتسعى إلى الاستثمار الأمثل لمواردها المادية بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها.

- تؤكد إدارة المؤسسات محل الدراسة على ترسيخ ثقافة أهمية التميز و الابتكار في العمل، وتنتهج سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لديها اهتمام بالاستثمار في رأس مالها البشري.
- أفرزت إجابات الباحثين عن توافر الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أنها تنتهج منهجا منظما واستراتيجيا يسمح لها باستقطاب رأس المال البشري ، وكذلك رؤية واضحة لكيفية تدريبه وتحفيزه حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.82) بانحراف معياري قدره (0.30) .
- فان المستوى السائد لممارسات الاستثمار في رأس المال البشري بأساليبه المختلفة في المؤسسات محل الدراسة يصل الى المستوى المطلوب مما يدل على قبول الفرضية الرئيسية الأولى.
- أكدت النتائج موافقة المستجوبين بدرجة كبيرة على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل جاهدة على تحقيق التميز والابتكار من خلال القيام بالعديد من النشاطات التي تهتم بالأداء وكذلك تعمل على نشر ثقافة التميز بين العاملين وقيامهم بنشاطات وأعمال مبتكرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.74) بانحراف معياري قدره (0.30).
- استنادا على النتائج اعلاه فان المستوى الحالي لأداء المؤسسات المدروسة بكل اشكاله يرقى للتميز والابتكار مما يدل على قبول الفرضية الرئيسية الثانية.
- تم إثبات العلاقة المعنوية التأثيرية ما بين المتغير المستقل الاستثمار في رأس المال البشري والمتغير التابع التميز والابتكار لهذه الدراسة من خلال اختبارات الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وبالتالي توصلت الدراسة العملية إلى وجود أثر ايجابي معنوي بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري مجتمعة ومنفردة على الأداء المستدام بمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أن الاستثمار في رأس المال البشري يقوم بتفسير نسبة (22.6%) من النموذج.

- كما أن النتائج السابقة بينت من خلال اعتمادنا على نموذج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة "Stepwise" أن التميز والابتكار لمؤسسة اتصالات الجزائر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغيرات المستقلة (تحفيز رأس المال البشري ، استقطاب رأس المال البشري) حسب أهميتها في تفسير متغير التميز والابتكار حسب قيمة اختبار T، كما يلي:

● **المتغير المستقل التفسيري الأول: تحفيز رأس المال البشري** حيث أن درجة التأثير لهذا المتغير في التميز والابتكار حيث بلغت قيمة β (0.356) وهو ما يعني أن الزيادة في وحدة واحدة من تحفيز رأس المال البشري تؤدي إلى زيادة التميز والابتكار نسبتها (35.6%)، وهذا ما يدل على أنه كلما حرصت المؤسسة على تحفيز أفرادها وتوفير الجو الملائم للأعمال كلما تحسن مستوى التميز والابتكار في المؤسسة.

● **المتغير المستقل التفسيري الثاني: استقطاب رأس المال البشري** حيث أن درجة التأثير لهذا المتغير في التميز والابتكار حيث بلغت قيمة β (0.343) وهو ما يعني أن الزيادة في وحدة واحدة من استقطاب رأس المال البشري تؤدي إلى زيادة في تحقيق التميز والابتكار نسبتها (34.3%)، وهذا ما يدل على أنه كلما حرصت المؤسسة على حراسة محيطها وتم استقطاب الأفراد من الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة كلما تحقق التميز والابتكار.

- استنتاجا لما سبق اظهرت النتائج انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثمار في رأس المال البشري على التميز والابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر مما يدل على رفض الفرضية الرئيسية الثالثة.

- اظهرت نتائج الدراسة الميدانية انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار من وجهة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزى لمتغيرات كل من (السن، المنصب الوظيفي، المستوى التعليمي، الوظيفة و الخبرة المهنية) مما يدل على رفض الفرضية الرئيسية الرابعة.

ثانيا - توصيات : في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير الاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسات بغية الوصول نحو تحسين وتحقيق التميز و الابتكار في أدائها، وهذه التوصيات هي:

- زيادة الاهتمام بمفهوم وأهمية رأس المال البشري لزيادة تصور أهميته في كيفية القياس والإفصاح عنه في القوائم المالية.

- التوجه نحو امتلاك الخبرات العملية والمعرفة والموارد المعرفية والعلاقات مع الزبائن والمهارات الإبداعية الاحترافية لتكوين مزايا تنافسية، وذلك عن طريق استثمار الأموال في رأس المال البشري ووضع خطة للمحافظة على رأس المال البشري من خلال برامج التحفيز المادي والمعنوي والبحث عن الأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية، وتوفير الأجواء الملائمة لجذب الخبرات والمهارات والكفاءات.

- ضرورة استخدام المؤشرات المالية واللامالية في قياس رأس المال البشري بصورة أكبر لما توفره من إضافة القيمة وتوليد الثروة وزيادة الأرباح وتعزيز التنافسية في القوائم المالية للمنظمات.

- دعم رأس المال البشري في المنظمة من خلال الاهتمام بمقترحات العاملين الإبداعية وعدم تجاهلها.

- الاهتمام برأس المال البشري الذي يعبر عن مجموع الخبرات والمعارف والطاقت والحماس والإبداع، والصفات التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويستثمرونها في العمل.

- ضرورة قيام المنظمات بالعمل على استقطاب رأس المال البشري باعتباره أكثر الموجودات أهمية لتحقيق النجاح للمنظمة، فضلا عن قدرته على تحسين الأداء المنظمي وتطويره بما يحقق الأداء المتميز.

- يجب على المؤسسات النظر إلى رأس المال البشري على أنه أهم مصادر الميزة التنافسية والأداء المتميز.

- لا بد على المؤسسات محل الدراسة الحرص والاهتمام برأس مالها البشري وزيادة الاستثمار فيه، لما له من أهمية كبيرة في تحقيق أهدافها.

- ضرورة إجراء تقييم دوري للمعرفة لدى العاملين بالمنظمة، وربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت والترقيات.
- التركيز على مضمون برامج الاستثمار البشري و كيفية احداث التكامل بينها و بين الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة.
- ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية و تنظيم مختلف اشكال التدريب وتحسين المستوى وتحديد المعلومات بصفة دورية ومستمرة داخل المؤسسة.
- مع التركيز في تصميم الدورات التدريبية على الاساليب الحديثة بما يتلائم مع التطورات السريعة اضافة الي ضرورة الاهتمام والحرص على متابعة هذه الدورات التدريبية مند بدء انطلاقها الي غاية نهايتها حتى تحقق الاهداف التي وضعت لاجلها.
- ضرورة اعادة النظر في تقديم الحوافز على ان تكون هذه الحوافز مكافئة للعمليات والافكار الابتكارية حتى تخلق للعاملين نوع من المنافسة لتقدم اقصى ما لديها.
- ضرورة استخدام اختبارات على اساس القدرات والمهارات الابتكارية في عملية الاستقطاب حتى تتمكن المؤسسة من اختيار وتعيين الشخص المتميز .
- وفي الأخير يمكن القول أن ما يجب أن يعلمه المسيرين هو أن الاستثمار في رأس المال البشري يعتبر الركيزة الأساسية للكثير من الأعمال في المؤسسة، وأنه لا يمكن التكلم عن وظائف وعمليات الإدارة في غياب مكونات رأس المال البشري لأنه يزيد من فاعليتها، وأن رأس المال البشري في المؤسسة يبدأ من الداخل، كما ولا بد من المتابعة المستمرة للتغيرات الحاصلة في مجال الاتصال والتسيير حتى تكون المؤسسة على استعداد دائم للتكيف معها ومواجهتها خاصة مع التطورات المتسارعة في هذا الميدان، وأن يكون هناك اهتمام بالتكوين في هذا المجال حتى يتم الحصول على كفاءات جيدة يمكنها القيام بهذه المهمة للوصول إلى أداء متميز وفعال للعاملين.

المصادر و المراجع

– قائمة المصادر و المراجع:

– القرآن الكريم:

القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية:32

القرآن الكريم، سورة النمل، الآية:19

– المراجع باللغة العربية:

أولا/الكتب:

- 1- احمد علي صالح ،ادارة راس المال البشري مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار و مواجهة الانهيار، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،الطبعة العربية، 2015 .
- 2- اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون ،" راس المال البشري : قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، الطبعة الاولى، ايتراك للنشر و التوزيع القاهرة، 2004.
- 3- أحمد عارف العساف محمود حسين الوادي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار الصفاء، عمان الأردن، 2015.
- 4- احمد ماهر، " ادارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية لطبع و النشر و التوزيع الاسكندرية، 2004 .
- 5- احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية الاسكندرية، 2005.
- 6- اشواق بن قدور، تقييم المؤسسات وفقا لراس المال غير المادي ،دار الراية للنشر و التوزيع ،عمان 2013.
- 7- امين ساعاتي، ادارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة 1998 .
- 8- جمال خير الله، الابداع الاداري، دار اسامة للنشر و التوزيع عمان الاردن ،الطبعة الاولى، 2009 .
- 9- الصرن، رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر والتوزيع، عدن، الجزء الأول 2000.
- 10- حسن ابراهيم بلوط ،المبادئ الحديثة و الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات ،بيروت دار النهضة العربية، 2005.

- 11- حسين حريم، ادارة المنظمات - منظور كلي، دار حامد للنشر و التوزيع،عمان الاردن، 2003.**
- 12- حمداوي وسيلة،ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.**
- 13- خالد عبد الرحيم الهيتي،ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ،الطبعة الثانية ،دار وائل للنشر، الاردن، 2005 .**
- 14- داود معمر، منظمات الاعمال الحوافز و المكافآت ، دار الكتاب الحديث القاهرة مصر، الطبعة الاولى،2006.**
- 15- دلال القاضي محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008.**
- 16- راوية حسن، " مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية "، القاهرة مصر الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 2005.**
- 17- رافين حوبتا الابداع الاداري في القرن الحادي و العشرين ترجمة احمد المغربي دار الفجر للنشر و التوزيع مصر 2008.**
- 18- سعدون حمود جثير الربيعاوي، " راس المال الفكري "، دار غيدا للنشر و التوزيع،عمان الاردن، 2014.**
- 19- سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع الطبعة 1 عمان 2003.**
- 20- عادل الزايد الاداء التنظيمي المتميز : الطريق الي منظمة المستقبل منظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة 2006.**
- 21- عاكف لطفي خصاونة ،ادارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة 01، الاردن 2011.**
- 22- عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.**

- 23-** عبد الرحمان سيار، ادارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة كلية التربية جامعة البحرين، الطبعة الاولى 2014.
- 24-** عبد السلم ابو قحف، " محاضرات في نظريات التنظيم و الادارة دار المعرفة الجامعية، بيروت لبنان الطبعة الاولى 2000.
- 25-** عصام الدين ابو علفة، التسويق (المفاهيم و الاستراتيجيات النظرية و التطبيق)، الجزء الاول مؤسسة حورس الدولية مصر 2002.
- 26-** علاء محمد، " القيادة الادارية و ادارة الابتكار، دار الفكر للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2010.
- 27-** علي السلمي، ادارة التميز : نماذج و تقنيات الادارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر القاهرة، 2002.
- 28-** علي السلمي، ادارة السلوك الانساني، دار غريب مصر، ط2، 1997.
- 29-** علي غربي، اسماعيل قيوة، بلقاسم سلطانية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع مصر، الطبعة الاولى، 2007.
- 30-** عمر وصفي عقيلي، " ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي الطبعة الاولى دار وائل للنشر و التوزيع عمان، الاردن 2005.
- 31-** فاروق عبد الله فلية، اقتصاديات التعليم : مبادئ راسخة و اتجاهات حديثة، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2007.
- 32-** فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، الطبعة الاولى، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2007.
- 33-** محمد احمد عبد الجواد، كيف تنمي مهارات الابتكار و الابداع الفكري، دار البشير للثقافة و العلوم، الطبعة الاولى، مصر، 2000.
- 34-** محمد سعيد سلطان، " ادارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية الجديدة الاسكندرية 2003.
- 35-** محمد عبد العالي النعيمي عبد الرحمن العودة، مقدمة في الإحصاء، دار الوراق، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

- 36-** مدحت ابو النصر، " الاداء الاداري المتميز "، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2014.
- 37-** منال طلعت محمود، " اساسيات في علم الادارة "، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية 2003.
- 38-** نجم عبود نجم، ادارة الابتكار : المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر الطبعة 1، 2003.
- 39-** نجم عبود نجم، ادارة الابتكار : المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2015.
- 40-** نجم عبود نجم، ادارة اللاملموسات : ادارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 41-** نظام موسى سويدان و سميرة عزيز العبادي، تسويق الاعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 42-** نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية "، دار الامة للنشر و التوزيع الجزائر ، الطبعة الاولى1، 2011.
- 43-** نوري منير، " تسيير الموارد البشرية "، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

ثانيا: الملتقيات والندوات،المجلات العلمية :

- 1-** الصادق لشهب و احمد بوريش و الشيخ هتهات ، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقوت ولاية ورقلة ،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ،العدد 07 ،ديسمبر 2017.
- 2-** الرث زينب، أهمية رأس المال البشري في تعزيز الابداع التسويقي الالكترونيين بالمؤسسة الاقتصادية "دراسة تحليلية لعينة من آراء مدراء التسويق في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،مجلة البشائر الاقتصادية،المجلد،07، 2021.

- 3- احسان دهب جلاب و اسيل علي مزهر، التغيير الاستراتيجي و الابتكار التنظيمي : العلاقة و الاثر دراسة ميدانية في شركة اور العامة للصناعات الهندسية ،مجلة الدراسات الادارية ،العدد 03 ،جامعة البصرة العراق، 2007 .
- 4- امل اسمر زبون و مليحة عبد الجبار، الاستثمار في راس المال البشري و علاقته بالتعليم و التشغيل في العراق، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الادارية تصدر عن كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة واسط ،العدد 21، 2016
- 5- اياد محمود الرحيم و.دنيا حسن، اثر ابداع العملية في تصميم المنتج دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 27 ،جامعة الموصل العراق 2008.
- 6- بلبخاري سامي ، " دور نظام التحفيز في تحسين اداء العاملين - دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة و قالمة"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة رقم 07 /2018 .
- 7- بلعجوز حسين و احمد ميلي سمية و دغفل فاطمة، " اثر الاستثمار في راس المال البشري على انتاجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن الحضنة جامعة محمد بوضياف المسيلة، مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبية ،العدد 2017/04 .
- 8- بن تريح و عيسى معزوزي، " ابعاد جودة الخدمات الصحية و دورها في تحقيق التميز (دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية احميدة بن عليجة بالأغواط)، مجلة العلوم الادارية و المالية، جامعة الوادي الجزائر، المجلد 02، العدد 01 ،جوان 2018 .
- 9- بن عمومة همامة و ضيف الله نسيمة، " اثر الاستثمار في راس المال البشري على تنافسية المؤسسة جامعة باتنة ،مجلة دفاتر بوادكس العدد رقم 02 ماي 2013 .
- 10- بن ونيسة ليلي و بن عبو جيلالي، " التنمية البشرية و جودة التعليم العالي (دراسة مقارنة باستخدام معطيات بانل) " ،مجلة البشائر الاقتصادية العدد 05 جوان 2016 .

- 11-** بهياني رضا ، بختي فريد، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في الجزائر دراسة قياسية باستخدام نموذج (ARDL) للفترة (2016-1970)، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 2021.
- 12-** بيسار عبد المطلب، " دور الاستثمار في راس المال البشري في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 2017/7.
- 13-** بوعويبة سليمة و اكنزة عائشة، الاستثمار في رأس المال البشري كآلية لنقل وتوطين التكنولوجيا، مجلة الابداع، المجلد 09/ العدد 01 / 2019 .
- 14-** بكاري مختار ، الاستثمار في رأس المال البشري كخيار إستراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية في الجزائر، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 08، العدد 2(2019).
- 15-** بوسنة نسرین، بوشريية محمد، أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي -دراسة ميدانية في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر (اتصالات الجزائر، جيزي، أوريدو، موبليس) _الخروب -ولاية قسنطينةTh -، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والادارية، المجلد 07، العدد 01، 2020.
- 16-** تيقاوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب البليدة 2010 .
- 17-** تواتي خديجة و عدالة العجال، الابتكار في ممارسات الموارد البشرية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الابتكار، تقويم الموارد البشرية، الابتكار و اقتصاد المعرفة في بلدان المغرب العربي : رهانات ووجهات النظر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم 2015 .
- 18-** ثائر صبري الغبان و سناء احمد ياسين، الافصاح عن الاستثمار في الموارد البشرية في التقارير المالية للوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية كلية الادارة و الاقتصاد، قسم المحاسبة جامعة بغداد، العدد رقم 45، 2007 .

- 19-** حازم احمد فروانة و سليمان سلامة الديب و سليمان محمد سليمان الديب، اثر دور الحوافز المادية و المعنوية في تحسين اداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة ،مجلة كلية فلسطين التقنية – دير البلح ، العدد الثالث، 2016 .
- 20-** حمادي نبيل ، رقي نذيرة، " اثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انسيبوتيكال ،مجلة الاقتصاد و التنمية – مخبر التنمية المحلية المستدامة – جامعة يحي فارس المدية ،العدد 08 جوان 2017 .
- 21-** خديجة جمعة الزويني ، عبد اللطيف الرواي، العلاقة بين ثقافة المنظمة و اقتصاديات المعرفة و انعكاسها على نظام المعلومات المحاسبية مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد 93 ،السنة 2012 .
- 22-** خضير مجيد علاوي، اثر تطبيق القياس و الافصاح عن تكلفة الموارد البشرية على القوائم المالية دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتجارة المواد الانشائية ،مجلة المثني للعلوم الادارية و الاقتصادية المجلد 02، العدد 03 ،سنة 2012 .
- 23-** خليلي احمد ،اثر التنظيمات غير رسمية على استقطاب العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 15 / 2016 .
- 24-** خالد فراح ،مهاوة امال، أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة،مجلة البحوث الاقتصادية والمالية،المجلد08،العدد01،2021.
- 25-** خالد فراح، مهاوة امال، مساهمة إجراءات التوظيف في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة،مجلة للدراسات الاقتصادية،العدد01،المجلد06،2021.
- 26-** رابح عرابة و حنان بن عوالي، ماهية راس المال الفكري و الاستثمار في راس المال البشري ،مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة ،جامعة الشلف يومي 31-14 ديسمبر 2011.
- 27-** رجم خالد / عوني بوجمعة / اسعيد حدة، " تقييم فعالية التدريب في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة ورقلة، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية العدد 14 / 2018.

- 28- زاوي صورية و تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية ، مجلة
البحاث اقتصادية و ادارية ،العدد السابع عشر جوان 2015 .
- 29- دحماني سامية، " اهمية الاستثمار في راس المال البشري و دوره في جذب الاستثمار الاجنبي
المباشر حالة الجزائر جامعة علي لونيبي البليدة 2 ،مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات ،العدد
2015،08 .
- 30- سعيدة بورديمة، بدر الزمان خمقاني، اختبار فعالية البصمة الوراثية التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة
بين إدارة المعرفة والأداء المتميز، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد. 15، رقم 01، 2021.
- 31- سلوى درار عواض محمد، القياس المحاسبي لراس المال البشري و اثره على رفع كفاءة الاداء
بالنطبق على جامعة الملك خالد المجلة العالمية للاقتصاد و الاعمال، المجلد 06، العدد 03 ،سنة
2019 .
- 32- طاري عبد القادر و بن زيدان الحاج، " دور التدريب و الاستثمار في راس المال البشري للمؤسسة
الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة ،العدد 2018/07 .
- 33- سارة عنان، فتيحة بوحروود، الاستثمار في رأس المال البشري لتطوير المعرفة التنظيمية :دراسة
ميدانية ببعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف،مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية ،المجلد
11،العدد03،2020.
- 34- سحراء انور حسين، الذكاء الثقافي و دوره في استقطاب الموارد البشرية دراسة ميدانية لآراء عينة
من الملاكات العاملة في الشركة العامة للخدمات و المعارض التجارية العراقية ،مجلة جامعة كربلاء
العلمية ،المجلد 12 العدد 02 / 2014 .
- 35- سراج وهيبية و ستي عبد الحميد ،اساليب و سياسات الاستثمار في راس المال الفكري ،مداخلة في
الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة،
جامعة الشلف يومي 13-14 ديسمبر 2011 .
- 36- سلسل كنعان، اثر الحوافز على الرضا الوظيفي دراسة حالة معمل اسمنت طرطوس ،مجلة جامعة
البعث، المجلد 38 العدد 01 / 2016 .

- 37-** سمير سليمان الجمل ،ميساء عمران ،رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، المجلة الجزائرية للابحاث والدراسات، المجلد04،العدد01،جانفي2021.
- 38-** شفيق ابراهيم حداد / محفوظ احمد جودة، مدى تحقيق الوزارات و المؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الاداء الحكومي و الشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها و ملتقى الخدمة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد، 11 العدد 2، 2015 .
- 39-** صالح بن سليمان الرشيد ،نحو بناء اطار منهجي للإبداع و تميز الاعمال في المنظمات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة الابداع و التجديد المنظمة العربية للتنمية الادارية مصر 27-29 نوفمبر 2004.
- 40-** صالح محرز، فعالية نظام الحوافز في تحسين اداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة شركة اسمنت تبسة مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 10 جوان 2016 .
- 41-** ضيف سعيدة و علة مراد ، تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة - مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 02، 2018 .
- 42-** طاري عبد القادر و بن زيدان الحاج ،علاقة الجامعة بالمؤسسة الاقتصادية من خلال الاستثمار في راس المال البشري- دراسة حالة مؤسسة الكوبل بسيدي بن ذهبية بمستغانم- مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد 12، العدد الاول، 2019 .
- 43-** عبد اللطيف اولاد حيمودة ، محمد الطيب بن مير و مصطفى الطويطي، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بالبويرة، مجلة رؤى اقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر، العدد 12 جوان 2017 .
- 44-** عبد الوهاب بن بريكة و سميرة هيشر ،مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية -دراسة حالة- مستشفى زيوشي محمد طولقة بسكرة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة العدد 2018/05 .

- 45-** عبد العالم محمد محمد، اثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء -المملكة العربية السعودية،مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة ،المجلد06،العدد01،2021.
- 46-** عبد الكريم وليد، مصطفى عثمانى، رأس المال الفكري كآلية لتحسين جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر- دراسة حالة المركز الجامعي مرسلبي عبد الله بتيبازة،مجلة دراسات العدد الاقتصادي،المجلد 11،العدد02،2020.
- 47-** عثمان بوزيان ،اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة الجزائر، 2004 .
- 48-** عماد ريم، " اثر ممارسات ادرة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي " دراسة حالة بعض البنوك بولاية الاغواط جامعة الاغواط الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2018 .
- 49-** عمر حمزة زاوي و قسيمة لحشم، اثر التدريب في تنمية المورد البشري بمؤسسة البناء المعدني " **CR-METAL** " ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة) ،المجلد 22 العدد 01،2019 .
- 50-** غسان قاسم اللامي و يسرى محمد حسن، قياس مؤشرات الابداع في الادارات الفندقية، مجلة الادارة و الاقتصاد،العدد74، جامعة بغداد 2009 .
- 51-** غني دحام تناي الزبيدي و امنة عبد الكريم مهدي المشهداني، دور راس المال البشري و الاداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية، السنة الثانية عشر، المجلد الرابع عشر، العدد 38، 2016 .
- 52-** فريد خميلي و سارة بن عيدة، " اثر الاستثمار في راس المال البشري على الابداع المؤسسي دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة " مداخلة ضمن اليوم الدراسي الخامس حول الاستثمار في

- راس المال البشري و تنمية القدرات الابداعية مراحل نظرية و تطبيقية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي 2 ديسمبر 2014.
- 53-** فيروز بوزورين، المفهوم و النظريات المفسرة للحواجز في المنظمات ،مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية، المجلد 05 العدد 14 / 2019 .
- 54-** كباب منال ،الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية ،مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، العدد 2017/17.
- 55-** ليلي بوحديد ،" دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة (2011-2013) جامعة الحاج لخضر باتنة ،مجلة الباحث الاقتصادي العدد 03 جوان 2015 .
- 56-** لطيف عبد الرضا عطية، راس المال الفكري و ادارة المعرفة : العلاقة و الاثر ،مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، 2009.
- 57-** ليلي بوحديد و الهام يحياوي ،" قياس عائد الاستثمار في التدريب راس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة " جامعة الحاج لخضر باتنة مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية العدد 10 / 2013/ .
- 58-** ليليا عين سوية ،التدريب و علاقته بعملية التجديد داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة ميدانية، مجلة دراسات و اجاث السنة السابعة العدد 21 ديسمبر 2015 .
- 59-** م.بشينة لقمان احمد، الابداع و انعكاساته على تطوير الجودة لخدمات المعلومات بالتطبيق في المكتبة المركزية بجامعة الموصل ،مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية ،العدد 20 ،جامعة تكريت العراق، 2010 .
- 60-** م.محمد فاضل و م.محمد عبد زيد عبد عون،تقويم ابداعات المنتج الفندقي ،مجلة الادارة و الاقتصاد ،العدد 86، جامعة بغداد، 2011 .
- 61-** محمد السعيد عابدي،رأس المال البشري والابتكار في عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة التواصل في الاقتصاد والادارة والقانون،المجلد24،العدد03،2018.

- 62-** محمود سيد علي أبوسيف، راس المال الفكري وعلاقته بالابتكار التنظيمي في جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا بمصر: دراسة ميدانية مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة ، العدد 69 ، 2016
- 63-** مراد كواشي، قياس الاداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة البحوث اقتصادية جامعة ام بواقي الجزائر العدد14 ديسمبر 2013 .
- 64-** معمر بوطالبي، دور الرأسمال المعرفي في تعزيز الابتكار في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر - 3 - مجلة العلوم التجارية، العدد 01 / 2017.
- 65-** ملاك سميرة و يوسف جغلولي، دور الحوافز في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمات، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي - جامعة المسيلة - العدد 03 مارس 2018 .
- 66-** ملايكية عامر، واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق اهراس، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 28/27 نوفمبر 2012.
- 67-** مليكة مدفوني دراسة، اثر الاستثمار في راس المال البشري على ربحية مؤسسة مناجم الفوسفاط ، مجلة دراسات و البحوث، العدد 27 جوان 2017 .
- 68-** مؤيد علي الفضل، العلاقة بين راس المال الفكري و خلق القيمة، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، العدد 03 / 2009.
- 69-** نوال بن عمارة و الصديقي مسعود، محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة الجزائر، 09-10 مارس 2004 .
- 70-** هشام عبدالله حمد الجميلي و مراد موسى عبد الجبوري " ذكاء الأعمال ودوره في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في جامعة كركوك" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/ المجلد 15 العدد 48 سنة 2019 .

- 71-** هندا مدفوني ، " راس المال البشري في الجامعة بين اليات الاستثمار فيه و اشكالية قياس ادائه - نموذج مقترح للقياس وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات و ابعاد بطاقة التقييم المتوازن ،مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، العدد 06 ، جامعة العربي بن مهدي ام بواقي،ديسمبر 2016 .
- 72-** وردة حواطي احمد دروم السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية بولاية الجلفة والأغواط- مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال المجلد 06 العدد 03 جانفي 2020

ثالثا: المدكرات واطروحات الدكتوراه:

- 1-** ابراهيم عمر حمدان المصري، الادارة بالتجوال و دورها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية و الامن الوطني - الشق المدني، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة، 2015.
- 2-** ابو بكر بو سالم، دور التمكين الاداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل - اطروحة دكتوراه تخصص ادارة الاعمال كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان 2014/2015 .
- 3-** ام الخير بنت ابراهيم احمد عبده، " فرق العمل و اثرها على الانتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ،رسالة ماجستير في الادارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية 2010.
- 4-** ايهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي لمتميز EFQM، رسالة ماجستير تخصص القيادة والإدارة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا-غزة 2013 .
- 5-** بن غيدة سارة، اثر التدريب على اداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة ام بواقي، رسالة ماجستير في علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام بواقي

. 2014/2013

6- بن يمينة السعيد، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على

سلوك العامل دراسة ميدانية بشركة أوراسكوم للإنشاءات- فرع الجزائرية للإسمنت - ACC-

المسيلة، اطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل آلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة الجزائر، 2008/2007 .

7- بوران سمية، " مساهمة استثمار راس المال البشري في ادارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي جامعة

الطهاري محمد بشار نموذجاً، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية كلية

العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، 2018/2017.

8- بوعريوة الربيع " تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- رسالة ماجستير

في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة

محمد بوقرة بومرداس، 2007/2006.

9- جري عبدالحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الاداء المستدام للمؤسسة

الاقتصادية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف -أطروحة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه، علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة

فرحات عباس سطيف- 1- 2018/2017.

10- حفاظ زحل، ادارة المعرفة و اهميتها في تنمية راس المال البشري دراسة حالة لعدد من

المؤسسات الجزائرية اطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد المنظمات كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم

التسيير جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس، 2018/2017 .

11- دراسة دخاخي وهيبه مساهمة الاستثمار في راس المال المعرفي في تحقيق التميز التنافسي-

دراسة حالة مجمع عمر بن عمر قالمة - اطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2019/2018 .

- 12-** ربيحة قوادرية ، مساهمة الاستثمار في راس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، اطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2016/2015 .
- 13-** ساري احلام ، مقومات تفعيل التميز في منظمات الاعمال - دراسة تقييمية مقارنة بين الاردن دبي و الجزائر ، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/2015.
- 14-** سامية بعيبي ، الاستثمار في راس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في العصر الرقمي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر ، اطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2018/2017.
- 15-** سمية بروبي دور الابداع و الابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة مؤسسة المشروعات الغازية مامي - رسالة ماجستير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر 2011/2010 .
- 16-** سلمى عطوات، " اثر الابتكار التسويقي في تبني المنتجات الموفرة للطاقة الكهربائية (دراسة حالة تبني المستهلك للمصباح الكهربائي الاقتصادي)، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق استراتيجي و الابتكار ، جامعة قاصدي مرباح بورقلة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، 2018/2017
- 17-** شاهيناز دريوش اثر انماط القيادة الادارية على تنمية ابداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة ، رسالة ماجستير شعبة تسيير المؤسسات تخصص تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2012/2011 .

- 18-** شريف وحيدة، التحفيز و طبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية الانابيب الحديدية و الشركة ذات المسؤولية المحدودة ال دوداح للخدمات العامة و التجارة، رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس 2010/2009 .
- 19-** شلاش بن مقبل شلاش الضبعان ، استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي، اطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط ،كلية التربية جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية ، 2016/2015 .
- 20-** صابرين عماد عرفات ابو لبدة " راس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس " رسالة ماجستير ،عمادة الدراسات العليا جامعة القدس – فلسطين- 2018 .
- 21-** صولح سماح ،" دور تسيير راس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012 .
- 22-** عبد الرحمان رايس " الابتكار التسويقي و اثره على تنافسية المؤسسة دراسة ميدانية " اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة باتنة 1 – 2017/2016 .
- 23-** عبد الصمد سميرة، " دور الاستثمار في راس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز بالمنظمات "رسالة دكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.
- 24-** عبد العزيز عبد الغفور، عبد السبحان الانصاري، سمات القيادة الادارية و اثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية دراسة ميدانية على المشاريع التنموية التابعة لمجموعة البنك الاسلامي للتنمية بجدة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2018 .

- 25-** عبد الفتاح داودي، دور الابتكار في تفعيل اداء قطاع الاتصالات دراسة مقارنة بين الجزائر و مجموعة من دول الشرق الاوسط و شمال افريقيا **MENA**، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2017/2016 .
- 26-** عمر بلخير جواد، " دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت و مشتقاته بسعيدة، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تلمسان، 2015/2014.
- 27-** غانم هاجرة، " دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2017 .
- 28-** غياية كريمة، " دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة المؤسسات الوطنية للإنتاج و تسويق البترول سوناطراك، رسالة ماجستير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف '1'، 2013/2012 .
- 29-** فضل كمال سالم مدى، اهمية القياس و الافصاح المحاسبي عن تكلفة الموارد البشرية و اثره على اتخاذ القرارات المالية دراسة تطبيقية على شركات المساهمة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة و التمويل من كلية التجارة بالجامعة الاسلامية بغزة، 2007 .
- 30-** فطيمة زعزع، اهمية الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات الانتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة" اطروحة دكتوراه"،شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، 2017/2016 .
- 31-** قوبع خيرة، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" مستغانم - أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - 2017/2016 .

- 32-** قدوري أسماء، استراتيجيات الابتكار و اثرها على تقديم القدرة التنافسية للشركات المصدرة دراسة حالة مجمع صيدال بالجزائر، رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص :تجارة ومناجمت دولي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم - 2016/2015.
- 33-** كباب منال، " دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف 1 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2017/2016.
- 34-** لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقوت، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص الادارة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2015/2014 .
- 35-** محمد الرشيد الشيخ يوسف، " اثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة سلطة الطيران المدني، رسالة ماجستير في ادارة الجودة الشاملة و الامتياز، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا 2017 .
- 36-** محمد منير عودة شبير، " دور انظمة ذكاء الاعمال في تنمية راس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني رسالة ماجستير في ادارة الاعمال - ادارة الموارد البشرية كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة ، 2015 .
- 37-** محمد موساوي، " الاستثمار في راس المال البشري و اثره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر) (1970-2011)، رسالة دكتوراه في الاقتصاد كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان 2014-2015 .
- 38-** ميرفت محمد بيان الغلابي، علاقة استقطاب و تعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة ،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال كلية الاقتصاد و العلوم الادارية جامعة الازهر غزة، 2015 ص 26 .

39- نازك عبد العظيم ،زين العابدين، أثر تطبيق معيار العاملين في نموذج التميز المؤسسي على تحسين

الاداء دراسة حالة: شركة سك النقود السودانية المحدودة ،رسالة الماجستير في ادارة الجودة ، كلية

الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016 .

40- ناصر محمد سعود، اثر راس المال البشري و الاجتماعي على اداء الشركات العائلية الفلسطينية

،اطروحة دكتوراه ،فلسفة في الادارة ،جامعة عمان الاردن، 2008 .

41- نهي عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي و الاداء المهني دراسة ميدانية لدى عينة من

العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق ،اطروحة دكتوراه في علم النفس كلية التربية

جامعة دمشق الجمهورية العربية السورية 2016/2015 .

42- نواله مريم، اهمية الابداع و الابتكار في تعزيز جودة الخدمات البنكية، اطروحة دكتوراه تخصص

تسويق كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة الجليلي الياس سيدي بلعباس،

. 2016/2015

43- نور الهدى حداد ،محاسبة الموارد البشرية من منظور القياس و الافصاح و تطبيقها في المؤسسات

الجزائرية دراسة نظرية و تطبيقية اطروحة دكتوراه، تخصص مالية محاسبة و تدقيق كلية العلوم الاقتصادية و

التجارية علوم التسيير ،جامعة سطيف 1 ،2015/2014.

44- هندا مدفوني، الاستثمار في راس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي

في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية -اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

في علوم التسيير، 2017/2016.

-المراجع باللغة الأجنبية:

1/ LES OUVRAGES :

1- Jean Paretti , **ressources humaines et gestion de personnel**
paris luibrairie vuibert 1994.

- 2- Nathalie Balthazar et autres . **la gestion de la capitale humain : un ventage compétitif durable**. université de Sherbrooke .canada 2009 .
- 3- OCDE et Eurostat Manule d'osto : **principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation 3** edidtion OCDE 2005 .
- 4- Porter L.J et Tanner S.J ,**Assessing Bussnis Excellence publishing Elservier Butterworth Heinemann seconf** Edition 2004 Oxford .
- 5- S.P. Robbins, M. Coulter, **management : l'essentiel des concepts et pratiques** , 7ème éd, Pearson éducation , France, 2011.
- 6- Steve RUSSELL, “**ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation?**”, Total Quality Management, Vol.11, N0.4-6, 2000.

2/LAS REVUES SCIENTIFIQUES ET LAS CONFERENCES :

- 1- Al hilaa, Amal A.; Al Shobakib, Mazen J.; Abu Amuna, Youssef M.; Abu Naser, Samy S: **Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip** International Journal of Information Technology and Electrical Engineering 2017 Vol. 6, Iss. 4.
- 2- Ali Maya, Lama Esper, Nour Maa Al-bared, **The Role of Human Capital in Achieving Strategic Performance (A field study on public manufacturing companies in Syria**, Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies, Economic and Legal Sciences Series.vol43.n02 ,2021
- 3- Bontis N & Fitz-Enz J (2002) **Intellectuel capital ROI : a causal map of human capital antecedents and consequents** of Journal of Intellectuel capital 3(3) .

-
- 4- Dr.izeddin hidar and ammar ebrahim « **Impact of Investment in human capital on economic growth in Syrian Arab Republic** » Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Economic and Legal Sciences Series, Volume 39 No 05/201
 - 5- Florentina Xhelili Krasniqi, Rahmije Mustafa Topxhiu, **The Importance of Investment in Human Capital: Becker, Schultz and Heckman Scientific Papers** (www.scientificpapers.org) Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology Vol. VI, Issue 4 August 2016 .
 - 6- G.SBecker. **Investment in humain capital : a theortical analysis** journal of political economy .1962 .
 - 7- Helena Santos-Rodrigues , Pedro Figueroa, Carlos Fernandez Jardon **The Influence Of Human Capital On The Innovativeness Of Firms** International Business & Economics Research Journal – Volume 9, Number 9 September 2010 .
 - 8- Idah Naile Jacob M Selesho **The Role of Leadership in Employee Motivation Mediterranean** Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy Vol 5 No 3 March 2014 .
 - 9- Mincer J (1958) **Investment in humain capital and personal income distribution** The Journal of political economy . .
 - 10- Mohammad Pasban, Sadegheh Hosseinzadeh Nojedeh A Review of the Role of Human Capital in the Organization International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE .
 - 11- Oni-Ojo Edith Abeguki, Salau Odunayo Paul, Oludayo Olumuyiwa Akinrole, Abasilim Ugochukwu David **STRATEGIC ROLE OF HUMAN RESOURCE TRAINING AND**

**DEVELOPMENT ON ORGANIZATIONAL
EFFECTIVENESS IN NIGERIAN BANKING INDUSTRIES**

Global Journal of Human Resource Management Vol.2,No.4 ,
2014 .

- 12- Rajashekharaiiah jagadeesh **Emphasis On Human Resource Management In Quality Improvement A Case Study Of Quality Awards' Criteria** International Journal of Economics Commerce and Management , United Kingdom Vol II, Issue 1, 2014 .
- 13- Rajashekharaiiah jagadeesh **quality leaders – learning from the deming prize winners in india** international journal for quality research 2014 .
- 14- study of Abdelmadjid KADRi and Abdelmadjid KADR, **The Impact of Intellectual Capital on the Quality of Higher Education, by Using SEM Model, Case of Study : Faculty of Economic's of Bechar University**, journal of al bachaer economic,vol 7,n02,2021.
- 15- Syed, Kazim, & Ghamze, **"Impact of Human capital on Economic Growth : Evidence from Pakistan "** ‘A publication of the Sustainable Development Policy Institute (SDPI). 2017
- 16- S.B. Ahmad, A. Mushar, **The Relationship between intellectual capital and business performance**, International conference on management and artificial intelligence, Press, Bali, Indonesia, vol16, 2011.
- 17- Yasmine MOHAMMED AZIZI et Dr. Omar HEMISSI **L’innovation dans le secteur public : un atout pour une administration publique moderne**, Revue des Sciences Commerciales et de Gestion, Vol 15/ N°1 (2019).

3/Les Thèses:

- 1- Mme.BERBER Née BERRACHED Waffaa « **Analyse des déterminants clés qui stimulent l'innovation dans la PME .Cas des entreprises algériennes** » These de doctorat en science de gestion option marketing 2014/2015.
- 2- Mr. REZINE Okacha **CAPITAL HUMAIN, EDUCATION ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE Une approche économétrique** THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES ECONOMIQUES FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION Univ . de Tlemcen 2014/2015.

3/ SOURCE INTERNET :

<https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/>

<https://www.algeriatelecom.dz/ar/particuliers>،

<http://www.djaweb.dz/?page=presentation,consulté>

<http://www.ats.dz/#>

www.chevron.com

<http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/capitalhumain.pdf>

[.http://www.joradp.dz/JRN/ZA2002.htm?zAnn=2002](http://www.joradp.dz/JRN/ZA2002.htm?zAnn=2002)

<https://hrdiscussion.com/hr18570.html>

<https://www.infoqualite.fr/le-modele-dexcellence-efqm>

<https://www.nist.gov/baldrige/2015-2016-baldrige-graphics>

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

الاستبيان الخاص

بمذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية

الاستثمار في رأس المال البشري للتميز و الابتكار

دراسة حالة

تحت إشراف :

د. بوشة يحيى

إعداد الطالبة :

بن أحمد فاطمة الزهراء

أخي/أختي :

هذا استبيان في إطار بحث علمي، الرجاء الإجابة على كل الأسئلة بكل موضوعية، وثق أنها لتستخدم

سوى لغرض البحث مع احتفاظنا بالسرية التامة للمعلومات التي سنتحصل عليها والتي تقتضيها

جوانب البحث، هدفنا إثراء البحث العلمي

ضع علامة : x في الإجابة الصحيحة

المحور الأول : البيانات الشخصية

- السن : 29-20 39-30
 49-40 59-50
 أكثر من 60

المستوى التعليمي :
الشهادات الأخرى :
المنطقة :
الجنس :
الوظيفة :
الدخل :

- الأقدمية في الوظيفة : أقل من 6 سنوات 10-6 سنوات
 15-11 سنة 20-16 سنة
 أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري

رقم العبارة	مضمون العبارة	الاختيارات				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
البعد الأول : استقطاب رأس المال البشري						
1	تبحث المؤسسة عن أصحاب الشهادات وتجذبهم للعمل					
2	تعتمد المؤسسة على مكاتب التوظيف العامة في عملية الاستقطاب					
3	تلجأ المؤسسة إلى نقل العمال من وظيفة إلى أخرى ملء الوظائف الشاغرة					
4	تعتمد المؤسسة على ذوي الخبرة لشغل الوظائف المهمة					

البعد الثاني : تدريب رأس المال البشري						
					توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	5
					تناسب البرامج التدريبية مع حاجات المؤسسة	6
					يوجد في المؤسسة كفاءات مؤهلة لتدريب العمال	7
					تتوفر مراكز تدريب في المؤسسة على وسائل وتقنيات حديثة	8
					تساهم الدورات التدريبية في تغيير سلوك العامل في العمل	9
البعد الثالث :تحفيز رأس المال البشري						
					يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل	10
					تقدر المؤسسة جهود العاملين فيها	11
					تم الترقية في مؤسستكم على أساس الأداء والكفاءة في العمل	12
					تمنح المؤسسة شهادات للمبدعين في العمل	13
					تكافئ المؤسسة كل من لديه أفكار جديدة	14
					تمنح المؤسسة للعاملين نسبة من الأرباح التي تحققها	15

المحور الثالث: التميز والابتكار

الاختيارات					رقم العبارة	مضمون العبارة	
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة			
البعد الأول : التميز							
						تتمتع الشركة بمكانة متميزة في السوق المحلي والوطني	16
						تعمل الشركة على نشر ثقافة التميز بين العاملين،	17
						هناك تركيز على نتائج التميز الأساسية المتضمنة: (نتائج الأداء المالي، العملاء/نتائج العاملين/والتأثير على المجتمع)	18

					تمتلك الشركة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة المنتجات للتميز في السوق	19
					تؤكد الإدارة العليا على الالتزام بالتميز القيادي مقارنة بالمنافسين	20
					هناك رقابة مستمرة على مختلف المرافق والمعدات لتحسين آليات تقديم المنتج	21
					تساهم التكنولوجيا التي تمتلكها الشركة بشكل كبير في تميز أدائها	22
					تحرص إدارة المؤسسة على إعطاء الموظفين المتميزين شهادات تقدير وتكريم	23
					تقوم مؤسستكم بنشر مفاهيم الجودة بين الأفراد	24
					تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة على استثمار رأس المال البشري من خلال العديد من الطرق بما يصب في تحقيق الأداء المتميز	25
					يتحقق التميز بالشركة من خلال تركيز الاستثمار على الفئات المتميزة فقط من رأس المال البشري	26
					يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز من خلال تحسين المنتج	27
					إن تحفيز رأس المال البشري على الإبداع والتجديد يجعله أداة فاعلة في تحقيق ودعم التميز	28
					رفع قدرات رأس المال البشري المتعلقة بالتحكم في التكنولوجيا يساهم بشكل واضح في إحراز الأداء المتميز	29
البعد الثاني: الابتكار						
					قامت الشركة باستحداث تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية	30
					اتخذت الشركة سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها ومركزها التسويقي	31
					استحدثت الشركة سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز	32
					تقوم الشركة باستحداث في استراتيجياتها وتصميم خدماتها ونظم الرقابة عليها	33
					قامت الشركة بمنح العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها	34
					تقوم المؤسسة بابتكار أساليب وطرق جديدة لعملياتها الإنتاجية لتحسين النوعية	35
					أجرت الشركة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة	36
					قامت الشركة بابتكار طرق جديدة لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الخدمية	37

					قدمت الشركة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين	38
					تقتني المؤسسة براءات اختراع لزيادة ابتكاراتها الإنتاجية	39
					إدارة المؤسسة تشجع الأفكار الجديدة للتطوير والابتكار المقترحة من قبل الموظفين	40
					إدارة المؤسسة تقدم كل التسهيلات لجذب الأفراد المبتكرين والحرص على استمرارهم في العمل	41
					أدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على رفع منتجاتها مقارنة بالمنافسين	42
					يهتم المدبرون بالبحث عن الفرص التطويرية والأفكار الإبداعية	43
					تستخدم الإدارة إستراتيجية فعالة لتوفير أساليب متنوعة تقوم على تشجيع الابتكار والأفكار الجديدة	44
					تشجع الإدارة الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الابتكار والتحسين المستمر	45
					توفر الإدارة الموارد اللازمة للإبداع والابتكار والتميز	46
					نظام الحوافر في المؤسسة يحافظ على الكفاءات ويشجعها على الابتكار	47

قائمة المحكمين لاستمارة الاستبيان

معلومات خاصة بالمحكم	
الإسم الكامل	العشعاشي عبدالحق
الدرجة العلمية	استاذ محاضر "أ"
جهة العمل	جامعة تلمسان

معلومات خاصة بالمحكم	
الإسم الكامل	بريار بن راشد وفاء
الدرجة العلمية	استاذة التعليم العالي
جهة العمل	جامعة تلمسان

معلومات خاصة بالمحكم	
الإسم الكامل	بلحسن محمد
الدرجة العلمية	استاذة محاضرة "أ"
جهة العمل	المركز الجامعي مغنية

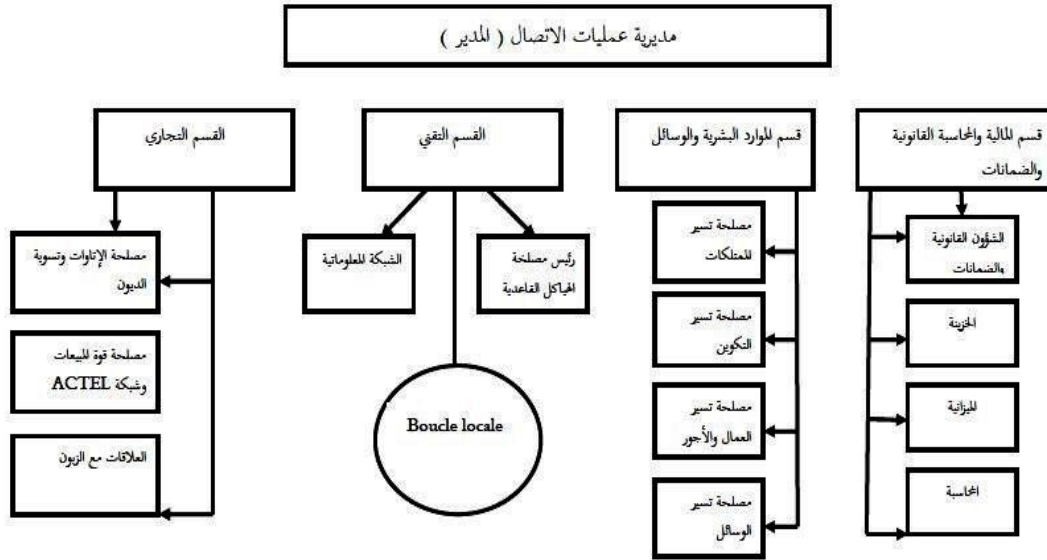
معلومات خاصة بالمحكم	
الإسم الكامل	بن مسعود نصرالدين
الدرجة العلمية	محاضر "أ"
جهة العمل	المركز الجامعي عين تموشنت

الهياكل التنظيمية

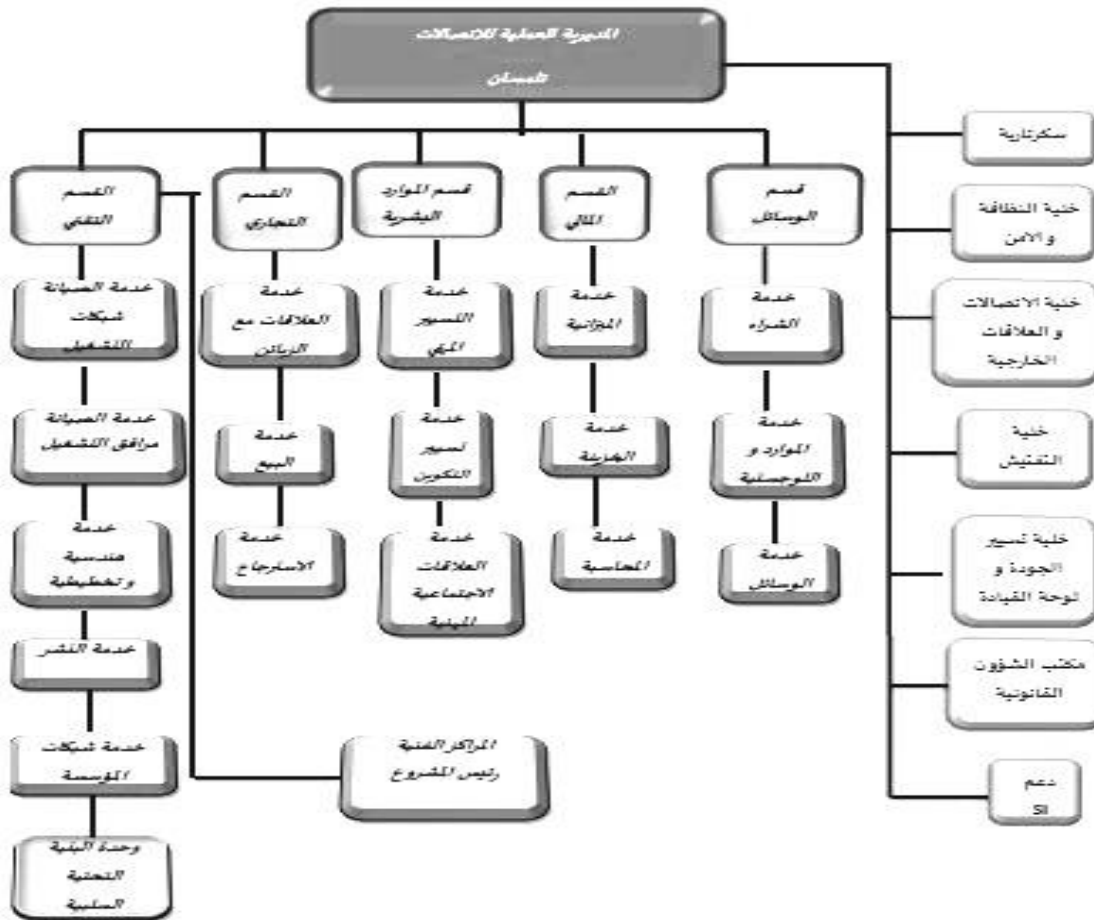
للمؤسسات محل

الدراسة

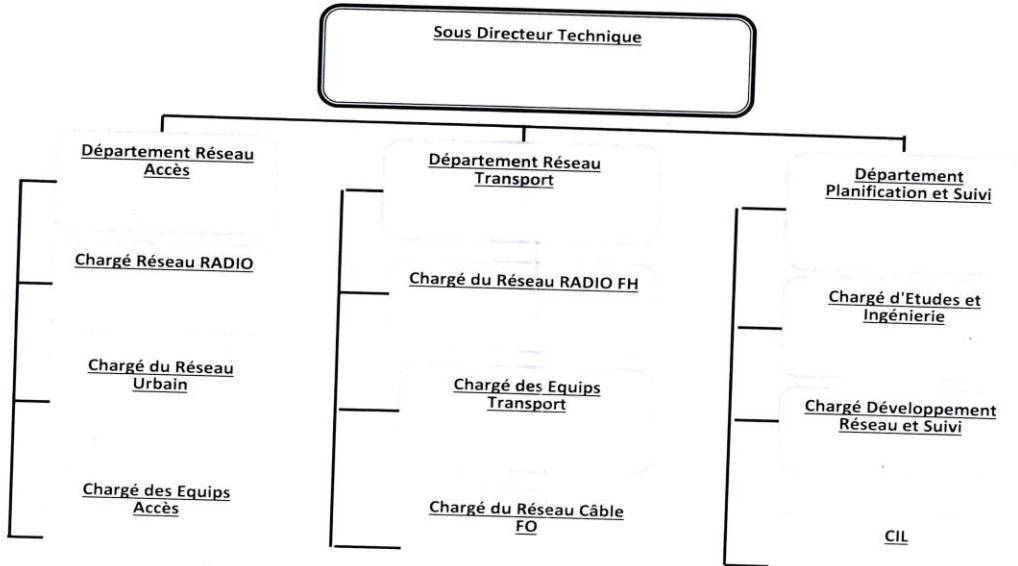
الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر لعين تموشنت



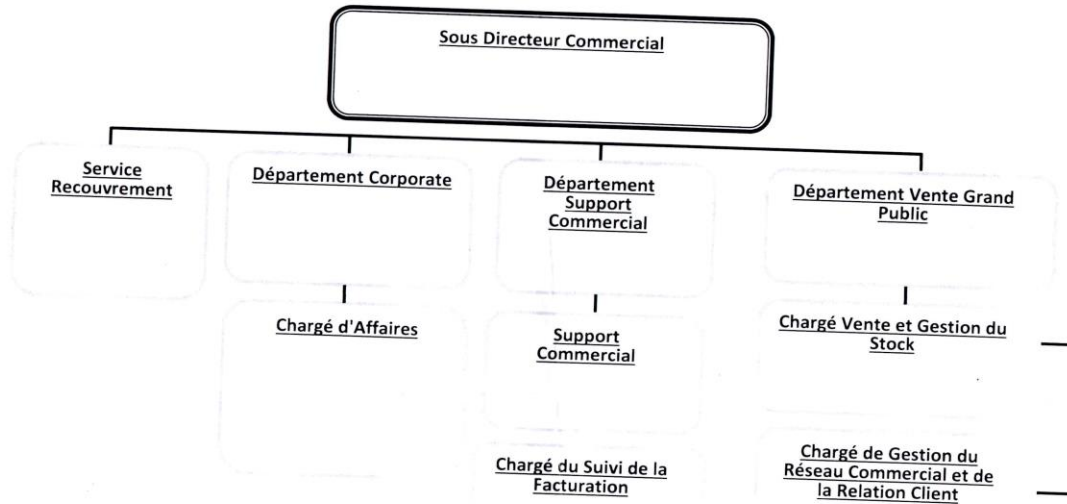
الهيكل التنظيمي لموسسة اتصالات الجزائر



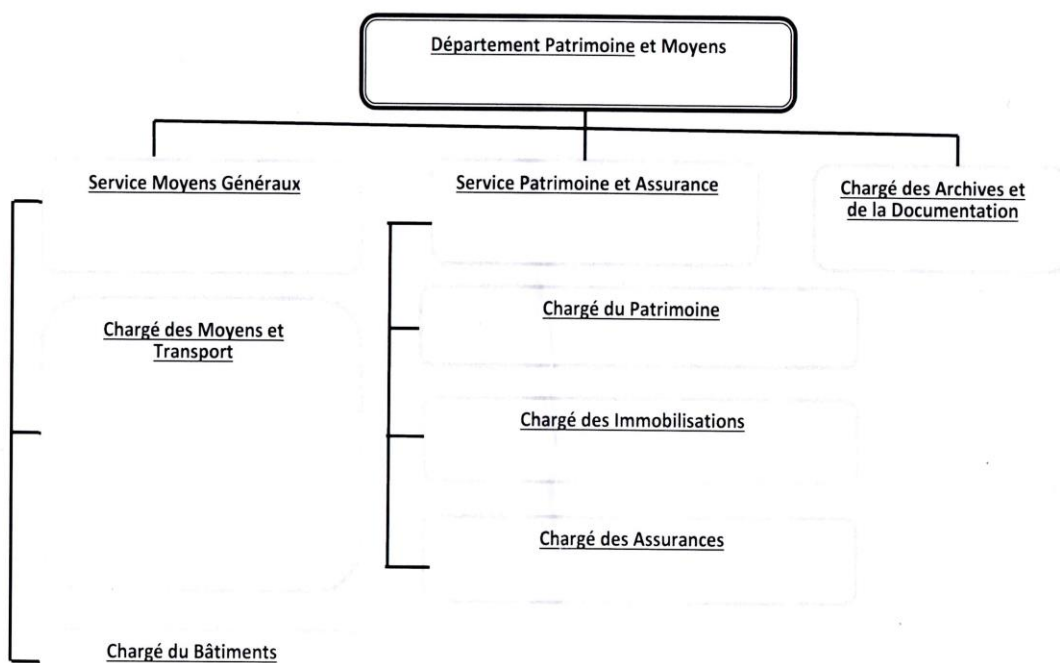
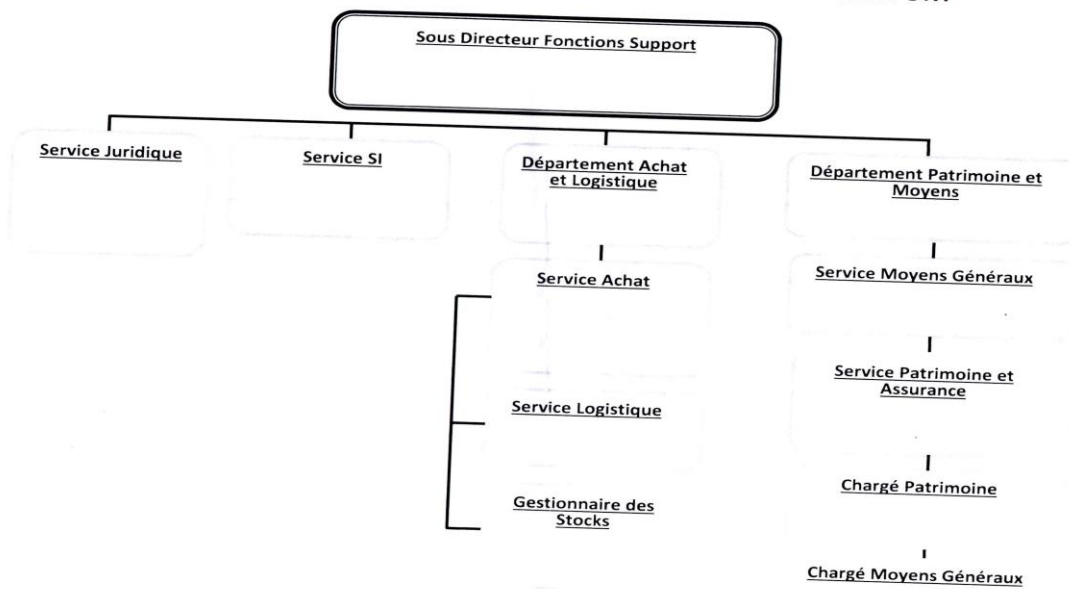
ORGANIGRAMME DE LA SOUS DIRECTION TECHNIQUE



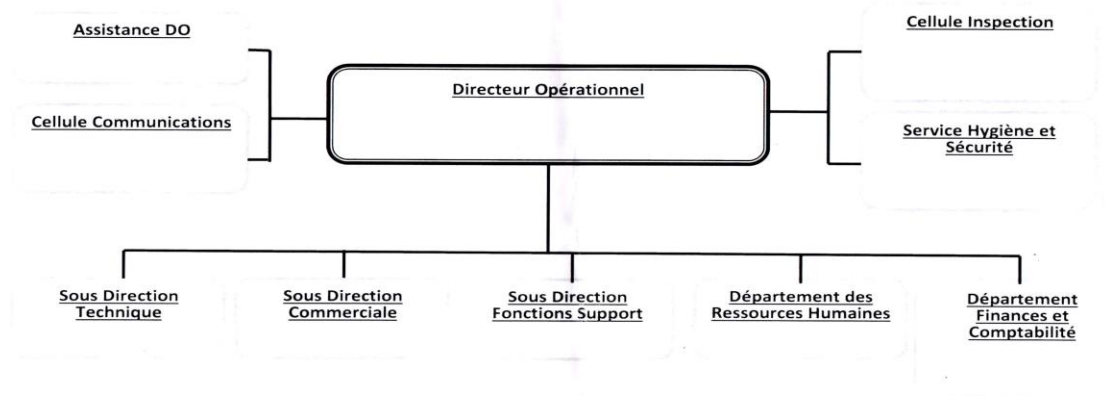
ORGANIGRAMME DE LA SOUS DIRECTION COMMERCIALE



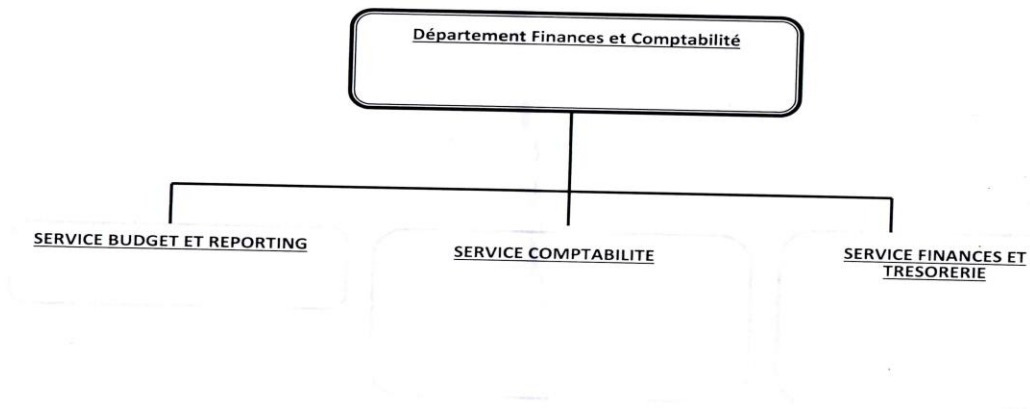
ORGANIGRAMME DE LA SOUS DIRECTION FONCTIONS SUPPORT



ORGANIGRAMME DE LA DO DE SIDI BEL ABBES



ORGANIGRAMME DU DEPARTEMENT FINANCES ET COMPTABILITE



الثبات

RELIABILITY
 /VARIABLES=X11 X12 X13 X14
 /SCALE('75;76_ ;75_ ;91_ ;78_ ;87_ ;75_ ;') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		21-JUL-2021 16:19:23
Comments		
	Data	C:\Users\said\Desktop\نادية معدل\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
Input	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	307
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=X11 X12 X13 X14 /SCALE('الاستقطاب') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

[DataSet1] C:\Users\said\Desktop\نادية معدل\Untitled1.sav

Scale: الاستقطاب

Case Processing Summary

		N	%
	Valid	307	100.0
Cases	Excluded ^a	0	.0
	Total	307	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	4

RELIABILITY
 /VARIABLES=X25 X26 X27 X28 X29
 /SCALE('78;_83;_85;_ي;85;_88;_76_ ;75_ ;75_ ;لم;75_ ;87;_71;_85_ ;76_ ;') ALL
 /MODEL=ALPHA

Reliability

Notes

Output Created		21-JUL-2021 16:20:10
Comments		
	Data	C:\Users\said\Desktop\نادية معدل\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
Input	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	307
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=X25 X26 X27 X28 X29 /SCALE('تدريب رأس المال البشري') ALL /MODEL=ALPHA.

Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.05

[DataSet1] C:\Users\said\Desktop\نادية معدل\Untitled1.sav

Scale: تدريب رأس المال البشري

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	307	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	307	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.780	5

RELIABILITY

```

/VARIABLES=X310 X311 X312 X313 X314 X315
/SCALE('78_81;85_88;76_75_75_75_87;71_85_86_في') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes

Output Created		21-JUL-2021 16:20:46
Comments		
Input	Data	C:\Users\said\Desktop\نادية معدل\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	307
	Matrix Input	
Syntax	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.02

[DataSet1] C:\Users\said\Desktop\نادية معدل\Untitled1.sav

Scale: تحفيز رأس المال البشري

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	307	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	307	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.671	6

RELIABILITY

```

/VARIABLES=X11 X12 X13 X14 X25 X26 X27 X28 X29 X310 X311 X312 X313 X314 X315
/SCALE('75_87;78_79;85_88;76_75_75_75_87;71_85_85_75_م') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes

Output Created		21-JUL-2021 16:21:36
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File Matrix Input	C:\Users\said\Desktop\نادية معدل\Untitled1.sav DataSet1 <none> <none> <none> 307
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=X11 X12 X13 X14 X25 X26 X27 X28 X29 X310 X311 X312 X313 X314 X315 /SCALE('استثمار رأس المال البشري') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time Elapsed Time	00:00:00.03 00:00:00.06

[DataSet1] C:\Users\said\Desktop\نادية معدل\Untitled1.sav

Scale: استثمار رأس المال البشري

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	307	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	307	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.789	15

RELIABILITY

```
/VARIABLES=y116 y117 y118 y119 y120 y121 y122 y123 y124 y125 y126 y127 y128 y129
/SCALE('_75;86_بي;78_بي;') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created		21-JUL-2021 16:22:27
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File Matrix Input	C:\Users\said\Desktop\نادية معدل\Untitled1.sav DataSet1 <none> <none> <none> 307
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=y116 y117 y118 y119 y120 y121 y122 y123 y124 y125 y126 y127 y128 y129 /SCALE('التميز') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time Elapsed Time	00:00:00.02 00:00:00.05

[DataSet1] C:\Users\said\Desktop\نادية معدل\Untitled1.sav

Scale: التمييز

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	307	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	307	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.738	14

RELIABILITY

```

/VARIABLES=y230 y231 y232 y233 y234 y235 y236 y237 y238 y239 y240 y241 y242 y243 y244 y245 y246 y247
/SCALE('75;85_75_ك;78_76_75_ل;') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

Reliability

Notes

Output Created		21-JUL-2021 16:23:08
Comments		
Input	Data	C:\Users\said\Desktop\نادية معدل\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	307
Missing Value Handling	Matrix Input	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Syntax	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
		RELIABILITY
		/VARIABLES=y230 y231 y232 y233 y234 y235 y236 y237 y238 y239 y240 y241 y242 y243 y244 y245 y246 y247 /SCALE('الابتكار') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.03

[DataSet1] C:\Users\said\Desktop\نادية معدل\Untitled1.sav

Scale: الابتكار

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	307	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	307	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.771	18

RELIABILITY

```

/VARIABLES=y230 y231 y232 y233 y234 y235 y236 y237 y238 y239 y240 y241 y242 y243 y244 y245 y246 y247 y116 y117 y118 y119
y120 y121 y122 y123 y124 y125 y126 y127 y128 y129
/SCALE('75;85_75_ك;78_76_75_ل;75_و;86_مي;78_ل;') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

Reliability

Notes

Output Created	21-JUL-2021 16:23:54
Comments	

	Data	C:\Users\said\Desktop\نادية معدل\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
Input	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	307
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=y230 y231 y232 y233 y234 y235 y236 y237 y238 y239 y240 y241 y242 y243 y244 y245 y246 y247 y116 y117 y118 y119 y120 y121 y122 y123 y124 y125 y126 y127 y128 y129 /SCALE('التميز والابتكار') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01

[DataSet1] C:\Users\said\Desktop\نادية معدل\Untitled1.sav

Scale: التميز والابتكار

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	307	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	307	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.825	32

RELIABILITY

/VARIABLES=X11 X12 X13 X14 X25 X26 X27 X28 X29 X310 X311 X312 X313 X314 X315 y116 y117 y118 y119 y120 y121 y122 y123 y124 y125 y126 y127 y128 y129 y230 y231 y232 y233 y234 y235 y236 y237 y238 y239 y240 y241 y242 y243 y244 y245 y246 y247
/SCALE('الكلي:75') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		21-JUL-2021 16:24:37
Comments		
Input	Data	C:\Users\said\Desktop\نادية معدل\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	307
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=X11 X12 X13 X14 X25 X26 X27 X28 X29 X310 X311 X312 X313 X314 X315 y116 y117 y118 y119 y120 y121 y122 y123 y124 y125 y126 y127 y128 y129 y230 y231 y232 y233 y234 y235 y236 y237 y238 y239 y240 y241 y242 y243 y244 y245 y246 y247 /SCALE('الكلي') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.03

[DataSet1] C:\Users\said\Desktop\نادية معدل\Untitled1.sav

Scale: الكلي

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	307	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	307	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	47

المتوسطات والانحرافات

DESCRIPTIVES VARIABLES=X11 X12 X13 X14 X25 X26 X27 X28 X29 X310 X311 X312 X313 X314
X315 y116 y117 y118 y119 y120 y121 y122 y123 y124 y125 y126 y127 y128 y129 y230 y231 y232 y233 y234
y235 y236 y237 y238 y239 y240 y241 y242 y243 y244 y245 y246 y247
75 ;86_مي;78_ل;75_ ;86_في;81_ ;78_ل;75_ ;76_ي;85_ ;83_ ;78_ل;75_ ;76_ ;75_ ;91_ق;78_ ;87_ ;75_ ل
;85_ ;75_م;79_ ;78_ ;87_ ;75_ ل;75_ ;85_ ;75_ك;78_ ;76_ ;75_ ل;75_ ;86_مي;78_ل;75_ ;85_ ;75_ك;78_ ;76_ ;75_ ل;75_
لكل;75_

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Notes

Output Created	21-JUL-2021 16:18:02
Comments	
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used
Syntax	User defined missing values are treated as missing. All non-missing data are used. DESCRIPTIVES VARIABLES=X11 X12 X13 X14 X25 X26 X27 X28 X29 X310 X311 X312 X313 X314 X315 y116 y117 y118 y119 y120 y121 y122 y123 y124 y125 y126 y127 y128 y129 y230 y231 y232 y233 y234 y235 y236 y237 y238 y239 y240 y241 y242 y243 y244 y245 y246 y247 الاستقطاب التدريب التحفيز التميز الابتكار التميز والابتكار الاستثمار الكل /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Resources	Processor Time 00:00:00.03 Elapsed Time 00:00:00.05

[DataSet1] C:\Users\said\Desktop\نادية معدل\Untitled1.sav

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تبحث المؤسسة عن أصحاب الشهادات وتجذبهم للعمل	307	4.5928	.72784
تعتمد المؤسسة على مكاتب التوظيف العامة في عملية الاستقطاب	307	4.0391	.45565
تلجأ المؤسسة إلى نقل العمال من وظيفة إلى أخرى لملء الوظائف الشاغرة	307	4.0228	.47431
تعتمد المؤسسة على ذوي الخبرة لشغل الوظائف المهمة	307	4.0228	.36533

توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	307	4.0228	.39951
تناسب البرامج التدريبية مع حاجات المؤسسة	307	4.0163	.37451
يوجد في المؤسسة كفاءات مؤهلة لتدريب العمال	307	3.7883	.56948
تتوفر مراكز تدريب في المؤسسة على وسائل وتقنيات حديثة	307	3.6384	.70216
تساهم الدورات التدريبية في تغيير سلوك العامل في العمل	307	4.5375	.60585
يتناسب الأجر الذي أقضاه مع الجهود التي ابذلها في العمل	307	3.9739	.34200
تقدر المؤسسة جهود العاملين فيها	307	3.9316	.39425
تتم الترقية في مؤسستكم على أساس الأداء والكفاءة في العمل	307	3.5081	.67816
تمنح المؤسسة شهادات للمبدعين في العمل	307	2.7948	.82856
تكافئ المؤسسة كل من لديه أفكار جديدة	307	2.5961	.81231
تمنح المؤسسة للعاملين نسبة من الأرباح التي تحققها	307	3.9511	.88979
تتمتع الشركة بمكانة متميزة في السوق المحلي والوطني	307	3.8860	.61837
تعمل الشركة على نشر ثقافة التميز بين العاملين،	307	3.4495	.96671
هناك تركيز على نتائج التميز الأساسية المتضمنة: (نتائج الأداء (المالي، العملاء/نتائج العاملين/والتأثير على المجتمع	307	3.7720	.87455
تمتلك الشركة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة المنتجات للتميز في السوق	307	3.8990	.70449
تؤكد الإدارة العليا على الالتزام بالتميز القيادي مقارنة بالمنافسين	307	3.9121	.68271
هناك رقابة مستمرة على مختلف المرافق والمعدات لتحسين آليات تقديم المنتج	307	3.8893	.69130
تساهم التكنولوجيا التي تمتلكها الشركة بشكل كبير في تميز أدائها	307	4.1042	.64844
تحرص إدارة المؤسسة على إعطاء الموظفين المتميزين شهادات تقدير وتكريم	307	3.5928	.83647
تقوم مؤسستكم بنشر مفاهيم الجودة بين الأفراد	307	3.7068	.87749
تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة على استثمار رأس المال البشري من خلال العديد من الطرق بما يصب في تحقيق الأداء المتميز	307	3.6645	.71957
يتحقق التميز بالشركة من خلال تركيز الاستثمار على الفئات المتميزة فقط من رأس المال البشري	307	2.8632	1.03256
يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز من خلال تحسين المنتج	307	3.8371	.69981
إن تحفيز رأس المال البشري على الإبداع والتجديد يجعله أداة فاعلة في تحقيق ودعم التميز	307	4.2052	.81664
رفع قدرات رأس المال البشري المتعلقة بالتحكم في التكنولوجيا يساهم بشكل واضح في إحراز الأداء المتميز	307	4.2932	.59852
قامت الشركة باستحداث تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية	307	3.8664	.73102
اتخذت الشركة سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها ومركزها التسويقي	307	3.8730	.65191
استحدثت الشركة سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز	307	3.6808	.91594
تقوم الشركة باستحداث في استراتيجياتها وتصميم خدماتها ونظم الرقابة عليها	307	3.9902	.46078
قامت الشركة بمنح العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها	307	3.3616	.93036
تقوم المؤسسة بابتكار أساليب وطرق جديدة لعملياتها الإنتاجية لتحسين النوعية	307	3.6156	.80975
أجرت الشركة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة	307	3.9674	.47717
قامت الشركة بابتكار طرق جديدة لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الخدمية	307	3.8697	.53256
قدمت الشركة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين	307	3.8599	.52698
تقتني المؤسسة براءات اختراع لزيادة ابتكاراتها الإنتاجية	307	3.1173	.86277
إدارة المؤسسة تشجع الأفكار الجديدة للتطوير والابتكار المقترحة من قبل الموظفين	307	3.3974	.72652
إدارة المؤسسة تقدم كل التسهيلات لجذب الأفراد المبتكرين والحرص على استمرارهم في العمل	307	3.5244	.84515
أدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على رفع منتجاتها مقارنة بالمنافسين	307	3.9446	.51150
يهتم المديرون بالبحث عن الفرص التطويرية والأفكار الإبداعية	307	3.3974	1.05334
تستخدم الإدارة إستراتيجية فعالة لتوفير أساليب متنوعة تقوم على تشجيع الابتكار والأفكار الجديدة	307	3.6873	.77960
تشجع الإدارة الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الابتكار والتحسين المستمر	307	3.6026	1.02504
توفر الإدارة الموارد اللازمة للإبداع والابتكار والتميز	307	3.7362	.64582
نظام الحوافز في المؤسسة يحافظ على الكفاءات ويشجعها على الابتكار	307	4.1792	.70281
الاستقطاب	307	4.1694	.29535
التدريب	307	4.0007	.39721
التحفيز	307	3.4593	.42531
التميز	306	3.7911	.37233

الابتكار	307	3.7039	.34122
التميز والابتكار	307	3.7475	.30315
الاستثمار	307	3.8291	.30339
الكل	307	3.7883	.26047
Valid N (listwise)	306		

المتغيرات الشخصية

DATASET ACTIVATE DataSet1.

SAVE OUTFILE='E:\ben ahmed\Untitled1.sav'

/COMPRESSED.

FREQUENCIES VARIABLES=_75;77_مي;83_ق;75_;77_يف;92_لو;75_وى;78_;87_لم;75_ن;87_ل;

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created		05-JUL-2021 16:37:46
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	E:\ben ahmed\Untitled1.sav DataSet1 <none> <none> <none> 307
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data. FREQUENCIES VARIABLES= السن المستوى الوظيفة اقدمية
Syntax		/ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time Elapsed Time	00:00:00.02 00:00:00.10

[DataSet1] E:\ben ahmed\Untitled1.sav

Statistics

	السن	المستوى التعليمي	الوظيفة	الاقدمية في الوظيفة
N	Valid 307	307	307	307
	Missing 0	0	0	0

Frequency Table

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-29	86	28.0	28.0	28.0
30-39	66	21.5	21.5	49.5
40-49	139	45.3	45.3	94.8
50-59	12	3.9	3.9	98.7
اكثر من 60	4	1.3	1.3	100.0
Total	307	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بكالوريا و أقل	62	20.2	20.2	20.2
ليسانس	143	46.6	46.6	66.8
مهندس/ماجستير	68	22.1	22.1	88.9
تقني سامي	34	11.1	11.1	100.0
Total	307	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مهندس	59	19.2	19.2	19.2
أعوان تقنيون	62	20.2	20.2	39.4

أعوان اداريون	156	50.8	50.8	90.2
رؤساء مصالح	30	9.8	9.8	100.0
Total	307	100.0	100.0	

الأقدمية في الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 6 سنوات	75	24.4	24.4	24.4
من 6 الى 10 سنوات	90	29.3	29.3	53.7
من 11 الى 15	86	28.0	28.0	81.8
من 16 الى 20 سنة	32	10.4	10.4	92.2
اكثر من 20	24	7.8	7.8	100.0
Total	307	100.0	100.0	

انحدار بسيط - ابتكار -

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT _75;85_75_ك;78_76_75_ل;
/METHOD=ENTER _75;85_75_م;79_78_87_75_ل;.
```

Regression

Notes

Output Created	
Comments	
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used
Syntax	Processor Time
Resources	Elapsed Time Memory Required Additional Memory Required for Residual Plots

Notes

Output Created		21-JUL-2021 16:26:44
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	C:\Users\said\Desktop\نادية المعدل\Untitled1.sav DataSet1 <none> <none> <none>
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	307 User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الابتكار /METHOD=ENTER الاستثمار.
Resources	Processor Time Elapsed Time Memory Required Additional Memory Required for Residual Plots	00:00:00.00 00:00:00.03 2500 bytes 0 bytes

[DataSet1] C:\Users\said\Desktop\نادية معدل\Untitled1.sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاستثمار ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: الابتكار
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.609 ^a	.371	.369	.27097

- a. Predictors: (Constant), الاستثمار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.235	1	13.235	180.259	.000 ^b
	Residual	22.394	305	.073		
	Total	35.629	306			

- a. Dependent Variable: الابتكار
 b. Predictors: (Constant), الاستثمار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.079	.196		5.503	.000
	الاستثمار	.685	.051	.609	13.426	.000

- a. Dependent Variable: الابتكار

انحدار بسيط – تميز-

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT _75;86_مي;78_ل;
/METHOD=ENTER _75;85_75_مي;79_78_87_75_ل;.
    
```

Regression

Notes

Output Created	
Comments	
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used
Syntax	Processor Time
Resources	Elapsed Time Memory Required Additional Memory Required for Residual Plots

Notes

Output Created	21-JUL-2021 16:25:42
Comments	

	Data	C:\Users\said\Desktop\نادية معدل\Untitled1.sav
Input	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	307
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
		/NOORIGIN
	/DEPENDENT التميز	
	/METHOD=ENTER الاستثمار.	
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.05
	Memory Required	2500 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[DataSet1] C:\Users\said\Desktop\نادية معدل\Untitled1.sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاستثمار ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: التميز
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.216 ^a	.047	.043	.36416

- a. Predictors: (Constant), الاستثمار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.967	1	1.967	14.831	.000 ^b
	Residual	40.315	304	.133		
	Total	42.282	305			

- a. Dependent Variable: التميز
b. Predictors: (Constant), الاستثمار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.779	.264		10.545	.000
	الاستثمار	.264	.069	.216	3.851	.000

- a. Dependent Variable: التميز

GET

FILE='C:\Users\said\Desktop\ل;83_;93_م;77_ي;83_;75_ن\Untitled1.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

GET

FILE='C:\Users\said\Desktop\ل;83_;93_م;77_ي;83_;75_ن\Untitled1.sav'.

Warning # 67. Command name: GET FILE

The document is already in use by another user or process. If you make changes to the document they may overwrite changes made by others or your

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.475 ^a	.226	.223	.26717

a. Predictors: (Constant), الاستثمار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.351	1	6.351	88.981	.000 ^b
	Residual	21.770	305	.071		
	Total	28.122	306			

a. Dependent Variable: التميز والابتكار

b. Predictors: (Constant), الاستثمار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.929	.193		9.977	.000
	الاستثمار	.475	.050	.475	9.433	.000

a. Dependent Variable: التميز والابتكار

انحدار متعدد-ابتكار-

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT _75;85_75_بِك_78_76_75_ل;
/METHOD=STEPWISE _75;86_في_81_78_ل;75_76_ي_85_83_78_ل;75_76_75_91_ق_78_87_75_ل;
```

Regression

Notes

Output Created	
Comments	
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used
Syntax	Processor Time
Resources	Elapsed Time Memory Required Additional Memory Required for Residual Plots

Notes

Output Created	21-JUL-2021 16:29:31
Comments	

Input	Data	C:\Users\said\Desktop\نادية معدل\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
Missing Value Handling	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	307
Syntax	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.03
	Memory Required	3228 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[DataSet1] C:\Users\said\Desktop\نادية معدل\Untitled1.sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التحفيز	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	الاستقطاب	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	التدريب	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: الابتكار

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.561 ^a	.315	.313	.28290
2	.609 ^b	.371	.367	.27157
3	.619 ^c	.383	.376	.26944

a. Predictors: (Constant), التحفيز

b. Predictors: (Constant), التحفيز, الاستقطاب

c. Predictors: (Constant), التحفيز, الاستقطاب, التدريب

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.219	1	11.219	140.179	.000 ^b
	Residual	24.410	305	.080		
	Total	35.629	306			
2	Regression	13.208	2	6.604	89.546	.000 ^c
	Residual	22.421	304	.074		
	Total	35.629	306			
3	Regression	13.632	3	4.544	62.590	.000 ^d
	Residual	21.997	303	.073		
	Total	35.629	306			

- a. Dependent Variable: الابتكار
 b. Predictors: (Constant), التحفيز
 c. Predictors: (Constant), التحفيز, الاستقطاب
 d. Predictors: (Constant), التحفيز, الاستقطاب, التدريب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.147	.133		16.197	.000
	التحفيز	.450	.038	.561	11.840	.000
2	(Constant)	1.129	.234		4.833	.000
	التحفيز	.407	.037	.507	10.864	.000
	الاستقطاب	.280	.054	.242	5.194	.000
3	(Constant)	1.038	.235		4.419	.000
	التحفيز	.352	.043	.439	8.102	.000
	الاستقطاب	.232	.057	.201	4.069	.000
	التدريب	.120	.050	.140	2.415	.016

- a. Dependent Variable: الابتكار

Excluded Variables^a

Model		Beta In	T	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	الاستقطاب	.242 ^b	5.194	.000	.285	.950
	التدريب	.221 ^b	3.983	.000	.223	.694
2	التدريب	.140 ^c	2.415	.016	.137	.610

- a. Dependent Variable: الابتكار
 b. Predictors in the Model: (Constant), التحفيز
 c. Predictors in the Model: (Constant), التحفيز, الاستقطاب

انحدار متعدد تميز-

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT _75;86_بي_78_ل;
/METHOD=STEPWISE _75;86_بي_81_78_ل;75_76_بي;85_83_78_ل;75_76_75_91_ف;78_87_75_ل;

```

Regression

Notes

Output Created	
Comments	
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used
Syntax	
Resources	Processor Time Elapsed Time Memory Required Additional Memory Required for Residual Plots

Notes

Output Created		21-JUL-2021 16:28:35
Comments		
Input	Data Active Dataset	C:\Users\said\Desktop\نادية معدل\Untitled1.sav DataSet1

	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	307
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التميز /METHOD=STEPWISE الاستقطاب التدريب التحفيز.
Resources	Processor Time	00:00:00.05
	Elapsed Time	00:00:00.05
	Memory Required	3228 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[DataSet1] C:\Users\said\Desktop\نادية معدل\Untitled1.sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاستقطاب	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	التدريب	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	التحفيز	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: التميز

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.364 ^a	.133	.130	.34735
2	.385 ^b	.148	.142	.34479
3	.436 ^c	.190	.182	.33669

a. Predictors: (Constant), الاستقطاب

b. Predictors: (Constant), الاستقطاب, التدريب

c. Predictors: (Constant), الاستقطاب, التدريب, التحفيز

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.604	1	5.604	46.451	.000 ^b
	Residual	36.678	304	.121		
	Total	42.282	305			
2	Regression	6.262	2	3.131	26.336	.000 ^c
	Residual	36.020	303	.119		
	Total	42.282	305			
3	Regression	8.047	3	2.682	23.663	.000 ^d
	Residual	34.235	302	.113		
	Total	42.282	305			

a. Dependent Variable: التميز

b. Predictors: (Constant), الاستقطاب

Missing Value Handling	Split File N of Rows in Working Data File Definition of Missing Cases Used	<none> 307 User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التمييز والابتكار /METHOD=STEPWISE الاستقطاب التدريب التحفيز.
Resources	Processor Time Elapsed Time Memory Required Additional Memory Required for Residual Plots	00:00:00.00 00:00:00.05 3228 bytes 0 bytes

[DataSet1] C:\Users\said\Desktop\نادية معدل\Untitled1.sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التحفيز		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	الاستقطاب		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: التمييز والابتكار

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.432 ^a	.187	.184	.27382
2	.547 ^b	.299	.294	.25466

a. Predictors: (Constant), التحفيز

b. Predictors: (Constant), التحفيز, الاستقطاب

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.254	1	5.254	70.069	.000 ^b
	Residual	22.868	305	.075		
	Total	28.122	306			
2	Regression	8.406	2	4.203	64.809	.000 ^c
	Residual	19.715	304	.065		
	Total	28.122	306			

a. Dependent Variable: التمييز والابتكار

b. Predictors: (Constant), التحفيز

c. Predictors: (Constant), التحفيز, الاستقطاب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.682	.128		20.907	.000
	التحفيز	.308	.037	.432	8.371	.000
	(Constant)	1.401	.219		6.394	.000
2	التحفيز	.253	.035	.356	7.218	.000
	الاستقطاب	.353	.051	.343	6.972	.000

a. Dependent Variable: التميز والابتكار

Excluded Variables^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	.343 ^b	6.972	.000	.371		.950
	.062 ^b	.998	.319	.057		.694
2	-.089 ^c	-1.444	.150	-.083		.610

a. Dependent Variable: التميز والابتكار

b. Predictors in the Model: (Constant), التحفيز

c. Predictors in the Model: (Constant), الاستقطاب, التحفيز

التكرارات والنسب

FREQUENCIES VARIABLES=X11 X12 X13 X14 X25 X26 X27 X28 X29 X310 X311 X312 X313 X314 X315 y116 y117 y118 y119 y120 y121 y122 y123 y124 y225 y226 y227 y228 y229 y330 y331 y332 y333 y334 y335 y336 y337 y338 y339 y440 y441 y442 y443 y444 y445 y446 y447

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created		05-JUL-2021 16:38:59
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	E:\ben ahmed\Untitled1.sav DataSet1 <none> <none> <none> 307
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data. FREQUENCIES VARIABLES=X11 X12 X13 X14 X25 X26 X27 X28 X29 X310 X311 X312 X313 X314 X315 y116 y117 y118 y119 y120 y121 y122 y123 y124 y225 y226 y227 y228 y229 y330 y331 y332 y333 y334 y335 y336 y337 y338 y339 y440 y441 y442 y443 y444 y445 y446 y447
Syntax		/ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time Elapsed Time	00:00:00.19 00:00:00.25

[DataSet1] E:\ben ahmed\Untitled1.sav

Statistics

	تبحث المؤسسة عن أصحاب الشهادات وتجتذبهم للعمل	تعتمد المؤسسة على مكاتب التوظيف العامة في عملية الاستقطاب	تلجأ المؤسسة إلى نقل العمال من وظيفة إلى أخرى لملء الوظائف الشاغرة	تعتمد المؤسسة على ذوي الخبرة لشغل الوظائف المهمة	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي
N	Valid Missing	307 0	307 0	307 0	307 0

Statistics

	تتناسب البرامج التدريبية مع حاجات المؤسسة	يوجد في المؤسسة كفاءات مؤهلة لتدريب العمال	تتوفر مراكز تدريب في المؤسسة على وسائل وتقنيات حديثة	تساهم الدورات التدريبية في تغيير سلوك العامل في العمل	يتناسب الأجر الذي أقضاه مع الجهود التي أبدلها في العمل
N	Valid Missing	307 0	307 0	307 0	307 0

Statistics

	تقدر المؤسسة جهود العاملين فيها	تتم الترقية في مؤسستكم على أساس الأداء والكفاءة في العمل	تمنح المؤسسة شهادات للمبدعين في العمل	تكافئ المؤسسة كل من لديه أفكار جديدة	تمنح المؤسسة للعاملين نسبة من الأرباح التي تحققها
N	Valid Missing	307 0	307 0	307 0	307 0

N	Valid Missing	307 0	307 0	307 0	307 0	307 0
---	------------------	----------	----------	----------	----------	----------

Statistics

		تتمتع الشركة بمكانة متميزة في السوق المحلي والوطني	تعمل الشركة على نشر ثقافة التميز بين العاملين،	هناك تركيز على نتائج التميز الأساسية المتضمنة: (نتائج الأداء المالي، العملاء/نتائج العاملين/التأثير على المجتمع)	تمتلك الشركة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة المنتجات للتميز في السوق	تؤكد الإدارة العليا على الالتزام بالتميز القيادي مقارنة بالمنافسين
N	Valid Missing	307 0	307 0	307 0	307 0	307 0

Statistics

		هناك رقابة مستمرة على مختلف المرافق والمعدات لتحسين آليات تقديم المنتج	تساهم التكنولوجيا التي تمتلكها الشركة بشكل كبير في تميز أدائها	تحرص إدارة المؤسسة على إعطاء الموظفين المتميزين شهادات تقدير وتكريم	تقوم مؤسستكم بنشر مفاهيم الجودة بين الأفراد	تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة على استثمار رأس المال البشري من خلال العديد من الطرق بما يصب في تحقيق الأداء المتميز
N	Valid Missing	307 0	307 0	307 0	307 0	307 0

Statistics

		يتحقق التميز بالشركة من خلال تركيز الاستثمار على الفئات المتميزة فقط من رأس المال البشري	يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز من خلال تحسين المنتج	إن تحفيز رأس المال البشري على الإبداع والتجديد يجعله أداة فاعلة في تحقيق ودعم التميز	رفع قدرات رأس المال البشري المتعلقة بالتحكم في التكنولوجيا يساهم بشكل واضح في إحراز الأداء المتميز	قامت الشركة باستحداث تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية
N	Valid Missing	307 0	307 0	307 0	307 0	307 0

Statistics

		اتخذت الشركة سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها ومركزها التسويقي	استحدثت الشركة سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز	تقوم الشركة باستحداث في استراتيجياتها وتصميم خدماتها ونظم الرقابة عليها	قامت الشركة بمنح العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها	تقوم المؤسسة بابتكار أساليب وطرق جديدة لعملياتها الإنتاجية لتحسين النوعية
N	Valid Missing	307 0	307 0	307 0	307 0	307 0

Statistics

		أجرت الشركة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة	قامت الشركة بابتكار طرق جديدة لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الخدمية	قدمت الشركة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين	تقتني المؤسسة براءات اختراع لزيادة ابتكاراتها الإنتاجية	إدارة المؤسسة تشجع الأفكار الجديدة للتطوير والابتكار المقترحة من قبل الموظفين
N	Valid Missing	307 0	307 0	307 0	307 0	307 0

Statistics

		إدارة المؤسسة تقدم كل التسهيلات لجذب الأفراد المبتكرين والحرص على استمرارهم في العمل	أدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على رفع منتجاتها مقارنة بالمنافسين	يهتم المديرون بالبحث عن الفرص التطويرية والأفكار الإبداعية	تستخدم الإدارة استراتيجية فعالة لتوفير أساليب متنوعة تقوم على تشجيع الابتكار والأفكار الجديدة	تشجع الإدارة الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الابتكار والتحسين المستمر
N	Valid Missing	307 0	307 0	307 0	307 0	307 0

Statistics

		توفر الإدارة الموارد اللازمة للإبداع والابتكار والتميز		نظام الحوافز في المؤسسة يحافظ على الكفاءات ويشجعها على الابتكار
N	Valid Missing	307 0		307 0

Frequency Table

تبحث المؤسسة عن أصحاب الشهادات وتجذبهم للعمل

Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
-----------	---------	---------------	--------------------

	لا أتفق	6	2.0	2.0	2.0
	محايد	26	8.5	8.5	10.4
Valid	أتفق	55	17.9	17.9	28.3
	أتفق بشدة	220	71.7	71.7	100.0
	Total	307	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة على مكاتب التوظيف العامة في عملية الاستقطاب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	لا أتفق بشدة	2	.7	.7	.7
	لا أتفق	1	.3	.3	1.0
Valid	محايد	11	3.6	3.6	4.6
	أتفق	262	85.3	85.3	89.9
	أتفق بشدة	31	10.1	10.1	100.0
	Total	307	100.0	100.0	

تلجأ المؤسسة إلى نقل العمال من وظيفة إلى أخرى لملء الوظائف الشاغرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	لا أتفق	6	2.0	2.0	2.0
	محايد	13	4.2	4.2	6.2
Valid	أتفق	256	83.4	83.4	89.6
	أتفق بشدة	32	10.4	10.4	100.0
	Total	307	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة على ذوي الخبرة لشغل الوظائف المهمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	لا أتفق	3	1.0	1.0	1.0
	محايد	8	2.6	2.6	3.6
Valid	أتفق	275	89.6	89.6	93.2
	أتفق بشدة	21	6.8	6.8	100.0
	Total	307	100.0	100.0	

توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	لا أتفق بشدة	2	.7	.7	.7
	لا أتفق	3	1.0	1.0	1.6
Valid	أتفق	283	92.2	92.2	93.8
	أتفق بشدة	19	6.2	6.2	100.0
	Total	307	100.0	100.0	

تتناسب البرامج التدريبية مع حاجات المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	لا أتفق بشدة	2	.7	.7	.7
	لا أتفق	2	.7	.7	1.3
Valid	محايد	1	.3	.3	1.6
	أتفق	286	93.2	93.2	94.8
	أتفق بشدة	16	5.2	5.2	100.0
	Total	307	100.0	100.0	

يوجد في المؤسسة كفاءات مؤهلة لتدريب العمال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	لا أتفق	8	2.6	2.6	2.6
	محايد	65	21.2	21.2	23.8
Valid	أتفق	218	71.0	71.0	94.8
	أتفق بشدة	16	5.2	5.2	100.0
	Total	307	100.0	100.0	

تتوفر مراكز تدريب في المؤسسة على وسائل وتقنيات حديثة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق بشدة	1	.3	.3	.3
	لا أتفق	28	9.1	9.1	9.4

محايد	61	19.9	19.9	29.3
أتفق	208	67.8	67.8	97.1
أتفق بشدة	9	2.9	2.9	100.0
Total	307	100.0	100.0	

تساهم الدورات التدريبية في تغيير سلوك العامل في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أتفق بشدة	2	.7	.7	.7
لا أتفق	2	.7	.7	1.3
Valid أتفق	128	41.7	41.7	43.0
أتفق بشدة	175	57.0	57.0	100.0
Total	307	100.0	100.0	

يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أتفق بشدة	2	.7	.7	.7
لا أتفق	1	.3	.3	1.0
Valid محايد	7	2.3	2.3	3.3
أتفق	290	94.5	94.5	97.7
أتفق بشدة	7	2.3	2.3	100.0
Total	307	100.0	100.0	

تقدر المؤسسة جهود العاملين فيها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أتفق بشدة	2	.7	.7	.7
لا أتفق	4	1.3	1.3	2.0
Valid محايد	11	3.6	3.6	5.5
أتفق	286	93.2	93.2	98.7
أتفق بشدة	4	1.3	1.3	100.0
Total	307	100.0	100.0	

تتم الترقية في مؤسستكم على أساس الأداء والكفاءة في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أتفق بشدة	4	1.3	1.3	1.3
لا أتفق	14	4.6	4.6	5.9
Valid محايد	117	38.1	38.1	44.0
أتفق	166	54.1	54.1	98.0
أتفق بشدة	6	2.0	2.0	100.0
Total	307	100.0	100.0	

تمنح المؤسسة شهادات للمبدعين في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أتفق بشدة	6	2.0	2.0	2.0
لا أتفق	115	37.5	37.5	39.4
Valid محايد	132	43.0	43.0	82.4
أتفق	44	14.3	14.3	96.7
أتفق بشدة	10	3.3	3.3	100.0
Total	307	100.0	100.0	

تكافئ المؤسسة كل من لديه أفكار جديدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أتفق بشدة	19	6.2	6.2	6.2
لا أتفق	122	39.7	39.7	45.9
Valid محايد	139	45.3	45.3	91.2
أتفق	18	5.9	5.9	97.1
أتفق بشدة	9	2.9	2.9	100.0
Total	307	100.0	100.0	

تمنح المؤسسة للعاملين نسبة من الأرباح التي تحققها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

	لا أتفق بشدة	8	2.6	2.6	2.6
	لا أتفق	25	8.1	8.1	10.7
Valid	محاييد	6	2.0	2.0	12.7
	أتفق	203	66.1	66.1	78.8
	أتفق بشدة	65	21.2	21.2	100.0
	Total	307	100.0	100.0	

تتمتع الشركة بمكانة متميزة في السوق المحلي والوطني

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	لا أتفق بشدة	5	1.6	1.6
	لا أتفق	10	3.3	4.9
Valid	محاييد	18	5.9	10.7
	أتفق	256	83.4	94.1
	أتفق بشدة	18	5.9	100.0
	Total	307	100.0	

تعمل الشركة على نشر ثقافة التميز بين العاملين،

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	لا أتفق بشدة	10	3.3	3.3
	لا أتفق	48	15.6	18.9
Valid	محاييد	70	22.8	41.7
	أتفق	152	49.5	91.2
	أتفق بشدة	27	8.8	100.0
	Total	307	100.0	

(هناك تركيز على نتائج التميز الأساسية المتضمنة: (نتائج الأداء المالي، العملاء/نتائج العاملين/والتأثير على المجتمع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	لا أتفق بشدة	3	1.0	1.0
	لا أتفق	32	10.4	11.4
Valid	محاييد	46	15.0	26.4
	أتفق	177	57.7	84.0
	أتفق بشدة	49	16.0	100.0
	Total	307	100.0	

تمتلك الشركة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة المنتجات للتميز في السوق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	لا أتفق	29	9.4	9.4
	محاييد	6	2.0	11.4
Valid	أتفق	239	77.9	89.3
	أتفق بشدة	33	10.7	100.0
	Total	307	100.0	

تؤكد الإدارة العليا على الالتزام بالتميز القيادي مقارنة بالمنافسين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	لا أتفق	24	7.8	7.8
	محاييد	14	4.6	12.4
Valid	أتفق	234	76.2	88.6
	أتفق بشدة	35	11.4	100.0
	Total	307	100.0	

هناك رقابة مستمرة على مختلف المرافق والمعدات لتحسين آليات تقديم المنتج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	لا أتفق	23	7.5	7.5
	محاييد	23	7.5	15.0
Valid	أتفق	226	73.6	88.6
	أتفق بشدة	35	11.4	100.0
	Total	307	100.0	

تساهم التكنولوجيا التي تمتلكها الشركة بشكل كبير في تميز أدائها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

	لا أتفق	6	2.0	2.0	2.0
	محايد	32	10.4	10.4	12.4
Valid	أتفق	193	62.9	62.9	75.2
	أتفق بشدة	76	24.8	24.8	100.0
Total		307	100.0	100.0	

تحرص إدارة المؤسسة على إعطاء الموظفين المتميزين شهادات تقدير وتكريم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	لا أتفق بشدة	4	1.3	1.3	1.3
	لا أتفق	37	12.1	12.1	13.4
Valid	محايد	60	19.5	19.5	32.9
	أتفق	185	60.3	60.3	93.2
	أتفق بشدة	21	6.8	6.8	100.0
Total		307	100.0	100.0	

تقوم مؤسستكم بنشر مفاهيم الجودة بين الأفراد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	لا أتفق بشدة	4	1.3	1.3	1.3
	لا أتفق	30	9.8	9.8	11.1
Valid	محايد	62	20.2	20.2	31.3
	أتفق	167	54.4	54.4	85.7
	أتفق بشدة	44	14.3	14.3	100.0
Total		307	100.0	100.0	

تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة على استثمار رأس المال البشري من خلال العديد من الطرق بما يصب في تحقيق الأداء المتميز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	لا أتفق بشدة	3	1.0	1.0	1.0
	لا أتفق	36	11.7	11.7	12.7
Valid	محايد	22	7.2	7.2	19.9
	أتفق	246	80.1	80.1	100.0
Total		307	100.0	100.0	

يتحقق التميز بالشركة من خلال تركيز الاستثمار على الفئات المتميزة فقط من رأس المال البشري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	لا أتفق بشدة	3	1.0	1.0	1.0
	لا أتفق	157	51.1	51.1	52.1
Valid	محايد	47	15.3	15.3	67.4
	أتفق	79	25.7	25.7	93.2
	أتفق بشدة	21	6.8	6.8	100.0
Total		307	100.0	100.0	

يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز من خلال تحسين المنتج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	لا أتفق	28	9.1	9.1	9.1
	محايد	20	6.5	6.5	15.6
Valid	أتفق	233	75.9	75.9	91.5
	أتفق بشدة	26	8.5	8.5	100.0
Total		307	100.0	100.0	

إن تحفيز رأس المال البشري على الإبداع والتجديد يجعله أداة فاعلة في تحقيق ودعم التميز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	لا أتفق	23	7.5	7.5	7.5
	محايد	8	2.6	2.6	10.1
Valid	أتفق	159	51.8	51.8	61.9
	أتفق بشدة	117	38.1	38.1	100.0
Total		307	100.0	100.0	

رفع قدرات رأس المال البشري المتعلقة بالتحكم في التكنولوجيا يساهم بشكل واضح في إحرار الأداء المتميز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

	لا أتفق	1	.3	.3	.3
	محايد	20	6.5	6.5	6.8
Valid	أتفق	174	56.7	56.7	63.5
	أتفق بشدة	112	36.5	36.5	100.0
	Total	307	100.0	100.0	

قامت الشركة باستحداث تغييرات جزئية في هيكلها التنظيمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	لا أتفق	20	6.5	6.5	6.5
	محايد	45	14.7	14.7	21.2
Valid	أتفق	198	64.5	64.5	85.7
	أتفق بشدة	44	14.3	14.3	100.0
	Total	307	100.0	100.0	

اتخذت الشركة سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها ومركزها التسويقي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	لا أتفق	23	7.5	7.5	7.5
	محايد	18	5.9	5.9	13.4
Valid	أتفق	241	78.5	78.5	91.9
	أتفق بشدة	25	8.1	8.1	100.0
	Total	307	100.0	100.0	

استحدثت الشركة سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	لا أتفق	58	18.9	18.9	18.9
	محايد	19	6.2	6.2	25.1
Valid	أتفق	193	62.9	62.9	87.9
	أتفق بشدة	37	12.1	12.1	100.0
	Total	307	100.0	100.0	

تقوم الشركة باستحداث في استراتيجياتها وتصميم خدماتها ونظم الرقابة عليها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	لا أتفق	5	1.6	1.6	1.6
	محايد	19	6.2	6.2	7.8
Valid	أتفق	257	83.7	83.7	91.5
	أتفق بشدة	26	8.5	8.5	100.0
	Total	307	100.0	100.0	

قامت الشركة بمنح العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	لا أتفق بشدة	3	1.0	1.0	1.0
	لا أتفق	78	25.4	25.4	26.4
Valid	محايد	41	13.4	13.4	39.7
	أتفق	175	57.0	57.0	96.7
	أتفق بشدة	10	3.3	3.3	100.0
	Total	307	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بابتكار أساليب وطرق جديدة لعملياتها الإنتاجية لتحسين النوعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	لا أتفق	49	16.0	16.0	16.0
	محايد	35	11.4	11.4	27.4
Valid	أتفق	208	67.8	67.8	95.1
	أتفق بشدة	15	4.9	4.9	100.0
	Total	307	100.0	100.0	

أجرت الشركة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	لا أتفق	10	3.3	3.3	3.3
Valid	محايد	10	3.3	3.3	6.5
	أتفق	267	87.0	87.0	93.5

أتفق بشدة	20	6.5	6.5	100.0
Total	307	100.0	100.0	

قامت الشركة بابتكار طرق جديدة لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الخدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أتفق	7	2.3	2.3	2.3
محايد	45	14.7	14.7	16.9
Valid أتفق	236	76.9	76.9	93.8
أتفق بشدة	19	6.2	6.2	100.0
Total	307	100.0	100.0	

قدمت الشركة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أتفق	10	3.3	3.3	3.3
محايد	37	12.1	12.1	15.3
Valid أتفق	246	80.1	80.1	95.4
أتفق بشدة	14	4.6	4.6	100.0
Total	307	100.0	100.0	

تقتني المؤسسة براءات اختراع لزيادة ابتكاراتها الإنتاجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أتفق بشدة	2	.7	.7	.7
لا أتفق	77	25.1	25.1	25.7
Valid محايد	126	41.0	41.0	66.8
أتفق	87	28.3	28.3	95.1
أتفق بشدة	15	4.9	4.9	100.0
Total	307	100.0	100.0	

إدارة المؤسسة تشجع الأفكار الجديدة للتطوير والابتكار المقترحة من قبل الموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أتفق	38	12.4	12.4	12.4
محايد	115	37.5	37.5	49.8
Valid أتفق	148	48.2	48.2	98.0
أتفق بشدة	6	2.0	2.0	100.0
Total	307	100.0	100.0	

إدارة المؤسسة تقدم كل التسهيلات لجذب الأفراد المبتكرين والحرص على استمرارهم في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أتفق بشدة	1	.3	.3	.3
لا أتفق	57	18.6	18.6	18.9
Valid محايد	40	13.0	13.0	31.9
أتفق	198	64.5	64.5	96.4
أتفق بشدة	11	3.6	3.6	100.0
Total	307	100.0	100.0	

أدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على رفع منتجاتها مقارنة بالمنافسين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أتفق	15	4.9	4.9	4.9
محايد	4	1.3	1.3	6.2
Valid أتفق	271	88.3	88.3	94.5
أتفق بشدة	17	5.5	5.5	100.0
Total	307	100.0	100.0	

يهتم المدبرون بالبحث عن الفرص التطويرية والأفكار الإبداعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أتفق	100	32.6	32.6	32.6
محايد	18	5.9	5.9	38.4
Valid أتفق	156	50.8	50.8	89.3
أتفق بشدة	33	10.7	10.7	100.0
Total	307	100.0	100.0	

تستخدم الإدارة إستراتيجية فعالة لتوفير أساليب متنوعة تقوم على تشجيع الابتكار والأفكار الجديدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أتفق	34	11.1	11.1	11.1
محايد	54	17.6	17.6	28.7
Valid أتفق	193	62.9	62.9	91.5
أتفق بشدة	26	8.5	8.5	100.0
Total	307	100.0	100.0	

تشجع الإدارة الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الابتكار والتحسين المستمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أتفق	77	25.1	25.1	25.1
محايد	15	4.9	4.9	30.0
Valid أتفق	168	54.7	54.7	84.7
أتفق بشدة	47	15.3	15.3	100.0
Total	307	100.0	100.0	

توفر الإدارة الموارد اللازمة للإبداع والابتكار والتميز

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أتفق بشدة	2	.7	.7	.7
لا أتفق	14	4.6	4.6	5.2
Valid محايد	61	19.9	19.9	25.1
أتفق	216	70.4	70.4	95.4
أتفق بشدة	14	4.6	4.6	100.0
Total	307	100.0	100.0	

نظام الحوافز في المؤسسة يحافظ على الكفاءات ويشجعها على الابتكار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا أتفق	12	3.9	3.9	3.9
محايد	17	5.5	5.5	9.4
Valid أتفق	182	59.3	59.3	68.7
أتفق بشدة	96	31.3	31.3	100.0
Total	307	100.0	100.0	

